

Université de Montréal

**Les déterminants du choix des stratégies des ressources humaines
adoptées par les multinationales nord-américaines
au sein de leur filiale en Afrique : la multinationale Alcan**

Par Lucien Banga Banga

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la faculté des études supérieures

En vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Mars 2005

© Lucien Banga Banga, 2005



HD

4815

U54

2005

V. 014

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Identification du jury

Université de Montréal
Faculté des Études supérieures

Mémoire intitulé :

Les déterminants du choix des stratégies des ressources humaines
adoptées par les multinationales nord-américaines
au sein de leurs filiales en Afrique : la multinationale Alcan

Présenté par :

Lucien Banga Banga

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gregor Murray
Tania Saba
Michel Coutu

Président-rapporteur
Directrice de recherche
Membre du jury

Sommaire

L'accélération du phénomène de mondialisation que connaît le monde depuis deux décennies a accentué la compétition des entreprises sur le plan international. Pour rester compétitives et assurer leur survie sur le marché international, les entreprises multinationales choisissent des lieux physiques régis par des politiques de travail avantageuses et des coûts de main-d'oeuvre bon marché. Puisque l'Afrique répond à ces critères, les entreprises multinationales y implantent des filiales au sein desquelles elles adoptent des stratégies des ressources humaines qui sont influencées par certains facteurs. C'est le cas notamment de la multinationale Alcan et de sa filiale d'exploitation de la bauxite au Ghana qui font l'objet de ce mémoire.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs qui déterminent les stratégies des ressources humaines adoptées par les multinationales nord-américaines au sein des filiales africaines. La revue de littérature nous a permis d'établir les liens entre les facteurs organisationnels, situationnels, contextuels et les stratégies des RH. Elle nous a également permis de considérer l'impact de la culture sur l'adoption des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des filiales.

La collecte des données, faite par le biais d'entrevues semi-dirigées au siège social de la multinationale Alcan à Montréal et à sa filiale au Ghana, nous a permis d'amasser les données nécessaires pour procéder à une analyse qualitative de contenu. Suite à l'analyse des données, dans l'ensemble, les résultats obtenus confirment les liens entre les facteurs organisationnels, situationnels, contextuels et les stratégies des ressources humaines adoptées au sein de la filiale africaine.

La multinationale Alcan est généralement orientée vers la stratégie ethnocentrique pour les décisions stratégiques qui touchent la finance, le marketing, le budget, les dépenses d'investissements et le recrutement des cadres supérieurs de la filiale. La stratégie polycentrique est adoptée pour la production et l'affectation des employés locaux aux postes de gestion. En contrepartie, les pratiques des ressources humaines semblent être davantage influencées par la culture locale. Au sein de la filiale, les pratiques des ressources humaines visent une gestion plus opérationnelle alors que le siège social se charge d'établir les stratégies de gestion des ressources humaines.

La stratégie ethnocentrique adoptée par la filiale est déterminée principalement par la stratégie d'affaire internationale qui encourage le transfert des pratiques de gestion du siège social à la filiale; par le besoin de contrôle de la filiale que le siège social exerce par l'uniformité des procédures de gestion, l'assimilation des employés locaux aux normes du siège social, sa part accrue du capital et l'évaluation financière de la filiale. La structure centralisée du siège social par rapport à la filiale, le faible degré de développement du pays hôte et la grande distance culturelle entre le siège social et la filiale imposent à cette dernière la stratégie ethnocentrique. Par contre, la stratégie polycentrique est influencée par la loi d'immigration qui fixe le quota des cadres expatriés et la disponibilité du personnel local qualifié.

Quant aux pratiques des ressources humaines, il existe une différence remarquable entre le siège social et la filiale africaine. Au siège social, les décisions sont décentralisées, la planification des ressources humaines occupe une place stratégique, l'évaluation du rendement est conçue pour influencer la performance de l'employé et la formation sert à atteindre les buts économiques et sociaux de l'entreprise. Toutes ces activités de gestion des ressources humaines sont intégrées. Par contre, à la filiale, le style de gestion est

centralisé, la planification des ressources humaines est un processus réactif, l'évaluation de rendement est subjective et la formation est négligée. Ces activités des ressources humaines sont détachées des autres.

Les résultats de cette recherche ne nous permettront pas de conclure de façon définitive sur le sujet. En effet, la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche comporte certaines limites et ces dernières ont un impact direct sur la généralisation des résultats. Néanmoins, les résultats apportent certaines précisions quant aux pratiques et stratégies des ressources humaines adoptées au sein de cette filiale d'Alcan au Ghana.

Mots-clé : stratégie, ressources humaines, déterminants, multinationale, filiale, mondialisation.

Summary

The speed-up of the globalisation phenomenon in the world since two decades has increased the competition of companies on the international level. To remain competitive and to ensure their survival on the international market, multinational companies choose physical localities governed by profitable work policies and minimal labour costs. Since Africa fit right into the pattern, multinational firms implant subsidiaries, in which they adopt human resources strategies influenced by some factors. This is the case of Alcan and her bauxite branch in Ghana which are the subjects of this masters' thesis.

The goal of this thesis is to identify the human resources strategies adopted by North American multinational firms' in the African's subsidiary. The literature review allows us to make links between organisational, situational and contextual human resources strategies. She also allows us to consider the impact of the culture on the adoption of ways of human resources management in the subsidiaries.

The data collection, realised by in-part controlled interviews, at Alcan's headquarter in Montreal and in the Ghana's subsidiary, allowed us to collect the necessary data to proceed to a quality analysis of the content. Following the data analysis' set, the results meet the links between organisational, situational and contextual factors and the human resources strategies adopted in the African subsidiary.

Alcan is generally oriented toward an ethnocentric strategy, dealing with finances, marketing, budget, capital expenditure and executive officer staffing of the subsidiary. The polycentric strategy is adopted for the production and the

allotment of the local employees who have an executive position. On the other hand, the human resources practices are mostly influenced by the local culture. In the subsidiary, human resources practices aim to have an operational management while the corporate establish human resources management strategies.

The ethnocentric strategy adopted by the subsidiary is most of all determined by the international affair strategy, which encourages the transfer of the corporate management practices to the subsidiary. The corporate needs to control the subsidiary with a global management procedure; the local employees' assimilation of the corporate standards, the large share of the capital and the subsidiary's financial evaluation. The centralised structure of the corporate toward the subsidiary, the low development of the host country and the large cultural distance between the corporate and the subsidiary bring an ethnocentric strategy. However, the polycentric strategy is influenced by the immigration law. This law imposes quota on the executive's expatriates and on qualified local workers' availability.

With reference to human resources practices, there's an outstanding difference between the corporate and the subsidiary. At the corporate, decisions are decentralised, human resources planning have a strategic place, and appraisal performance is conceived to influence employee's performance and the training aim to reach economical and social goals of the firm. All human resources management activities are integrated. However, at the subsidiary, the management style is centralised, the human resources planning are a reactive process, the performance evaluation is subjective and the training is neglected. These human resources activities are isolated from others.

The search results do not permit to definitively conclude on the subject. Indeed, the used methodology, in this search, has some limits, which have a direct impact on the result generalisation. Nevertheless, the results give details on the practices and strategies of human resources adopted in the Alcan's subsidiary in Ghana.

Key words: strategy, human resources, determinants, multinational, subsidiary, globalisation.

Table des matières

SOMMAIRE	iii
SUMMARY	vi
LISTE DES TABLEAUX	xv
FIGURE	xv
REMERCIEMENTS	xvi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	8
1.1 Les stratégies des RH à l'international.....	8
1.2 Les déterminants des SRHI	12
1.2.1 Les facteurs organisationnels.....	12
1.2.1.1 La stratégie d'affaire	12
1.2.1.2 La structure organisationnelle	14
1.2.1.3 La culture organisationnelle	16
1.2.1.4 Le type d'industrie.....	17
1.2.2 Les facteurs situationnels.....	19
1.2.2.1 La disponibilité du personnel	19
1.2.2.2 Le pays hôte	20
1.2.2.3 Le besoin de contrôle.....	21
1.2.3 Les facteurs contextuels.....	23
1.2.3.1 Le système juridique	23
1.2.3.2 La distance culturelle	24
1.3 La relativité culturelle des pratiques et des théories de gestion	26
1.3.1 La culture nationale et la gestion.....	26
1.3.2 Les déterminants des pratiques organisationnelles	28
1.4 Les pays de l'Afrique au Sud du Sahara et l'Amérique du Nord	31

1.4.1	Les différences culturelles selon Hofstede	31
1.4.1.1	L'indice communautaire versus individualiste	32
1.4.1.2	La masculinité et la féminité.....	32
1.4.1.3	La distance hiérarchique.....	33
1.4.1.4	Le contrôle de l'incertitude	34
1.4.2	Une comparaison de la conception du temps, du travail et de l'esprit communautaire entre les deux continents	35
1.4.2.1	La conception du temps dans l'imaginaire africain	35
1.4.2.2	La conception du travail dans l'imaginaire africain.....	37
1.4.2.3	L'esprit communautaire de l'individu africain	38
1.4.3	Les effets de la culture sur l'organisation du travail dans l'entreprise	39
1.4.4	Les effets de la culture sur les pratiques de gestion des RH : une comparaison Amérique du Nord / Afrique	40
1.4.4.1	La planification des RH	40
1.4.4.2	La dotation	41
1.4.4.3	L'évaluation du rendement.....	42
1.4.4.4	La rémunération.....	43
1.4.4.5	La formation et le développement du personnel	44
 CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE, LES QUESTIONS ET LE MODÈLE DE RECHERCHE		 45
2.1	La problématique	45
2.2	L'objectif de la recherche	47
2.3	Le modèle de recherche	47
2.4	La question de recherche.....	49
 CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		 50
3.1	Le type de recherche	50
3.2	La méthode d'observation.....	51
3.2.1	La structure de la preuve.....	51
3.2.2	Le niveau d'analyse.....	54
3.2.3	La population.....	54
3.2.4	L'unité d'analyse	54
3.2.5	L'échantillonnage	54
3.2.6	Le cadre opératoire	55

3.2.7	La méthode de collecte de données.....	58
3.2.8	L'instrument d'observation	60
3.3	La méthode d'analyse.....	60
3.4	Phase de la cueillette des données	61
3.5	Phase du traitement des données	61
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....		63
4.1	Le profil des répondants	64
4.1.1	Le répondant « A ».....	64
4.1.2	Le répondant « B ».....	64
4.1.3	Le répondant « C ».....	64
4.1.4	Le répondant « D ».....	65
4.1.5	Le répondant « E ».....	65
4.1.6	Le répondant « F »	65
4.1.7	Le répondant « G »	66
4.1.8	Le répondant « H ».....	66
4.1.9	Le répondant « I »	66
4.1.10	Le répondant « J »	66
4.1.11	Le répondant « K ».....	67
4.1.12	Le répondant « L »	67
4.2	Alcan.....	68
4.2.1	La filiale d'Alcan au Ghana.....	74
4.3	Les stratégies des ressources humaines à l'international.....	75
4.3.1	La relation entre le siège social et sa filiale africaine en termes de prise de décision	75
4.3.2	Le rôle joué par la filiale africaine en termes d'innovation et de partage des connaissances	79
4.3.3	L'adaptation des fonctions organisationnelles (production, marketing, finance et recrutement des cadres supérieurs) aux besoins de la filiale, ou l'imposition telles quelles par le siège social	81
4.3.4	L'adaptation des biens et des services d'extraction aux besoins des consommateurs locaux	83

4.4	Les liens entre les facteurs organisationnel, situationnel et contextuel	84
4.4.1	Les facteurs contextuels.....	84
4.4.1.1	L'influence de la culture locale sur la gestion de la filiale	84
4.4.1.2	L'impact des lois du pays hôte sur la gestion de la filiale	87
4.4.2	Les facteurs situationnels.....	88
4.4.2.1	Les effets du degré de développement du pays hôte sur la gestion de la filiale	88
4.4.2.2	L'évaluation financière de la filiale par le siège social	90
4.4.2.3	La proportion des postes de gestion occupés par des Ghanéens par rapport aux postes de gestion occupés par des gens provenant du pays d'origine de l'entreprise	91
4.4.3	Les facteurs organisationnels.....	92
4.5	Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale	94
4.5.1	L'organisation du travail dans la filiale africaine	94
4.5.2	La planification de la gestion des ressources humaines au sein de la filiale	96
4.5.3	Le recrutement des employés locaux de la filiale africaine	97
4.5.4	La rémunération des employés locaux de la filiale.....	98
4.5.5	L'évaluation de rendement des employés locaux de la filiale	100
4.5.6	La formation et le développement des employés locaux au sein de la filiale	101

4.5.7	La politique en matière de promotion des employés locaux dans la filiale africaine	104
4.5.8	Le degré d'harmonisation des pratiques de gestion qui prévalent dans la filiale africaine à celles qui sont adoptées dans d'autres filiales à l'extérieur de l'Afrique	105
CHAPITRE 5 : L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES.....		106
5.1	La stratégie transnationale.....	106
5.2	Les facteurs organisationnels	108
5.2.1	Structure organisationnelle.....	108
5.2.1.1	L'autonomie	108
5.2.1.2	L'innovation et le partage de connaissance	110
5.2.1.3	L'adaptation locale	111
5.2.1.4	Les opérations	112
5.2.1.5	L'affectation internationale	112
5.2.1.6	Le type d'industrie.....	113
5.3	Les facteurs situationnels	113
5.3.1	Le degré de développement du pays hôte	113
5.3.2	Le besoin de contrôle	115
5.3.3	La disponibilité du personnel.....	116
5.4	Les facteurs contextuels	118
5.4.1	La loi d'immigration	118
5.4.2	La culture nationale.....	119
5.4.3	La perception de l'horizon temporel	120
5.4.4	La perception du concept de travail	122
5.4.5	L'esprit communautaire	124
5.5	Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale	127
5.5.1	La planification des ressources humaines.....	127

5.5.2	L'acquisition des ressources humaines.....	128
5.5.3	La formation et le développement des carrières	130
5.5.4	La rémunération	131
5.5.5	L'évaluation du rendement	132
5.5.6	L'organisation du travail	133
5.6	La réponse aux questions de recherches	134
5.6.1	Les déterminants des stratégies des ressources adoptées par la multinationale Alcan au sein de la filiale africaine	134
5.6.2	La comparaison des pratiques des ressources humaines entre le siège social et sa filiale africaine	135
	Conclusion	138
	Bibliographie	144
Annexe 1	Grille d'entrevue adressée à la directrice des ressources au siège social d'Alcan.....	155
Annexe 2	Grille d'entrevue adressée aux employés de la filiale d'Alcan au Ghana.....	158

Liste des tableaux

Tableau 1	Les stratégies des ressources humaines à l'international	10
Tableau 2	Les facteurs organisationnels	19
Tableau 3	Les facteurs situationnels	23
Tableau 4	Les facteurs contextuels	26
Tableau 5	Le cadre opératoire	56
Tableau 6	Le profil des répondants	68
Tableau 7	Les pratiques de gestion et le type de stratégies des ressources humaines adoptées	117
Tableau 8	Comparaison des pratiques des ressources du siège social et celles de la filiale africaine	137

Figure

Figure1	Cadre conceptuel	48
---------	------------------------	----

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé, de près ou de loin, dans le processus qui a mené à la conclusion de ce travail de recherche.

Ma directrice de recherche, Madame Tania Saba, professeure agrégée à l'Université de Montréal, pour sa compétence, ses conseils, son engagement et sa sérénité face aux obstacles que nous avons rencontrés pour mener à bien ce projet.

Monsieur Gregor Murray et Monsieur Michel Coutu, professeurs à l'Université de Montréal, membres du jury, pour leurs observations critiques et leur disponibilité.

Ma famille, pour son soutien constant tout au long de la rédaction de ce document. Toute ma gratitude et mon affection à ma femme Maguy et ma fille Berjanie qui ont toujours eu les bons mots et gestes pour me remonter le moral dans mes moments de faiblesse. Je voudrais également souligner avec beaucoup d'émotion et d'amour la contribution de mes frères et soeurs, qui ont toujours témoigné un amour inconditionnel et m'ont toujours encouragé à aller au-delà de moi-même et des épreuves que je pouvais rencontrer. Je leur dois tout ce que j'ai réussi et pourrais accomplir dans l'avenir.

Mes amis qui m'ont, par leur amitié et leur sourire aidé à traverser des moments parfois difficiles et à entrevoir la lumière au bout du tunnel.

Finalement, toutes les personnes rencontrées lors de ma cueillette de données, pour le temps qu'ils m'ont accordé et les informations qu'ils ont bien voulu partager.

Introduction

La mondialisation, selon Knubley (1990:5), désigne l'interaction des économies nationales, c'est-à-dire l'interdépendance croissante des consommateurs, producteurs, fournisseurs et administrateurs publics de différents pays. Pour cet auteur, les activités qui se déroulent au sein de l'économie nationale sont davantage exposées aux tendances et aux décisions prises dans d'autres parties du globe.

L'avènement de la mondialisation s'est effectué graduellement sous l'effet de divers changements politiques, technologiques et économiques, lesquels ont entraîné des conséquences sur la gestion des ressources humaines, le syndicat et les politiques gouvernementales en matière d'emploi.

Au niveau politique, les gouvernements ont ajusté leurs politiques nationales aux exigences de la mondialisation. Ils ont adopté des politiques de libéralisation, de privatisation et d'investissement (Ali, 2000). Cette déréglementation a obligé les gouvernements à réexaminer leurs politiques en matière de marché de travail afin d'améliorer la compétitivité et attirer les investissements, ce qui a entraîné la diminution du pouvoir de négociation du syndicat dans son ensemble (Giles, 1996).

Quant aux nouvelles technologies, elles ont fait de la mondialisation une réalité tangible. Depuis la deuxième guerre mondiale, il y a eu énormément de progrès dans la technologie de production, la communication, le traitement de l'information, la technologie de transport et plus récemment l'émergence de

l'Internet et l'Intranet (Hill, 1997). D'une part, ce progrès technologique permet aux multinationales de réduire le temps et la distance de leurs opérations, ainsi que d'améliorer la qualité et la quantité de leur production et service (Evans et al., 2002). D'autre part, l'avancée technologique a contribué au déplacement de l'activité économique des secteurs primaires et manufacturiers vers les services et a permis la montée de l'économie de l'information dans les pays industrialisés. Il en est résulté un déclin du syndicalisme dans les industries traditionnelles (Chaykowski et Giles, 1998). La technologie a aussi rendu l'organisation du travail plus flexible. Les structures organisationnelles comptent moins d'employés et moins de niveaux hiérarchiques et mettent plus d'emphasis sur les qualifications (Capelli et al., 1997; Hollingsworth et Boyer, 1997 cités par Chaykowski et Giles, 1998).

Sur le plan économique, la croissance du commerce international, l'apparition des blocs régionaux, l'accroissement des investissements directs à l'étranger et la croissance des entreprises multinationales ont facilité le processus de la mondialisation. En effet, la croissance du commerce international se traduit par la valeur des exportations mondiales qui s'est multipliée par sept, tandis que le volume de celles-ci a plus que triplé. En outre, la croissance du volume du commerce international dépasse celle de la production mondiale, surtout depuis 1986. Par conséquent, les exportations représentent une part accrue du PIB (Knubley, 1990). Cependant, les pays développés se concentrent de plus en plus à l'exportation des produits à valeur ajoutée dont le salaire est déjà élevé alors que l'importation touche des produits à main-d'œuvre bon marché des pays en voie de développement. Cette nouvelle tendance de l'exportation occasionne des pertes d'emplois et de salaire pour les employés âgés, moins instruits, les cols bleus, les syndiqués et dans les industries à capital humain créant davantage d'inégalité des salaires dans les pays développés (Gunderson et Verma, 1994).

La mondialisation a aussi été favorisée par l'émergence des blocs économiques. Parmi ceux-ci, notons entre autres : l'union européenne (UE), l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) regroupant les États-Unis, le Canada et le Mexique, l'Association des pays de l'Asie du Sud-Est (APASE) et le Southern African Development Community (SADAC) réunissant les pays de l'Afrique Australe. Ce sont des zones à l'intérieur desquelles on encourage les échanges commerciaux en réduisant les obstacles au commerce par la modification du régime du commerce et de l'investissement (Daniels et Radebaugh, 1991; Emmerij, 1992; Hodgetts et Luthans, 1997; Griffin et Pustay, 1996; Bergeron, 2001). Ce libre-échange, entre les pays membres ou régions du monde, inclut des pays dont le développement et les coûts de main-d'oeuvre sont différents à bien des égards, entraînant ainsi la relocalisation des centres de production et des emplois au profit des pays à main-d'oeuvre moins chère (Gunderson et Verma, 1994). Giles (1996) l'affirme d'ailleurs : « at one level, advanced industrial nations as a group are said to be confronted by the threat of competition from low-wage nations... »

Un autre facteur économique lié à la mondialisation est l'accroissement des investissements directs à l'étranger. En 1998, les entrées des capitaux s'élèvent à 654 milliards alors que les sorties des capitaux sont estimées à 649 milliards. Cinquante-quatre pays ont été respectivement récipients de cet investissement alors que 20 pays ont été la source de flux de l'investissement à l'étranger (Ali, 2000). Toujours sur le volet économique, nous assistons à une expansion grandissante des entreprises multinationales. Selon Rugman (2001) et Perkins (1999), ce sont des entreprises multinationales qui sont au centre de la mondialisation. Les multinationales américaines, européennes et japonaises représentent 80 pour cent du stock mondial de l'investissement direct et plus de la moitié du commerce mondial. Dans le même ordre d'idées, les économistes de l'OCDE placent les multinationales au cœur du mouvement de la mondialisation, notamment à cause de la forte concurrence à laquelle elles se

livrent à l'échelle planétaire (Saba, 2001). Comme le notent respectivement Hill (1997:45) ainsi que Marguardt et Berger (2000:5) :

Nous vivons une période d'énormes transformations dans la nature de la compétition. Les industries qui autrefois dominaient leur marché national et étaient protégées contre la compétition étrangère par des barrières au commerce et à l'investissement, se retrouvent aujourd'hui « joueur » dans un marché global plus large et plus compétitif.

Même les grandes compagnies dans le grand marché ne seront pas capables de survivre en se contentant seulement de leur marché domestique. De plus en plus, qu'elles soient petites ou grandes, jeunes ou vieilles, reconnaissent que leur choix est entre devenir global ou disparaître.

En effet, les multinationales font face à une compétition accrue à laquelle elles ne peuvent pas échapper tant sur le marché domestique qu'international. Comme le souligne Porter, cité par Bergeron (2001:837) : « la concurrence se mondialise ». Cependant, cette concurrence mondiale crée à la fois des opportunités et des menaces pour les entreprises multinationales (Griffin et Pustay, 1996; Ali, 2000). Ainsi, pour contrer cette menace, rester compétitives et assurer leur survie, les multinationales ont restructuré leur gestion des ressources humaines et leur pratiques au travail, formé des alliances stratégiques et diversifiées leur marché à l'international (Gunderson et Verma, 1994; Saba, 2001). Au niveau de la gestion des ressources humaines, l'emphase est mise sur le recrutement des employés qui possèdent un ensemble d'habilités génériques de base et une éducation qui facilite la flexibilité et l'adaptabilité aux tâches qui changent rapidement. La formation des employés est adaptée à la rationalisation (mise à pied, fermeture d'usines) et à la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée due aux exigences des nouveaux emplois. La rémunération et le bonus sont liés au rendement de l'employé. Pour minimiser les coûts de la main-d'œuvre, les multinationales font de plus en plus recours à

la sous-traitance (Gunderson et Verma, 1994). Plusieurs contrats de travail sont remplacés par des contrats où les conditions d'emploi sont moins stables, souvent sans sécurité, donnant plus de place aux formes de travail non traditionnelles (Chaykowski et Giles, 1998).

Ces nouvelles politiques des ressources humaines ont modifié les relations de travail entre l'employeur et le syndicat. Contraint de composer avec les exigences de la compétition, le syndicat opte pour l'approche de coopération qui met l'accent sur l'intérêt mutuel et accorde plus de pouvoir de négociation à l'employeur (Gagnon, 1996; Chaykowski et Giles, 1998). Les négociations collectives ne se font plus au niveau de l'industrie mais sont devenues de plus en plus associées aux conditions financières propres à l'entreprise ou à l'établissement (Katz, 1993; Chaykowski et Verma, 1992 cités par Chaykowski et Giles, 1998). Ce nouveau rapport de force entre le syndicat et l'employeur pose un défi de taille pour les syndicats pour qu'ils puissent non seulement jouer adéquatement leur rôle de représentation mais aussi recruter de nouveaux membres (Giles, 1996).

La nécessité de faire face à cette concurrence mondiale a forcé les entreprises multinationales à effectuer des acquisitions, des fusions et des alliances stratégiques qui impliquent des changements dans les exigences d'emplois et apportent également des modifications au système de rémunération pour refléter l'intégration de la gestion des ressources humaines (Gunderson et Verma, 1994).

Toujours dans le cadre de la compétition internationale, les multinationales se voient obligées de mondialiser davantage leurs activités afin de bénéficier de leur spécialisation, d'économie d'échelle et de l'approvisionnement mondial (Knubley, 1990). Elles implantent ainsi des filiales à travers le monde à la recherche des avantages compétitifs en sélectionnant les lieux physiques régis par des

politiques de travail avantageuses et des coûts de main-d'œuvre compétitifs (Giles, 1996).

Avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), les multinationales affichent maintenant un intérêt accru vis-à-vis de l'Afrique où elles établissent aussi des filiales à cause de ses abondantes ressources naturelles et des coûts de sa main-d'œuvre très avantageux. Une fois les filiales créées, les multinationales adoptent des stratégies des ressources humaines à l'international qui sont déterminées par certains facteurs, dont la culture, qui influent sur les pratiques des ressources humaines au sein de la filiale.

Dans le cadre de ce mémoire, nous discutons des stratégies des ressources humaines à l'international ainsi que des facteurs internes et externes qui les influencent. Ensuite, vu que l'environnement africain dans lequel opèrent les multinationales est culturellement différent de celui de l'Amérique du Nord, nous nous attachons à examiner si les pratiques des ressources humaines sont calquées sur le modèle du siège social où elles sont adaptées au système de gestion des ressources humaines local. Ainsi, nous traitons de la relativité culturelle des pratiques et des théories de gestion. En dernier lieu, nous comparons la culture de l'Amérique du Nord à celle de l'Afrique et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Pour réaliser cette étude, nous avons choisi une multinationale nord-américaine, spécifiquement canadienne, dénommée Alcan¹ dont l'une de ses filiales se situe en Afrique, plus précisément au Ghana. Dans le cadre de notre étude, nous cherchons à identifier les facteurs qui déterminent les stratégies des ressources humaines à l'international et de comparer les pratiques de gestion des

¹ Nous avons obtenu l'autorisation de la directrice des ressources humaines d'Alcan de divulguer le nom de la multinationale.

ressources humaines entre le siège social et la filiale au moyen de l'analyse documentaire et des entrevues semi-dirigées.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous dégageons d'abord les différentes stratégies des ressources humaines adoptées par les multinationales au sein de leurs filiales à l'étranger. Ensuite, nous faisons ressortir les facteurs qui influencent le choix d'adoption de ces stratégies des ressources humaines à l'international en mettant plus d'emphase sur l'explication des aspects culturels et de leur répercussion sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Le deuxième chapitre est consacré à la problématique, au modèle de recherche et à notre question de recherche. Notre troisième chapitre d'ordre méthodologique traite de notre modèle d'analyse. Le quatrième et le cinquième chapitre portent sur la présentation des résultats et l'interprétation des données respectivement.

CHAPITRE 1

La revue de la littérature

Ce chapitre porte sur la revue de littérature et comprend quatre sections. Dans la première section, nous présentons les stratégies des ressources humaines à l'international. Dans la deuxième section, nous exposons les facteurs qui influencent le choix des stratégies des ressources humaines. Dans la troisième section, nous traitons de la relativité culturelle des pratiques et des théories de gestion. Finalement, dans la quatrième section, nous comparons la culture de l'Amérique du nord à celle de l'Afrique et ses effets sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

1.1 Les stratégies des ressources humaines à l'international

Perlmutter (1969) identifie trois stratégies des ressources humaines à l'international qui accompagnent les stratégies internationales. Ces dernières se définissent en fonction d'une part, du niveau d'intégration des activités mondiales pour atteindre un maximum de cohérence interne et, d'autre part, du niveau d'adaptation au pays d'accueil pour mieux comprendre les besoins et exigences locales (Saba, 2001 : 24). Les stratégies développées par Perlmutter correspondent aux approches ethnocentriques, polycentriques et géocentriques. La stratégie ethnocentrique considère les techniques, les moyens de gestion, les politiques de gestion des ressources humaines et le savoir-faire du siège social comme étant supérieurs et qu'il est impératif de les transférer auprès des filiales à l'étranger. Le nombre de cadres expatriés en provenance du siège social et

détaché auprès des filiales sera alors élevé, et seul un nombre réduit de postes d'encadrement sera offert à des cadres locaux.

La stratégie polycentrique repose sur la prémisse que les valeurs, les pratiques de gestion, les normes et les coutumes d'un pays étranger sont difficiles à comprendre et que, dans un tel cas, il vaut mieux laisser les filiales gérer leurs ressources humaines de façon plus autonome. Un gestionnaire du pays d'origine de la multinationale affecté dans une filiale aura du mal à agir de manière efficace. Mieux vaut alors confier les postes de gestion à des cadres locaux en leur permettant de disposer d'une certaine latitude dans la gestion des opérations courantes. Néanmoins, le siège social garde le contrôle sur certains aspects de la gestion, notamment la gestion financière. Chaque pays est traité comme une entité autonome. Bien que la filiale soit gérée par des ressortissants du pays hôte, la carrière des gestionnaires locaux demeure confinée aux unités locales (Dolan et al., 2002).

La stratégie géocentrique correspond à un stade avancé du développement de la multinationale où la nationalité n'est plus un critère significatif pour occuper un poste de haut niveau. L'entreprise adopte alors une vision intégrée de ses activités mondiales. À ce stade, les pratiques de gestion sont à la fois intégrées à travers le monde et varient selon les filiales pour répondre aux besoins locaux. L'affectation, largement pratiquée dans cette perspective, ne se fait plus en sens unique, du siège social vers les filiales mais aussi entre les filiales et des filiales vers le siège social. Il s'agit d'affecter la meilleure personne à un poste d'encadrement dans un pays donné, quelle que soit son origine.

À ces trois stratégies s'est ajoutée la stratégie réiocentrique qui correspond à l'émergence de blocs régionaux plus ou moins constitués (Europe, Asie du Sud-Est, etc.) perçus comme des espaces relativement homogènes, qu'il convient d'organiser et de gérer comme tels pour bénéficier d'économies d'échelle (Ellis et

Williams, 1995 cités par Jaussaud et al., 2000). Les cadres sont en partie gérés au niveau régional et peuvent être promus dans les unités régionales mais rarement pour occuper un poste au siège social (Jaussaud et al., 2000).

Tableau 1 : Les stratégies des ressources humaines à l'international

Type de stratégies de RH à l'international	Définition
▶ Stratégie ethnocentrique	Transfert des pratiques de gestion de siège social aux filiales.
▶ Stratégie polycentrique	Adaptation des pratiques de gestion aux besoins locaux.
▶ Stratégie géocentrique	Intégration des systèmes de production à travers le monde et l'adaptation locale.
▶ Stratégie régiocentrique	Adaptation des pratiques de gestion au contexte régional.

Adapté de Perlmutter, 1969.

Les multinationales n'utilisent pas nécessairement une stratégie à la fois. Dans certains cas, elles peuvent combiner une ou plusieurs stratégies. Par exemple, une multinationale peut privilégier la stratégie régiocentrique en Europe alors qu'elle opte pour la stratégie ethnocentrique en Asie du Sud-Est (Dowling et al., 1999). Toutes ces stratégies reflètent l'équilibre d'intégration globale et l'adaptation locale que recherchent les multinationales dans leurs opérations à travers le monde (Prahalad et Doz, 1987; Hannon et al., 1995; Evans et al.,

2002; Decieri, 1999; Rosenweig et Singh, 1991) et permettent aux multinationales de gérer, coordonner et de contrôler les opérations à l'étranger (Adler & Bartholomew, 1992; Adler et Ghadar, 1990; Evans et Lorange, 1989; Kobrin, 1992; Milliman et al., 1991 ; Taylor, 1996).

Bartlett et Ghoshal (1991), cités par Schuler et al. (1993), expliquent que les multinationales alignent les pratiques des ressources humaines aux conditions locales, telles que les lois et, la culture et au même moment, elles les adaptent à leur stratégie compétitive globale. La stratégie des ressources humaines à l'international doit non seulement reconnaître la différence locale mais également maintenir la consistance interne afin de faciliter la coordination, le contrôle, la flexibilité, le transfert des connaissances à travers ces unités et garder la compétitivité globale de la multinationale (Lawrence et Lorsh (1967), cités par Taylor 1996; Schuler et al., 1993) :

In order to build, maintain, and develop their corporate identity, multinational organisations need to strive for consistency in their ways of managing people on a worldwide basis. Yet, and in order to be effective locally, they also need to adapt those ways to the specific cultural requirements of different societies. While the global nature of the business may call for increased consistency, the nature of cultural environments may be calling for differentiation. (Schuler et al., 1993 : 438)

Schuler et al. (1993 : 451) définissent la stratégie des ressources humaines à l'international de la manière suivante : « Les stratégies des ressources à l'international développent une correspondance entre les facteurs exogènes et endogènes et équilibrent les demandes des exigences globales et locales, ainsi que les besoins de coordination, de contrôle et d'autonomie ».

Ces stratégies de ressources humaines à l'international sont donc déterminées par différentes variables internes et externes (Schuler et al., 1993, Hannon, 1995, Darwadkaar, 1997) que nous développerons dans la section suivante.

1.2 Les déterminants des stratégies des ressources humaines à l'international

Dans son étude, Welch (1994) note qu'il y a plusieurs facteurs qui expliquent le choix de telle ou telle autre stratégie des ressources humaines à l'international adoptée par une multinationale. Elle cite entre autres, les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels que Schuler et al. (1993) qualifient de facteurs endogènes et exogènes. D'autres auteurs soutiennent l'influence de l'un ou l'autre facteur sur les stratégies des ressources humaines à l'international (Kobrin, 1999; Evans, 1992; Porter, 1980, 1986, 1990; Bartlett et Ghoshal, 1991, 1992; Miller et al., 1986 cités par Schuler et al., 1993; Dyer, 1984; Debejar et Milkovich, 1986; Schneider, 1988; Kotalad, 1999; Hiltrop, 1999; Punnet et Ricks, 1992; Phatak, 1992).

1.2.1 Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnels qui affectent le choix des stratégies de gestion des ressources humaines à l'international comprennent la stratégie d'affaire, la structure organisationnelle, la culture organisationnelle et le type d'industrie.

1.2.1.1 La stratégie d'affaire

Dans le monde des affaires, la stratégie d'affaire joue un rôle primordial dans la vie de l'organisation et dans les priorités de l'exécutif (Ali, 2000). La survie, la croissance et le potentiel d'une entreprise dépendent du développement et de l'exécution pertinente et pratique d'une bonne stratégie. D'ailleurs, les entreprises compétitives sont toujours reconnues comme celles qui sont dotées d'une stratégie qui donne du sens et de la direction aux actions et aux comportements organisationnels à adopter sur le marché (Ali, 2000).

Quatre stratégies ont fait l'objet de certaines études menées par Bartlett et Ghoshal (1988, 1992) sur les stratégies d'affaire à l'international des entreprises multinationales. Ce sont les stratégies internationales, multinationales, globales et transnationales. La stratégie internationale permet au siège social de continuer à exercer le contrôle sur le fonctionnement de la filiale. Les pratiques, politiques et procédures du siège social sont adoptées par la filiale. La stratégie multinationale encourage le maintien de l'autonomie des filiales, permet de répondre aux besoins locaux et d'assurer l'adaptation des gestionnaires expatriés à la culture du pays hôte. La stratégie globale favorise la centralisation des processus et politique d'entreprise dans le but d'assurer une intégration des marchés et de répondre au slogan « Think globally act locally ». La stratégie transnationale, la plus réaliste dans l'environnement actuel, permet aux entreprises de rester compétitives en assurant l'intégration des marchés et des systèmes de production tout en répondant aux besoins spécifiques de chaque marché local et en coordonnant les activités organisationnelles. La stratégie transnationale n'est ni une forme organisationnelle particulière, ni une posture stratégique spécifique. Elle est plutôt un modèle d'organisation, « une mentalité de gestion » et une philosophie. Ce qui importe, c'est de créer une perspective équilibrée ou une matrice dans l'esprit des gestionnaires (Evans et al., 2002).

Harzing et Ruysseveldt, 1995; Kidger, 2002 lient les stratégies d'affaire aux stratégies des ressources humaines à l'international. Pour ces auteurs, les pratiques, les politiques et les connaissances sont transférées du siège social aux filiales par l'adoption de la stratégie ethnocentrique. L'octroi de l'autonomie aux filiales passe par l'accord d'une plus grande marge de manoeuvre à la gestion des ressources humaines locale qui constitue la stratégie polycentrique. La stratégie géocentrique convient à la stratégie transnationale qui cherche d'une part, à maintenir une cohérence et une coordination entre les activités des ressources humaines dans différents pays, d'autre part, à composer avec les systèmes de gestion locaux (Saba, 2001).

Il arrive des fois qu'une entreprise soit transnationale alors que ses stratégies des ressources humaines sont différentes d'une filiale à l'autre ou même au sein d'une même filiale. Elle peut se conformer aux pratiques de gestion locale alors que dans une autre filiale, les activités de gestion des ressources humaines sont calquées sur celles du siège social. Une multinationale peut aussi élaborer un mélange de stratégies des ressources humaines selon les secteurs d'activités d'une filiale. Elle peut adopter la stratégie ethnocentrique en finance, la stratégie polycentrique en marketing et la stratégie géocentrique en recherche et développement (Perlmutter, 1969). Ce même auteur, tout comme Young et al., (1985) cités par Ferner, (1994) souligne qu'il y a toujours un degré d'ethnocentrisme, de polycentrisme et de géocentrisme dans toutes les multinationales.

1.2.1.2 La structure organisationnelle

L'expansion des opérations dans différents environnements augmente le niveau d'incertitude associé à l'investissement provoquant à la multinationale des problèmes complexes de contrôle pour s'assurer de la contribution requise de chaque filiale (Chang et Taylor, 1999). Pour remédier à cette situation, les multinationales développent des structures qui facilitent la coordination et le contrôle des activités et qui établissent des relations entre le siège social et ses filiales (Kamoche, 1996).

La structure organisationnelle, généralement représentée par un organigramme, donne de l'information sur le nombre de degrés hiérarchiques qui composent l'organisation, sur le nombre de personnes par palier hiérarchique, mais surtout sur la répartition du pouvoir et des responsabilités à travers les niveaux hiérarchiques ainsi que sur le mécanisme de coordination (Mintzberg, 1979; Foucher, 1993; Galbraith, 1977, 2000).

Étant donné que les entreprises poursuivent différents objectifs et sont impliquées dans différentes activités, leurs structures varient entre elles. Même les entreprises d'une même industrie peuvent avoir différentes structures. Il en est de même pour une large entreprise qui peut utiliser différentes structures pour mieux servir les besoins de chaque filiale (Ali, 2000).

Mintzberg (1983), cité par Ali (2000) propose cinq formes de structure : la structure simple, la structure bureaucratique, la bureaucratie professionnelle, la forme divisionnelle et l'adhocratie. La structure simple est une structure centralisée basée sur la supervision directe. La machine bureaucratique est une structure fondée sur la standardisation du processus de travail duquel la technostructure est l'élément clé. La bureaucratie professionnelle mise sur la standardisation des compétences. La forme divisionnelle est une structure centrée sur les résultats et dans laquelle la ligne du milieu joue un rôle clé. L'adhocratie est une structure organique avec moins de comportements formels. Cette structure met l'emphase sur des liaisons qui encouragent l'ajustement mutuel.

Cependant, Ali (2000) estime que la structure organisationnelle telle que développée par Mintzberg ne capte pas la complexité et les impératifs de la globalisation des activités. Ainsi, cet auteur suggère les quatre sortes de structure de Bartlett et Ghoshal (1992) : la fédération décentralisée, les fédérations coordonnées, le noyau centralisé et la structure transnationale. Ces différentes structures des opérations internationales créent différentes exigences d'autonomie, de localisation et de coordination qui affectent les pratiques et les politiques des stratégies des ressources à l'international (Schuler et al., 1993).

La fédération décentralisée est en conformité avec la stratégie d'affaire multinationale. Cette forme de structure se trouve souvent dans les entreprises qui opèrent en Europe. Les entreprises développent une culture interne qui

marque les relations personnelles plutôt que les structures formelles et le contrôle financier plus que la coordination des détails techniques. Cette structure requiert la stratégie polycentrique qui développe des pratiques des ressources humaines adaptées à l'environnement local et recrute les nationaux du pays d'accueil (Dowling et Schuler, 1990; Bartlett et Ghoshal, 1991 cités par Schuler et al., 1993). Les fédérations coordonnées sont adaptées à la stratégie d'affaire internationale. La direction centrale maintient tout le contrôle à travers un système de gestion sophistiqué et du personnel corporatif spécial. Cette structure appelle à une stratégie ethnocentrique puisque les unités sont coordonnées à partir des directives qui proviennent du siège social. La structure transnationale que Hedlund (1986); Barham et Oates, (1991) appellent l'hétérarchie est la meilleure structure qui relève les défis de la globalisation. Elle facilite simultanément l'efficacité, l'adaptation, la capacité d'apprendre et la compétitivité globale. Pour atteindre ses objectifs, la structure transnationale requiert des gens qui sont sensibles à la fois aux besoins locaux et globaux. Ce n'est que la stratégie des ressources humaines géocentrique qui peut satisfaire cette demande (Schuler et al., 1993; Evans et al., 2002).

1.2.1.3 La culture organisationnelle

C'est à travers la culture organisationnelle que l'organisation maintient la cohésion et la cohérence entre le siège social et les filiales (Kutalad, 1999). La culture organisationnelle améliore le contrôle, la coordination et l'intégration des filiales (Ferner, 1994). Elle est donc un mécanisme par lequel le siège social contrôle ses filiales (Baliga et Jaeger; 1984 Doz et Prahalad, 1986). Dans le même ordre d'idées, Kutalad (1999) postule que la culture organisationnelle sert de contrôle des comportements inculquant les normes et les valeurs qui génèrent « une seule façon de faire les choses au sein de l'organisation ». L'organisation accomplit cette uniformité de comportement par le recrutement des gens d'esprit ouvert qui partagent les valeurs de l'organisation, la

socialisation à travers la formation et l'interaction personnelle et le développement de la loyauté organisationnelle à travers les pratiques des ressources humaines (Kutalad, 1999).

Hofstede (1992) cité par Saba (2001 :28) a établi six variables qui permettent de concrétiser la culture organisationnelle. Une organisation peut privilégier les procédures de travail plutôt que les résultats, être orientée davantage vers les employés que vers les tâches, adapter un style professionnel par opposition à un style anticonformiste, fonctionner dans un système ouvert et non un système fermé, être fortement ou faiblement contrôlée ou encore avoir une approche normative auprès des clients. Ces six variables de culture organisationnelle peuvent avoir une influence déterminante quand il s'agit de décider de la forme d'organisation de travail dans une filiale, de l'implantation d'équipes transnationales ou de la sélection du personnel susceptible de réussir une affectation internationale (Saba, 2001).

1.2.1.4 Le type d'industrie

Porter, cité par Dowling et al. (1999), suggère que le type d'industrie dans lequel la multinationale opère joue un rôle considérable à cause de la compétition internationale qui varie largement d'une industrie à l'autre. Katalad (1999) classe l'industrie sous deux catégories : manufacturière et service. Le type d'industrie influence les stratégies des ressources humaines différemment selon que l'organisation est dans l'industrie de service ou manufacturière. Par exemple, au début de l'internationalisation, l'industrie manufacturière peut commencer par l'exportation alors que l'industrie de service peut substituer cette étape par l'acquisition ou par l'alliance stratégique (Gronroos, 1989) cité par Welch (1994). En conséquence, à travers l'exportation, l'industrie manufacturière acquiert de l'expérience internationale lui permettant d'accorder de l'autonomie aux unités locales. Par contre, le manque d'expérience

internationale de l'industrie de service génère un manque de confiance auprès des gestionnaires locaux et pousse l'organisation à adopter une stratégie ethnocentrique vis-à-vis de ses filiales (Welch, 1994).

Pour sa part, Porter (1986, 1990), cité par Schuler et al. (1993), argumente que le type d'industrie est caractérisé par le type d'affaire, la nature de la compétition et le degré de changement. Le type d'affaire comprend l'industrie globale et multidomestique. Dans le premier cas, la position compétitive d'une entreprise dans un pays est influencée de façon significative par sa position dans d'autres pays. La stratégie des ressources humaines obligera une structure qui facilitera le transfert international du soutien requis pour les activités de l'entreprise. Dans le second cas, la compétition dans chaque pays est indépendante de celle dans d'autres pays. Le rôle du département des ressources humaines sera adapté à la structure et à l'orientation locale. La nature de la compétition a trait aux stratégies compétitives que les multinationales emploient sur le marché international. Ces stratégies peuvent être soit la portée compétitive, la tendance stratégique, l'objectif de la part du marché, soit l'ensemble de la stratégie compétitive du concurrent.

Selon Wright et McMahan (1992), cités par Schuler et al. (1993), lorsque la compétition devient plus intense et agressive sur le marché global, les entreprises luttent pour leur survie et elles accordent l'attention particulière à la stratégie des ressources humaines à l'international qui occupe une place importante au sein de la multinationale. Lorsque le changement augmente et s'intensifie sur le plan global, la gestion du temps devient un élément essentiel. C'est la stratégie internationale des ressources humaines qui facilitera la gestion du temps, la flexibilité, la rotation des expatriés et des nationaux du pays d'accueil, et traitera l'échange de l'information entre les unités (Edstrom et Galbraith, 1977; Porter, 1980 cités par Schuler et al., 1993).

Tableau 2 : Les facteurs organisationnels susceptibles d'influencer les stratégies des ressources humaines.

Type de facteurs organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stratégie d'affaire ▶ Structure organisationnelle ▶ Culture organisationnelle ▶ Type d'industrie

1.2.2 Les facteurs situationnels

Les facteurs situationnels, tels que la disponibilité du personnel, le besoin de contrôle et les pays hôte jouent un rôle déterminant dans le choix des stratégies des ressources humaines à l'international.

1.2.2.1 La disponibilité du personnel

La disponibilité du personnel affecte l'implantation de la stratégie des ressources humaines à l'international. Welch (1994) estime qu'une organisation peut vouloir adopter la stratégie polycentrique au sein de ses filiales à l'étranger mais ne parvient pas à trouver des candidats locaux qualifiés pour ces postes à combler, comme l'illustre cette phrase : « Expatriates may be sent abroad partly because they have skills that are not locally available » (Evans et al., 2002). C'est aussi le cas pour la stratégie géocentrique qui requiert des candidats de haut calibre issus du pays d'origine, pays d'accueil et du pays tiers qui sont constamment disponibles pour être transférés partout au monde au moment voulu. Or, en pratique, il n'est pas toujours possible d'avoir un tel bassin de candidats qualifiés à tout moment (Dowling et al., 1999).

Parfois, l'organisation n'arrive pas à attirer des expatriés suite à un nombre accru de couples à double carrière et la réticence à interrompre les études des enfants, surtout à l'adolescence (Adler, 1987) cité par Welch, (1994). L'organisation éprouve aussi des difficultés à recruter des expatriés compétents à cause de leur manque d'expérience internationale et de la difficulté de respecter la politique de repatriation (Adler, 1987) cité par Welch (1994). Dans ce cas, la multinationale juge préférable de s'aligner aux pratiques de gestion locales.

Une étude récente effectuée par Dowling et al. (1999) révèle que 50% des entreprises estiment que le coût des salaires des expatriés est trois fois plus élevé que le salaire normal et 18% ont indiqué que le coût est quatre fois plus élevé. Ce coût exorbitant d'expatriation peut persuader les multinationales à confier la gestion des affaires locales aux nationaux du pays d'accueil jugé compétent (Evans et al., 2002).

1.2.2.2 Le pays hôte

Le lieu d'affectation est un déterminant majeur de la stratégie des ressources humaines à l'international (Dowling et al., 1999). C'est l'aspect politique et économique qui caractérise le lieu d'affectation. La multinationale évalue la situation politique du pays ou de la région où elle cherche à implanter les opérations. Lorsqu'elle perçoit l'instabilité politique pouvant affecter le profit et ses objectifs, la multinationale peut exercer plus de contrôle sur ses filiales par le transfert des expatriés et l'imposition des politiques et des pratiques prescrites par le siège social afin de gérer l'incertitude face à l'avenir (Ferris et Judge, 1991; Robock et Simmonds, 1989; Pucik, Tichy et Barnett, 1992 cités par Schuler et al., 1993; Sundaram et black, 1992).

S'agissant de l'aspect économique, le degré de développement économique d'un pays ou d'une région se mesure par le produit national brut, le niveau de revenu

par capita et le degré d'intégration à l'économie globale. Ces indicateurs économiques ont de l'impact sur les stratégies des ressources humaines à l'international (Robock et Simmonds, 1989 cités par Schuler et al., 1993).

C'est effectivement ce que constate Hedlund (1990), cité par Welch (1994), grâce à une étude effectuée auprès de multinationales suédoises. Lorsque la gestion locale est problématique et moins intégrée aux opérations du siège social comme il en est pour les pays en voie de développement, le recours aux nationaux est moins fréquent. Edstrom et Galbraith (1977), cités par Jaussaud et al. (2000), partagent le même avis. Pour ces auteurs, le degré de développement du pays d'implantation conditionne la disponibilité des candidats locaux de bon niveau à des postes de responsabilité. En outre, lorsque le pays est faiblement développé, une approche ethnocentrique peut être requise pour éviter une mauvaise utilisation des ressources, voire leur détournement à d'autres usages. L'approche polycentrique, pour sa part, caractérise plutôt l'implantation des multinationales en pays industrialisés, dotés de ressources humaines hautement qualifiées. Le passage à la stratégie géocentrique ou régiocentrique semble être plutôt caractéristique du degré de développement de la multinationale elle-même qui adopte des modes sophistiqués de gestion de ses ressources humaines, à la recherche d'une plus grande efficacité mondiale.

1.2.2.3. Le besoin de contrôle

Les multinationales utilisent les stratégies des ressources humaines à l'international pour contrôler les opérations à l'étranger (Pucik et Katz, 1986; Zeira et Banai, 1981; Hendry, 1992; Dowling et Schuler, 1990 cités par Schuler et al., 1993). Par exemple, au début de l'internationalisation, certaines multinationales mettent l'accent sur l'uniformité des systèmes et des procédures. Pour les maintenir, elles adoptent la stratégie ethnocentrique afin d'assurer le maximum de contrôle sur leurs filiales. Ces multinationales passent à la

stratégie polycentrique ou géocentrique lorsqu'elles atteignent la maturité. À ce stade, les nationaux du pays d'accueil ont été assimilés aux normes du siège social à tel point qu'ils inspirent la confiance d'être responsables de gérer eux-mêmes la filiale (Welch, 1994).

Jaussaud et al. (2000) considèrent la part de capital détenue par le siège social comme un mécanisme de contrôle des filiales à l'étranger. Ces auteurs identifient deux types de contrôle des filiales : le contrôle conjoint et le contrôle à 100%. Concernant le contrôle conjoint, chaque filiale partenaire détient une part du capital et le partage des postes de direction est équitable. Par ailleurs, les nationaux du pays d'origine conservent tous les postes-clés dans une filiale dont le contrôle est à 100%. Dans ses travaux sur la théorie de la contingence, Kidger (2002) identifie trois sortes de contrôle : le contrôle culturel, comportemental et de résultat. Le contrôle culturel implique la socialisation des agents de la filiale afin de partager des valeurs et des principes du siège social. Le contrôle comportemental guide les décisions des gestionnaires dans le processus de transformation alors que le contrôle du résultat établit et mesure les objectifs financiers et de rendement de la filiale. Le siège social assure le maintien de ces trois contrôles par l'application des différentes stratégies des ressources humaines à l'international.

D'après cet auteur, le contrôle comportemental est préférable pour la stratégie ethnocentrique à cause de la centralisation des décisions. Le contrôle du résultat convient à la stratégie polycentrique dû à la maturité des filiales. Tandis que le contrôle culturel est attribuable à la stratégie géocentrique suite à l'interdépendance entre les filiales elles-mêmes et le siège social (Kidger, 2002).

Toutefois, le degré de contrôle exercé sur les différentes filiales est en fonction de leur compétence et de la distance culturelle, politique, économique et légale entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Kidger, 2002).

Tableau 3 : Les facteurs situationnels

Type de facteurs situationnels
<ul style="list-style-type: none">▶ Disponibilité du personnel▶ Pays hôte▶ Besoin de contrôle

1.2.3 Les facteurs contextuels

Le système légal et la distance culturelle du pays hôte constituent les facteurs contextuels qui affectent les stratégies des ressources humaines adoptées au sein de la filiale.

1.2.3.1. Le système juridique

Le système juridique, plus spécifiquement les lois du travail et d'immigration, constitue également un déterminant des stratégies de ressources humaines à l'international (Yang, 1992 cités par Hang-Yue Ngo et al., 1998; Hiltrop, 1999; Brewster, 1995; Jackson et Schuler, 1995). Une multinationale peut opter pour une stratégie ethnocentrique pour toutes ses opérations internationales mais un gouvernement particulier du pays d'accueil peut exiger la mise en œuvre des pratiques de gestion locales et la nomination de ses citoyens aux postes clés au sein de la filiale. Une telle loi de travail privilégie la stratégie polycentrique (Dowling et al., 1999). Ces auteurs donnent l'exemple de la plupart des pays occidentaux qui exigent que les multinationales fournissent assez de preuves justifiant l'embauche des nationaux du pays d'origine à la place de ceux du pays d'accueil.

La loi sur l'immigration favorise, à certains égards, l'application de la stratégie polycentrique. Certains pays d'accueil dont le taux de chômage est élevé peuvent se servir de la loi sur le contrôle d'immigration pour encourager l'embauche des nationaux du pays d'accueil (Dowling et al., 1999).

Certaines multinationales sont réticentes à affecter les femmes au Moyen-Orient ou en Asie du Sud-Est parce que certains pays refusent de livrer le permis de travail aux femmes. Comme l'indiquent Dowling et al. (1999: 100) : «Some middle Eastern countries would not issue a work visa to a female expatriate even if the multinational select her».

1.2.3.2. La distance culturelle

L'impact de la culture nationale sur le choix de stratégies des ressources humaines à l'international est considérable (Boyacigiller, 1990; Hedlund, 1990) cités par Welch (1994). La culture conditionne l'attitude des gestionnaires vis-à-vis des opérations à l'international (Hiltrop, 1999; Perlmutter, 1969). Lorsque la variance culturelle est grande entre le pays d'origine et le pays d'accueil, la multinationale adopte la stratégie ethnocentrique. Elle adopte la stratégie polycentrique lorsque les deux cultures se rapprochent (Welch, 1994).

Les études menées par Hang-Yue Ngo et al. (1998) sur les pratiques des ressources humaines dans les filiales des multinationales américaines, anglaises, japonaises et chinoises implantées à Hong-Kong confirment les écrits de Welch (1994). Hang-Yue Ngo et al. (1998) constatent que les pratiques des ressources humaines dans les filiales américaines et anglaises étaient différentes de celles observées dans les compagnies locales. Par contre, ils ont remarqué une similarité des pratiques des ressources humaines dans les filiales japonaises, chinoises et les compagnies locales. Evans et al. (2002) arrivent à la

même conclusion sur les multinationales américaines, japonaises et allemandes opérant en Angleterre.

Ce qui émerge de ces travaux ci-dessus est que le pays d'origine influence les pratiques des ressources humaines à l'international (Reechler et Yang, 1994 cités par Olga et al., 2001 et Hang-Yue Ngo et al. 1998). Or, les pratiques des ressources humaines d'un pays, bien qu'efficaces, ne peuvent pas toujours être transférées dans d'autres pays (Hofstede, 1980; Laurent, 1993) cités par Hiltrop, (1999). C'est le cas des pratiques de gestion nord-américaines, telles que la gestion par objectif, la délégation et la rémunération basée sur le rendement individuel qui ont échouées dans certaines organisations européennes (Harzing et Ruysseveldt, 1995; Hiltrop, 1999).

Sur le même thème, Bourgoin (1984) et Émile-Michel (1997) révèlent que les multinationales occidentales exportent leurs pratiques de gestion en Afrique alors qu'il existe une grande distance culturelle entre ces continents. Cette inadaptation des pratiques de gestion occidentales à la culture africaine est l'une des sources de mauvais fonctionnement de l'entreprise africaine et des préjugés à l'égard de l'Afrique.

Ainsi, dans cette dernière partie de la revue de la littérature, nous allons établir la différence culturelle entre l'occident et l'Afrique, plus spécifiquement entre l'Amérique du Nord et l'Afrique Subsaharienne. Nous allons surtout exposer de façon détaillée la particularité de la culture de l'Afrique subsaharienne tout en mettant en relief les grands traits de la culture nord-américaine et les effets de ces deux cultures sur les pratiques des ressources humaines dans l'entreprise.

Tableau 4 : Les facteurs contextuels

Type de facteurs contextuels
▶ Système juridique
▶ Distance culturelle

1.3 La relativité culturelle des pratiques et des théories de gestion

Nous avons annoncé que les pratiques organisationnelles sont largement influencées par les stratégies des ressources humaines qui à leur tour sont déterminées par un grand nombre de facteurs dont les stratégies internationales.

Dans cette section, nous nous attachons à montrer que d'autres facteurs entrent également en jeu pour expliquer le choix des pratiques organisationnelles au sein des filiales.

1.3.1 La culture nationale et la gestion

Le concept central utilisé par le management culturaliste pour reprendre une expression de Kamdem (1993) est la culture. De sa compréhension et de son identification découle la mise en place d'outils et de pratiques de gestion pour répondre aux conditions culturelles spécifiques des entreprises. D'Iribarne (1986) précise que les travaux qui éclairent la gestion des entreprises du point de vue de la diversité des cultures nationales appartiennent à plusieurs courants distincts.

Une première perspective renvoie à la pratique des affaires dans un contexte international et met l'accent sur la notion de communication interculturelle entre

partenaires commerciaux de cultures différentes. Présentés sous forme d'articles publiés par exemple dans la Harvard Business Review ou dans International Management, il s'agit essentiellement de conseils qui s'appuient sur l'expérience pratique, sans beaucoup de systématisation et de fondement théorique.

Une deuxième perspective a trait à la gestion interne des entreprises, notamment des multinationales. Une première génération de travaux d'inspiration anglo-saxonne date des années 60. Ce sont des études qui comparent les attitudes de gestionnaires et membres du personnel d'entreprises de pays différents (Haire et al., 1977). Ce type de travaux regroupe de larges enquêtes réalisées dans un nombre plus ou moins important de pays et fait apparaître l'existence de différences notables entre ces pays. L'accent est mis sur les croyances des gestionnaires et les capacités des individus à faire preuve d'initiative et de leadership. La contribution d'Hofstede (1987) s'inscrit dans cette vague de travaux (D'Iribarne, 1987).

Une troisième perspective se concentre sur des recherches monographiques et des études de cas approfondies. Elles comparent des unités de production situées dans des pays différents et permettent de mettre en évidence les particularités de chaque pays. Cette approche permet d'acquérir un nouveau regard sur les outils de gestion utilisés (Ouchi, 1982; D'Iribarne, 1985).

Une dernière vague de travaux menés par CNCRS en France tente une approche plus systématique des rapports entre cultures nationales et gestion. Ces travaux sont réalisés aux États-Unis, au Québec, en France, en Pologne, en Hongrie, en Yougoslavie, au Cameroun et en Inde. Ces études ont permis de faire ressortir ce que l'approche de la gestion, qui sert de référence

internationale, doit à la philosophie très particulière de la vie en société qui règne aux États-Unis (D'Iribarne, 1986, 1987).

Ces différents courants partent du principe que les variations régionales et nationales ont des effets sur le type de gestion. Cette prise de conscience est intéressante et part d'une compréhension du concept de la culture qui, bien que défini de nombreuses manières, regroupe des éléments communs. Joynt (1980) définit la culture comme un ensemble de règles communes et partagées sur les comportements et normes appropriées. Ce sont des formes de pensées particulières, des valeurs, des réactions et des espérances communes. Dans ses travaux en matière de culture nationale et de gestion des entreprises, D'Iribarne (1987) propose de voir la culture comme : «une représentation de la moyenne des croyances et des valeurs autour de laquelle se situent les membres...» (D'Iribarne, 1987:7).

Hofstede (1987) définit la culture à partir du concept de programmation mentale qu'il utilise dans ses enquêtes comme un ensemble de valeurs collectives qui déterminent notre définition subjective de la rationalité et qui sont des fins et non des moyens. Les valeurs indiquent les désirs non les perceptions, elles traduisent les différences entre les programmes mentaux et les caractères nationaux, elles sont reliées entre elles et forment des systèmes ou des hiérarchies de valeurs. Cette vision est un élément clé pour comprendre les comportements humains collectifs dans ce qu'ils ont de plus difficile à appréhender (Bourgoin, 1984; Hofstede, 1987; Olomo, 1987; Kamdem, 1993).

1.3.2 Les déterminants des pratiques organisationnelles

Un courant relativement récent fait une place de plus en plus grande au relativisme culturel en ce qui a trait aux pratiques et aux théories de gestion. Cet

intérêt résulte d'un constat général sur l'état de l'économie internationale et sur les résultats mitigés de la coopération internationale en matière de gestion. Selon Kamdem (1993), plusieurs facteurs expliquent l'émergence de ce courant de pensée dans la littérature du management :

- 1) Le constat de la limite du modèle productiviste, rationaliste, instrumentaliste basé essentiellement sur les crédos de l'OST et de l'administration rationnelle et méthodique;
- 2) l'échec et la mise en cause des principes et pratiques du management «transférés» vers les sociétés en développement industriel. Malgré une pénétration considérable des capitaux et des technologies, ces sociétés connaissent néanmoins un niveau de compétitivité industrielle très faible par rapport à celui des vieilles nations industrialisées;
- 3) l'émergence en Asie du Sud-Est (donc en dehors de l'espace culturel occidental) depuis la fin des années soixante-dix, de nouveaux «dragons industriels» (Hong Kong, Taïwan, Singapour, Corée du Sud, etc.) dont les performances et la compétitivité, à l'instar de celles du Japon, suscitent curiosité et interrogations en occident.

Sur le même sujet, D'Iribarne (1980) souligne la nécessité d'accorder un intérêt accru à la question des particularités nationales et à leur relation à la gestion. Pour l'auteur, deux phénomènes majeurs de la vie économique expliquent cet intérêt. Le premier est le degré d'internationalisation de l'économie qui se traduit par l'accroissement du commerce international et par la création de filiales étrangères par les grandes entreprises. Le deuxième est la croyance en un «one best way» en matière de gestion qui est aujourd'hui de plus en plus critiquée.

Sur le plan théorique, la notion de gestion comparée a émergé. Elle s'est développée à partir du concept de culture d'entreprise (Ouchi, 1982; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1983), de celui du management interculturel proposé par Xardel (1990) et de la contribution de plusieurs autres

tentatives pour jumeler les réalités que recouvrent les concepts de culture et de management (Hofstede, 1987, 1992, d'Iribarne, 1989; 1993; Chanlat et Bédard, 1990).

Dans presque tous les travaux consultés, nous retrouvons la même préoccupation, de montrer l'originalité et la relativité des valeurs et des pratiques de gestion dans différentes sociétés. Joynt (1980) souligne que toutes les études de gestion comparative ont comme objectif de mesurer des variables micro ou macro organisationnelles au sein de sociétés différentes. Weinshall (1977) défend également dans ses travaux une approche qui privilégie les études de relations entre culture et gestion.

Deux grandes tendances apparaissent à travers tous ces travaux : la théorie de la convergence et la théorie de la contingence.

La théorie de la convergence défend l'idée que la gestion est une activité basée sur des principes universels. Il y a des principes de saine gestion administrative qui existent indépendamment des environnements nationaux (Neghandhi, 1979; Harzing et Ruysseveldt, 1995). Ces auteurs pensent qu'avec l'évolution et le développement industriel, l'impact des différences culturelles dans les organisations disparaîtront, et que l'influence des facteurs économiques et technologiques au contraire augmente.

La théorie de la contingence fait ressortir l'unicité de chaque culture. Ce point est traité par Kamdem (1993) à travers le thème du «management culturaliste». Il s'agit d'un management qui est étudié à l'aide de certaines stratégies d'ajustement aux réalités culturelles locales (D'Iribarne, 1989; Kiggundu, 1989; Hafsi et al., 1996; Hofstede, 1987; Xardel, 1990; Etounga-Manguelle, 1990). Richman (1977) travaillait déjà sur ces différences et précisait que ces deux approches permettraient de relancer le débat entre ceux qui croient qu'une

gestion efficace s'appuie sur des principes universels (c'est-à-dire des pratiques et un savoir-faire qui peuvent être transférés) et ceux qui soutiennent la vision d'une gestion qui traduit la culture de l'environnement où elle évolue.

1.4 Les pays de l'Afrique au sud du Sahara et l'Amérique du Nord

1.4.1 Les différences culturelles selon Hofstede

L'Afrique est un vieux continent qui compte 54 pays dont la plupart ont accédé à l'indépendance entre les années cinquante et soixante. Sa population est de huit cent millions d'habitants qui parlent l'une de ces langues officielles en plus de leurs dialectes: le français, l'anglais et le portugais. L'Amérique du Nord est composée du Canada et des États-Unis qui sont principalement des pays anglophones avec une population d'environ trois cent millions d'habitants.

Parler de la culture sur le continent africain ou nord-américain amène à considérer le fait que ces deux continents sont constitués de plusieurs pays. Le problème est de savoir si un continent doit être abordé comme une entité, avec une culture commune ou s'il faut tenir compte de la diversité des pays et examiner cas par cas chacune des cultures.

Nous découvrons dans la littérature que les caractéristiques de la culture sont diverses et complexes. Notre objectif est d'exploiter cette diversité culturelle pour faire ressortir des traits essentiels qui aideront à comprendre la réalité des pratiques des ressources humaines telles qu'elles existent dans certaines entreprises en Afrique et en Amérique du Nord. Il faut noter l'apport d'auteurs comme Hofstede (1967, 1987, 1992) qui ont rendu populaire une approche qui privilégie une théorie qui s'appuie sur des dimensions qui expliquent et permettent de caractériser les cultures nationales. Ces dimensions sont : l'esprit

individualiste versus l'esprit communautaire, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et la masculinité versus la féminité. Selon Hofstede (1987), ces dimensions se retrouvent dans la plupart des combinaisons possibles et sont largement indépendantes les unes des autres. Cette théorie propose une manière d'appréhender les caractéristiques culturelles de certaines sociétés à partir de ces dimensions.

1.4.1.1 L'indice communautaire versus individualiste

Cet indice communautaire permet de classer les pays sur une échelle d'indice de vie communautaire. En effet, les sociétés humaines diffèrent entre elles dans la relation que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité. À une extrémité qui reflète l'Amérique du Nord, il y a des individus qui vivent en société en ayant entre eux des liens assez lâches; chacun s'occupe de lui-même et de sa propre famille. Ce type de société accorde une très grande liberté à ses membres. Tout s'y rapporte à l'individu, au «je». À l'autre extrémité, nous trouvons des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont très forts. Chacun naît et appartient à un groupe qui lui confère son identité et sa raison d'être. On penche pour le «nous». Tout se rapporte et ne peut se concevoir que dans le groupe et le clan d'appartenance. L'homme traditionnel que nous retrouvons dans les sociétés africaines est issu d'un environnement qui privilégie la vie en groupe, considère que les biens sont limités et que seule la chance permet de les acquérir. Cet homme traditionnel considère qu'il n'a aucune maîtrise sur son environnement, il ne fait pas de prévisions et se sent à la merci des forces extérieures.

1.4.1.2 La masculinité et la féminité

Cette dimension s'inspire de la division de rôle entre l'homme et la femme. Dans les sociétés masculines comme celles de l'Amérique du Nord, les valeurs

sociales masculines traditionnelles pénètrent toute la société, même la manière de penser des femmes. Ces valeurs incluent l'importance de rendre connues les réalisations individuelles, de gagner beaucoup d'argent et de valoriser ce qui est «grand et beau». Dans les sociétés féminines comme celles de l'Afrique, les valeurs dominantes, pour les hommes comme pour les femmes, sont celles qui sont plus traditionnellement associées au rôle de la femme : modestie, mise en évidence des relations personnelles plus que de l'argent, souci de la qualité de vie et de la préservation du milieu, aide à autrui en particulier aux faibles et valorisation de «ce qui est petit est beau». Dans une société masculine, le héros est le réalisateur, le surhomme alors que dans une société féminine, la sympathie du public va aux antihéros, aux opprimés. La brillance individuelle devient suspecte.

1.4.1.3 La distance hiérarchique

Cet indice permet de mesurer comment une société accepte la distribution inégale du pouvoir. Dans les pays à faible distance hiérarchique comme ceux de l'Amérique du Nord, la communication est informelle et circule dans les deux sens. Les subordonnés sont encouragés à exprimer leur opinion et à coopérer avec leurs collègues de travail. Dans les pays africains où il existe une grande distance hiérarchique, le pouvoir est à la base de la société, il précède le bien et le mal et n'a pas besoin de se légitimer. Le degré de distance hiérarchique d'un pays ou d'une région a des répercussions sur son organisation sociale et institutionnelle. Dans l'entreprise, la relation fondamentale est celle de l'organisation hiérarchique qui engage le supérieur et son subordonné. Cette relation est vécue en fonction de l'interprétation et de la conception que chacun des protagonistes a de son rôle.

1.4.1.4 Le contrôle de l'incertitude

Cet indice mesure le degré de tolérance qu'une société et qu'une culture ont à accepter l'inquiétude provoquée par des événements futurs ; si la tolérance est faible, le contrôle est fort et réciproquement. Les sociétés répondent différemment au peu de maîtrise qu'elles ont sur leur avenir. Les pays africains présentent un faible contrôle par rapport à l'incertitude et conditionnent leurs membres à l'acceptation de cette incertitude et ne pas en être obsédés. Dans ces sociétés, les individus vivent les événements au jour le jour, ils montrent peu d'ardeur au travail et tolèrent les comportements et opinions qui diffèrent des leurs. Cette dimension influence, à travers les règles de tolérance ou de non-tolérance, l'exercice du pouvoir dans les entreprises. Plus un pays aura un fort contrôle de l'incertitude comme c'est plus ou moins le cas en Amérique du Nord, plus on y rencontrera des organisations avec une formalisation des rôles, une spécialisation des fonctions et un découpage précis des tâches. Ces facteurs présentent des informations pour mieux comprendre les différences régionales des sociétés que l'on veut étudier (Bourgoin, 1984). Hofstede (1967) a réalisé la recherche la plus extensive sur les dimensions. Il est souvent cité pour illustrer cette théorie sur la dimension culturelle du management qui a été souvent reprise par la suite. L'auteur rappelle que ces facteurs sont surtout un cadre général qui souligne les faits les plus apparents de la relativité culturelle. Une deuxième contribution est à noter dans cet exercice pour cerner les caractéristiques culturelles de la région africaine qui est étudiée. Avec prudence et sans généraliser les éléments de leurs recherches à l'ensemble du continent africain, plusieurs auteurs apportent un début de réponse à la préoccupation qui sous-tend la présence de facteurs culturels dans la gestion des entreprises en Afrique (Kamdem, 1993, 1994; 1966; Ahiauzu, 1983; Delalande, 1984; Desaunay, 1986). Dans leurs travaux, ces chercheurs mettent en évidence certains traits fondamentaux pour aider à cerner en partie cette culture africaine,

il s'agit des représentations de la notion du temps, du concept de travail et de l'esprit communautaire.

Ces facteurs culturels sont présentés comme des indices qui peuvent aider à caractériser une logique africaine que l'on retrouve dans la plupart des pays du continent. Cette compréhension de l'imaginaire africain semble être contraire à la logique rationnelle occidentale qui domine dans les pays de l'Amérique du Nord, et donc est intéressante pour apprécier les répercussions que ces différences peuvent avoir dans la gestion des ressources humaines.

1.4.2 Une comparaison de la conception du temps, du travail et de l'esprit communautaire entre les deux continents

1.4.2.1 La conception du temps dans l'imaginaire africain

En Amérique du Nord, le temps est perçu comme de l'argent. Les vies des gens sont déterminées par les calendriers, horaires, échéances et ordre du jour (Cascio et al., 1999 : 589). Le temps est donc considéré comme une ressource rare et contraignante dont la gestion doit être méthodique et rationnelle. Dans l'industrie, le temps est mesuré, parfois chronométré, toujours strictement géré et la ponctualité de tous assure la synchronisation des tâches productives (Kamdem, 1990).

Kamdem (1990) précise l'intégration de deux concepts fondamentaux pour comprendre la notion du temps, telle qu'elle est perçue dans la tradition africaine : l'importance du temps indifférencié et les limites de l'horizon intemporel. Le temps indifférencié fait écho à la répartition du temps en fonction des différentes activités qui rythment la vie de l'individu. Kamdem (1990) cite les travaux de Sivadon et Fernandez-Zoila (1983:23,24) qui démontrent comment la perception du temps dans les sociétés traditionnelles est intégrée dans le

système de fonctionnement des activités. Ce sont les phénomènes et les rythmes naturels qui servent de repères à la structuration du temps. Le temps apparaît élastique et infini comme la nature. Dans cette perspective, toute analyse qui fait appel à l'idée de mesure du temps n'a que peu de signification (Kamdem, 1990 :16,17). Elungun (1987 :71), sur le même thème, définit la perception du temps comme «conaturelle», elle prend sa place dans l'ordre naturel des choses et découle de la succession des rythmes naturels sur lesquels l'homme n'a pas de contrôle (jour, nuit, alternance des saisons).

Kamdem (1990) fait référence aux travaux de l'anthropologue Hall (1984) pour mieux expliquer l'importance du temps indifférencié dans les cultures non occidentales. Hall (1984) utilise les notions de monochromie pour définir l'opposition des cadres temporels :

J'ai appelé "polychrome" le système qui consiste à faire plusieurs choses à la fois, et "monochrome" le système européen du Nord qui consiste au contraire à ne faire qu'une chose à la fois. Dans un système polychrome, l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Les rendez-vous ne sont pas pris au sérieux, et par conséquent souvent négligés ou annulés. Le temps, dans le système polychrome, est traité de façon moins concrète que dans le système monochrome (Hall, 1984 :58).

L'individu, dans ce système temporel, n'applique qu'une très faible différenciation du temps dans l'exercice de ses activités quotidiennes. Il n'a pas de structure du temps formel et rigide, il effectue plusieurs activités à la fois. L'horizon temporel permet d'évaluer le temps par rapport au passé, présent et futur. Plusieurs définitions sont proposées pour cerner cette notion. Retenons celle de Kamdem (1990) qui définit l'horizon temporel de l'homme africain traditionnel à partir de trois éléments fondamentaux qui sont : le passé actualisé, le présent vivant et le futur hypothétique. Une étude de Rezsóhazy (1970 :42) compare les systèmes temporels des sociétés industrialisées et des sociétés traditionnelles. L'auteur

souligne que dans ces dernières, les perspectives temporelles se limitent généralement aux activités du moment : «ainsi, inévitablement, l'essentiel du présent est mû par le court terme, l'immédiat. Les langues primitives ne distinguent pas bien les divers temps. La même forme du verbe sert généralement à désigner le passé, le présent ou le futur. Ce langage reflète un monde d'éternel présent, il traduit une mentalité qui ne s'arrache pas au moment vécu». Kamdem (1990) précise que la permanence et l'actualisation du passé dans la vie de l'homme africain traditionnel conduisent celui-ci à avoir une vision passéiste de la société et de la vie. Cette perspective sur le temps limite ses capacités de remise en cause du présent et d'anticipation du futur.

1.4.2.2 La conception du travail dans l'imaginaire africain

Elungu (1987) souligne ce que représente le travail dans les pays occidentaux. Le travail y est une source d'affirmation et de libération de soi, il est productif et rémunérateur dans la société occidentale où il fonde l'organisation et son fonctionnement. Le travail permet à l'individu d'avoir un statut social, toutes ses activités sont déterminées et organisées en fonction de celui-ci. Par opposition, Rezsóhazy (1970) fait ressortir la notion du travail-loisir de la société traditionnelle où le travail est une activité de production mais aussi et surtout de loisir et de distraction. Il affirme :

Dans les sociétés traditionnelles où domine encore l'économie de subsistance ou des modèles de travail libre (non réglementé par la société ou une pression sociale constante), il est malaisé de diviser le temps en activité professionnelle et loisir. Le travail est largement confondu avec le plaisir ou d'autres significations non professionnelles comme la religion. Le concept de loisir lui-même s'applique difficilement. Non pas qu'il n'y ait point d'activités dont la finalité soit uniquement la récréation ou l'amusement, mais l'idée d'avoir un temps réservé à cela ou mis à part cela, séparé des autres manifestations de la vie, est inconnu (Rezsóhazy, 1970 :156).

Le travail dans la société traditionnelle ne doit pas être un moyen de domination ou d'asservissement et de dépersonnalisation de l'homme. Dans cette conception du travail, la vie est perçue comme une permanence et une continuité, en conséquence l'existence de l'individu ne devrait pas souffrir de l'exercice d'une activité de travail (Kamdem, 1990; Elungu, 1987). Olomo (1987) précise que le pouvoir colonial en instituant le travail forcé dans les pays africains a mis à mal une tradition qui était à la base des échanges communautaires. Plus grave encore, l'auteur ajoute qu'en ne différenciant pas les hommes de toutes conditions, de toutes origines, le système a dévalorisé le travail qui est ainsi devenu une activité de contrainte déshumanisante.

Ces approches sur la notion de travail dans les deux sociétés montrent une conception de la vie fondamentalement différente, particularité intéressante à noter si l'on veut comprendre l'organisation interne qui y existe.

1.4.2.3 L'esprit communautaire de l'individu africain

Elungu (1987) définit les cultures africaines traditionnelles comme :

...des cultures "totalitaires" dans lesquelles la conscience individuelle et l'autonomie personnelle sont peu valorisées... Les comportements de tous et de chacun sont réglés conformément à cet ordre unique et hiérarchisé qu'il s'agit de préserver et de prolonger. Ce totalitarisme souligne l'absence de conscience individuelle comme source de l'ordre moral et comme dernière instance légitime. (Elungu, 1987 :85).

Il y a une prépondérance des valeurs communautaires qui contribuent à insérer l'individu dans un tissu social dont il ne peut que difficilement sortir au risque d'un isolement préjudiciable à sa survie. L'exclusion du groupe apparaît comme la plus grave des sanctions (Elungu, 1987). L'environnement africain est fondamentalement régi par un tissu très dense de relations sociales entre les groupes. Le social a la primauté sur l'économique et le pouvoir s'acquiert par

l'appartenance à un groupe social et non par rapport au capital ou à la compétence technologique (Sauboin, 1988). Cette dimension communautaire de l'homme en Afrique est le facteur culturel le plus cité par la littérature qui s'attache à opposer cette spécificité de la société africaine à l'individualisme des sociétés occidentales (Kamdem, 1990, 1993, 1994; Hofstede, 1980, 1987, 1997; Émile-Michel, 1997; Bourgoin, 1984; Desaunau, 1987; Delalande, 1988; Ahiauzu, 1983; Elungu, 1987; Etunga-Manguelle, 1990; Olomo, 1987). Ces facteurs culturels permettent d'avoir des indices sur les perceptions que les sociétés africaines ont du temps, du travail et de l'esprit communautaire. L'imaginaire africain est la somme des résultats de plusieurs tendances qui modèlent la façon de vivre, de travailler et d'organiser la vie en société. La littérature identifie ces éléments de la culture comme des facteurs d'influences latents dans la vie de l'entreprise et dans l'utilisation et le choix d'outils, de pratiques et de politiques de gestion.

1.4.3 Les effets de la culture sur l'organisation du travail dans l'entreprise

Les facteurs culturels de la partie précédente ont des répercussions spécifiques dans la vie de l'entreprise. À cause des caractéristiques que nous venons d'identifier, nous pouvons dresser un tableau général du genre d'organisation du travail que l'on peut trouver dans les entreprises qui évoluent dans les sociétés africaines et nord-américaines. La gestion de l'entreprise africaine est caractérisée par : une gestion de style paternaliste, avec une ligne hiérarchique étendue et stricte, une forte centralisation de celui-ci et un style de commandement qui ne laisse que peu de place aux relations entre subordonnés et supérieurs (Bourgoin, 1984; Émile-Michel, 1997). Par opposition, l'Amérique du Nord est caractérisée par un style de gestion démocratique sans hiérarchie décisive, à règles souples et avec résolution des problèmes par négociation. Les procédures du travail et les relations entre les gens ne sont pas rigide-

prescrites et le style de gestion favorise la participation des employés à l'organisation de leur travail (Harzing et Ruysseveldt, 1995; Hofstede, 1987).

1.4.4 Les effets de la culture sur les pratiques de gestion des ressources humaines : une comparaison Amérique du Nord et l'Afrique

La répercussion de la culture sur les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise reflète les différentes façons de gérer la planification des ressources humaines, la dotation, l'évaluation du rendement, la rémunération, la formation et le développement selon que l'entreprise se situe en Amérique du Nord ou en Afrique.

1.4.4.1 La planification des ressources humaines

Le faible contrôle de l'incertitude et la conception du temps qui existent dans les sociétés africaines ont des répercussions directes sur les efforts déployés dans les entreprises pour prévoir et planifier le futur des opérations de gestion. La planification des ressources humaines comme outil de prévision et comme pratique de contrôle des effectifs de l'entreprise est inexistante dans cet environnement culturel qui laisse peu de place à l'avenir. Le futur n'est pas chargé d'anxiété et la décontraction passive par rapport à ce qui surviendra est très courante. La notion de temps qui est un paramètre de mesure technique et économique est en conséquence peu considérée. La gestion au quotidien se fait sans plans, avec peu de dates et sans outils de contrôle. Sauboin (1988) souligne que le décideur dans l'entreprise africaine essaie rarement de maîtriser les éléments de son environnement externe qui sont considérés comme hors de sa zone d'influence. Olomo (1987) précise que les africains entretiennent une relation ambiguë par rapport au concept de temps, qui se matérialise par une absence de stratégies et de prospectives. L'entreprise africaine est par conséquent bien souvent dépourvue de procédures et de processus de planification. Les décisions y sont prises sous la pression des éléments de

l'environnement et le relativisme domine. L'absence de prévisions est flagrante à tous les niveaux de décisions, ce qui provoque des reports de décisions, des retards dans les opérations et un goût prononcé pour l'improvisation.

Les sociétés nord-américaines sont préoccupées par le temps et le futur et sont confrontées au changement continu. La planification des ressources humaines dans les entreprises qui opèrent dans ces sociétés est un processus proactif qui anticipe et influence le futur de l'entreprise par la prévision de l'offre et la demande des employés et développe des plans et des techniques quantitatives et qualitatives pour satisfaire les besoins de l'entreprise (Dessler et al, 1999, 2000). Dans les entreprises nord-américaines, les ressources humaines occupent une place stratégique au sein de l'entreprise et sont considérées comme un avantage compétitif qui jouent un rôle primordial dans l'éventuel succès ou échec d'une entreprise (Alpander, 1987).

1.4.4.2 La dotation

Selon Cascio et al. (1999 :127), le processus de dotation commence par la définition des besoins de ressources humaines (nombre de personnes nécessaires, habiletés, niveaux hiérarchiques, durée du besoin en ressources humaines) qui résulte de l'analyse des postes et des activités de planification des ressources humaines. En Amérique du Nord, cette étape est suivie du recrutement qui consiste à fournir à l'entreprise une banque de candidats potentiellement qualifiés parmi lesquels celle-ci fera son choix. Le département des ressources humaines place les offres d'emploi dans diverses sources de recrutement afin d'accorder l'égalité de chance à tout le monde dans ces sociétés individualistes régies par les lois, les chartes, les procédures et les règles. Le recrutement est ensuite suivi d'une sélection rigoureuse des candidats effectuée au moyen des tests, des entrevues et de vérification des références (Dessler et al., 1999, 2002; Cascio et al., 1999).

L'esprit communautaire a un impact sur le niveau et la pertinence des processus de recrutement et de sélection dans l'entreprise africaine. Cette dernière arrive difficilement à survivre à ses sollicitations communautaires car il y a une interprétation abusive de sa fonction sociale. On attend de l'entreprise qu'elle soit au service de la solidarité des groupes représentés en son sein : qu'elle embauche des membres de la communauté de ces groupes et leur accorde des facilités. En conséquence, le recrutement et la sélection du personnel des entreprises africaines sont en partie arbitraires et laxistes puisqu'ils reposent plus sur des considérations sociales de solidarité que sur un appariement entre postes et compétences. Le faible contrôle sur l'incertitude est un autre élément qui présente un obstacle pour la mise en place d'un processus de recrutement et de sélection pertinent; à cause de la faible formalisation des rôles, des tâches et du manque de procédures écrites qui en découle (Delalande, 1987; Émile-Michel, 1997; Kamdem, 2000)

1.4.4.3 L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est un système qui se définit comme un ensemble d'activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'organisation (Dolan et al., 1988 :163). Ce système permet de déterminer la productivité de l'employé et de vérifier s'il peut améliorer son efficacité (Dolan et al., 2002). En Amérique du Nord, l'évaluation du rendement comprend plusieurs étapes, elle suppose l'observation régulière des comportements et des résultats de l'employé, la mémorisation des performances par un système quelconque, le rappel de cette information au moment opportun, l'intégration de toutes les données dans un jugement quant au rendement, la notation de ce jugement sur un formulaire d'évaluation, la communication de l'évaluation à l'employé et aux autres personnes concernées (Mathis et Jackson, 2000).

En Afrique, la forte distance hiérarchique laisse peu de possibilités d'interactions entre les différents paliers hiérarchiques. Les supérieurs sont très peu accessibles, les feedback qu'ils procurent à leurs subordonnés sont inexistants, souvent subjectifs et ne reposent pas sur des standards et normes qu'ils ont au préalable approuvés ensemble. Le faible contrôle sur l'incertitude contribue fortement à un environnement de travail peu formalisé par des standards, procédures et processus de travail. Les descriptions de postes sont rares et les titulaires sont peu responsabilisés dans leurs tâches de travail. L'indice élevé d'esprit communautaire privilégie le statu quo. La compétition et la performance de l'individu par rapport au groupe ne font pas partie des éléments qui sont valorisés par la culture d'appartenance. La solidarité, les allégeances et la dépendance au groupe priment sur la volonté de l'individu. Bien souvent, le seul moyen utilisé dans l'entreprise africaine pour évaluer le rendement du travailleur est le bulletin de notes. Cet outil subjectif ne repose sur aucune norme et standard en rapport avec les opérations de travail à accomplir et à évaluer (Émile-Michel, 1997, Dia, 1996)

1.4.4.4 La rémunération

La rémunération est l'activité par laquelle les organisations évaluent la contribution des employés afin de les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire, directement ou indirectement, selon la législation en vigueur et la capacité de payer de l'organisation (Dolan et al., 2002 :123).

Dans les entreprises nord-américaines, la rémunération et la promotion de l'employé sont liées à la performance déterminée par l'évaluation du rendement.

Dans les entreprises africaines, les lacunes constatées au niveau des pratiques pour mettre en place un système d'évaluation du personnel efficace ont un impact également sur le système de rémunération et de promotion. Le manque de formalisation des tâches, de normes de travail, d'évaluation objective des

performances de production, le souci de ne pas distinguer l'individu par rapport au groupe sont autant de raisons qui justifient l'existence d'un système de rémunération et de promotion qui s'appuie plus sur l'ancienneté et le niveau de poste que sur la compétence et le mérite (Delalande, 1987, Kamdem, 2000)

1.4.4.5 La formation et le développement du personnel

La formation des ressources humaines est un ensemble planifié d'activités d'apprentissage dont le but explicite est de pourvoir les organisations et les individus en compétences propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise (Mathis et Jackson, 2000 : 318). Dolan et al. (2002) voient la formation comme un ensemble de programmes mis en oeuvre par les employeurs pour améliorer le rendement actuel ou futur des employés, habituellement en orientant l'apprentissage vers les habiletés, les connaissances et les aptitudes. La formation du personnel est donc mise en œuvre pour éliminer les pertes de rendement réelles ou anticipées qui résulteraient de l'incapacité de l'employé à atteindre le niveau souhaité par l'employeur. C'est aussi un outil pour améliorer la flexibilité et l'adaptabilité des employés aux exigences requises par l'organisation. La formation et le développement sont essentiels à la survie et à la compétitivité de l'organisation à plus d'un titre.

Le manque de normes et standards de travail, les lacunes dans les procédures et descriptions de postes, le goût d'improvisation par rapport à la prévision et le manque de planification sont des facteurs qui expliquent que peu d'entreprises africaines prennent en compte le développement et le perfectionnement de leurs employés. Cette responsabilité est perçue comme un souci qui incombe plus à la société, au gouvernement et à l'individu lui-même qu'à l'entreprise qui a rarement comme mandat la formation de son personnel (Émile-Michel, 1997).

CHAPITRE 2

Problématique, modèle de recherche et question de recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter la problématique, le modèle de recherche utilisé, la question de recherche et les liens établis dans les écrits. Nous abordons, dans un premier temps la problématique de laquelle est issue cette recherche. Dans un deuxième temps, nous présentons le modèle de recherche et finalement la question de recherche et les liens établis dans les écrits.

2.1 La problématique

Cette étude s'inscrit dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) qui est une nouvelle initiative prise par les États africains pour la relance économique de leur continent. Ce nouveau partenariat met l'accent sur l'investissement des pays occidentaux qui commencent d'ailleurs à en prendre conscience. Cette prise conscience s'est manifestée lors de deux tournées exploratoires en Afrique effectuées par le premier ministre Jean Chrétien et lors de la déclaration des dirigeants de G8 au sommet de Kanaskasis en juin 2002.

En effet, le soutien économique de la part de l'occident prendra plusieurs formes dont l'investissement des multinationales. Ces dernières vont implanter des filiales au sein desquelles elles vont adopter des stratégies des ressources

humaines qui seront influencées par plusieurs facteurs, lesquels auront des répercussions sur les pratiques des ressources humaines. L'environnement africain dans lequel opèrent les multinationales étant culturellement différent de celui du siège social oblige les multinationales soit à exporter leurs pratiques des ressources humaines soit à composer avec les pratiques locales.

Cette étude vise à identifier les facteurs qui déterminent les stratégies des ressources humaines à l'international, telles qu'elles sont adoptées par les entreprises multinationales au sein de leurs filiales en Afrique. La première partie de la revue de littérature a permis de dégager d'abord les différentes stratégies des ressources humaines à l'international : la stratégie ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique. Nous avons ensuite exploré les facteurs organisationnel, situationnel et contextuel qui influencent ces dernières.

Cette partie est complétée par l'ajout de la variable culturelle et des influences qu'elle peut avoir dans le fonctionnement et la réalité des relations entretenues entre les différentes dimensions et caractéristiques qui composent l'organisation. Le facteur culturel est essentiel à cause du niveau d'influence qu'il peut avoir sur les gestionnaires et leur manière de gérer l'entreprise. Mais aussi, sur la façon dont le personnel qui travaille dans l'entreprise y conçoit et y interprète son rôle au quotidien. Les articles et les travaux cités dans cette recherche montrent que la plupart des entreprises africaines vivent certains problèmes de gestion. Ces difficultés en général sont attribuables aux types de politiques et de pratiques de gestion implantées ou plutôt non implantées dans ces entreprises alors que les entreprises occidentales recourent aux méthodes de gestion rationnelles et méthodiques qui les rendent compétitives.

Les études sur les stratégies des ressources humaines adoptées à l'international sont souvent d'aspect général (Milliman et al., 1991; Schuler et al., 1993; Taylor

et al., 1996. Dowling et al., 1999; Evans et al., 2002). Certains études ont abordé empiriquement l'étude des déterminants des stratégies des ressources humaines dans les filiales. Dans la revue de la littérature, les principales études sur les déterminants du choix des stratégies des ressources humaines adoptées par les multinationales au sein de leurs filiales portent seulement sur l'Inde, Taiwan et la Thaïlande (Dharwadkar 1997; Hannon, 1995; Kutalad 1999). Par ailleurs, peu d'étude se sont penchés sur les déterminants des stratégies des ressources humaines en Afrique et sur les particularités de cette culture pour influencer les pratiques de gestion; d'où l'intérêt de cette recherche.

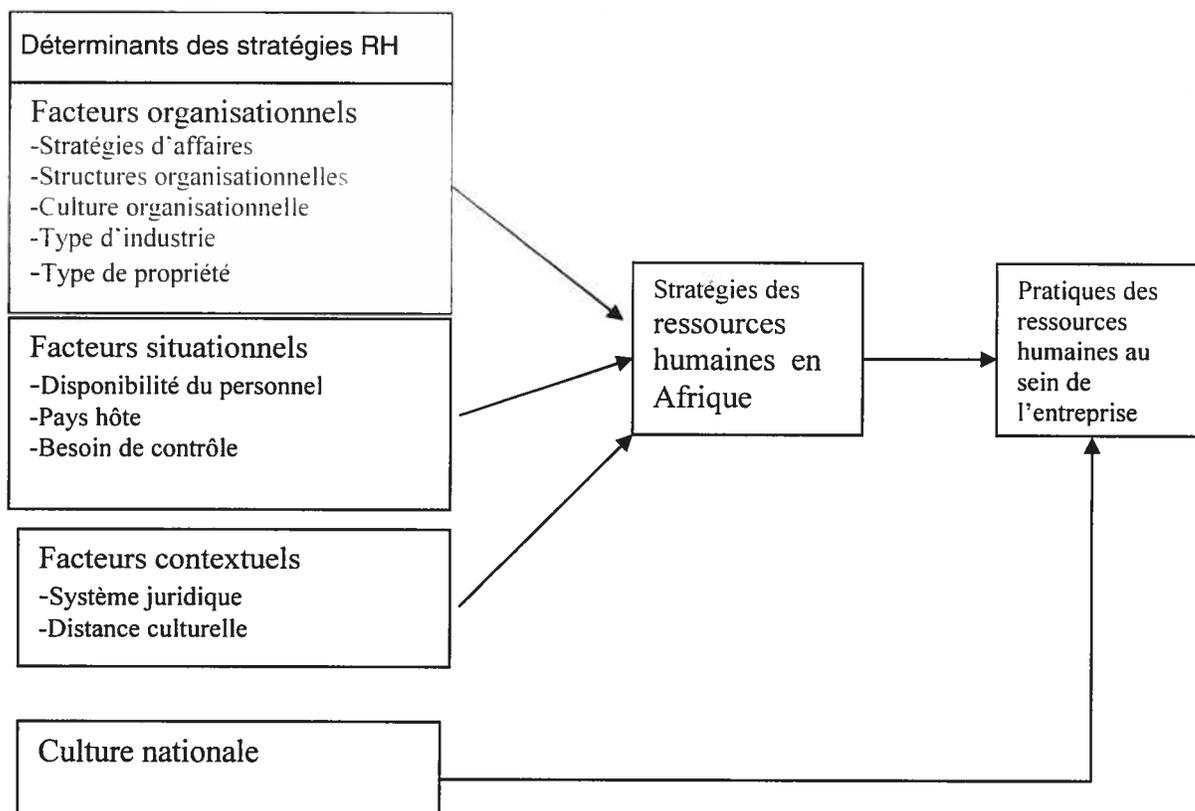
2.2 L'objectif de recherche

Dans un premier temps, notre recherche a pour objectif de dégager les facteurs qui influencent le choix des stratégies des ressources humaines à l'international adoptées au sein d'une filiale. Dans un deuxième temps, nous tentons de vérifier si une multinationale nord-américaine implantée en Afrique adopte des pratiques de gestion des ressources humaines comparables à celles du siège social ou opte pour des pratiques de gestion à l'image du pays d'accueil.

2.3 Le modèle de recherche

Le modèle d'analyse s'articule autour de trois concepts qui sont : les déterminants des stratégies des ressources humaines à l'international, les stratégies des ressources humaines en Afrique et les pratiques des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Figure 1 : Le modèle conceptuel de recherche



Adaptée de Schuler et al., (1993) et de Welch, (1994).

Comme annoncé, les déterminants des stratégies des ressources regroupent les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels. Les facteurs organisationnels qui sont endogènes à l'entreprise, comprennent les stratégies d'affaires, les structures organisationnelles, la culture organisationnelle, le type d'industrie et le type de propriété. Parmi les facteurs exogènes, les facteurs situationnels se composent de la disponibilité du personnel, du pays hôte et de besoin de contrôle, alors que le système juridique et la distance culturelle constituent les facteurs contextuels. Ces déterminants affectent le choix des stratégies des ressources humaines qui à leur tour déterminent les pratiques des ressources humaines. Nous aussi ajouté la variable culture nationale à ce

modèle conceptuel afin d'enrichir notre analyse. Par son influence sur les mentalités, elle exerce un impact direct sur les pratiques des ressources au sein de l'entreprise.

2.4 La question de recherche

Notre question de recherche se formule ainsi :

Quels sont les déterminants du choix des stratégies de gestion des ressources humaines qui sont adoptées par les multinationales au sein de leurs filiales en Afrique? Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une filiale en Afrique sont-elles comparables à celles du siège social ou sont-elles adaptées aux pratiques de gestion locales?

Notre recherche tente dans un premier temps, d'identifier lesquels parmi les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels influencent les stratégies de gestion des ressources humaines adoptées par les multinationales au sein de leur filiale en Afrique. Dans un deuxième temps, une comparaison entre les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la multinationale et celles adoptées dans la filiale africaine permet de vérifier les différences et les similitudes notamment en terme d'organisation de travail, de planification des ressources humaines, de dotation, d'évaluation du rendement, de rémunération et de formation et développement du personnel.

CHAPITRE 3

La méthodologie de recherche

Ce chapitre traite d'abord du type de recherche, puis de nos choix méthodologiques en ce qui a trait au plan d'observation qui comprend la structure de preuve, le niveau d'analyse, la population, l'unité d'analyse, l'échantillonnage, la méthode de collecte de donnée et l'instrument d'observation. Finalement nous proposons notre plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

Cette recherche est à la fois exploratoire et explicative. La recherche est exploratoire parce que l'étude envisagée touche un domaine qui, à notre connaissance, n'a pas été abordé. En effet, notre travail cherche à dégager les déterminants des stratégies des ressources humaines adoptées par les multinationales au sein de leurs filiales en Afrique tout en mettant l'emphase sur la dimension culturelle de laquelle découlent les pratiques des ressources humaines.

L'étude exploratoire en milieu organisationnel vise essentiellement l'analyse préliminaire ou sommaire d'un problème. Ce type de recherche est utilisé quand un problème est nouveau, vague, mal défini dans l'état actuel des connaissances ou pour tenir des caractéristiques tout à fait particulières du milieu où surgit le problème (Bordeleau et al., 1987). Le travail exploratoire permet de décortiquer les différentes composantes du problème et d'en identifier les concepts sous-jacents (Bordeleau et al., 1987). Ce genre de recherche permet une exploration détaillée de la problématique à travers la collecte d'informations diverses, mais elle ne se prête pas à des conclusions définitives. Son rôle à ce niveau se limite

à l'expression d'intuition et à la formulation d'hypothèses à vérifier ultérieurement (Bordeleau et al., 1987).

Notre recherche se veut explicative puisqu'elle vise à proposer des schèmes d'interprétations, d'expliquer des liens de cause à effet entre les variables. Elle est justifiée dans le cas de problèmes où les variables sont bien connues (Bordeleau et al., 1982).

3.2 La méthode d'observation

3.2.1 La structure de preuve

Notre structure de preuve est une étude de cas. Le choix d'une méthode de collecte de données est essentiel dans un travail de recherche, car il affecte sa validité (Deslauriers, 1991). La validité d'un processus de recherche signifie, selon Deslauriers, que la méthode de recherche utilisée est capable de répondre à la question posée. Nous avons décidé d'adopter une démarche pragmatique dans le choix de notre méthode de collecte de données en nous inspirant de travaux de Yin (1994) dans ce domaine. Pour collecter les données, le chercheur peut recourir à l'expérimentation, l'analyse historique, l'analyse d'archives ou la méthode de cas. Chacune de ces cinq méthodes possède, selon Yin, un champ d'application défini par trois critères : le type de question posée, le contrôle que l'observateur peut avoir sur le phénomène ainsi que le caractère contemporain du phénomène étudié. La méthode que nous avons choisie est l'étude de cas. Yin (1989) en donne la définition suivante :

"Une étude de cas est une recherche empirique qui:

- enquête un phénomène contemporain dans son contexte réel de la vie; quand
- les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évident; et dans lequel
- les multiples sources de preuves sont utilisées."

En appliquant les trois critères de sélection de Yin à notre problématique, nous pouvons constater que celle-ci peut être étudiée en utilisant l'étude de cas.

Dans notre question de recherche, nous cherchons en effet à identifier les déterminants du choix des stratégies de gestion des ressources humaines que les multinationales adoptent au sein de leurs filiales en Afrique. Notre question se rapproche, selon Yin, d'une problématique de type "what", à caractère exploratoire. Pour un tel type de recherche, n'importe quelle méthode peut être utilisée. Ce seront alors les deux autres critères qui nous permettront de choisir la méthode la plus appropriée.

L'étude de cas peut être utilisée selon Yin quand le chercheur n'a pas de contrôle sur le phénomène étudié. Dans le cadre de notre recherche, nous pouvons constater que cette condition s'applique bien. En effet, nous cherchons à identifier les facteurs internes et externes à l'organisation influençant les stratégies de gestion des ressources humaines à l'international. Il est évident que nous n'avons aucune influence sur la décision de mettre en œuvre telle ou telle autre stratégie de gestion des ressources humaines à l'international puisque notre étude aura lieu après que le choix ait été fait. Cette deuxième condition nous amène alors à éliminer l'expérimentation comme outil de collecte de données.

Le troisième critère de sélection touche le caractère contemporain de l'étude. Notre travail de recherche touche à un phénomène contemporain étant donné que nous nous intéressons aux déterminants du choix des stratégies de gestion des ressources humaines à l'international dans le contexte de la mondialisation. Cette troisième condition nous permet d'éliminer la recherche historique parmi les différentes méthodes de collecte de données. Il ne reste plus que l'enquête, l'analyse d'archives et la méthode de cas. La raison qui nous fait opter pour la méthode de cas est d'une part le fait qu'il n'existe pas suffisamment de

multinationales nord-américaines ayant implanté des filiales en Afrique pour réaliser une enquête. Pour réaliser une enquête de manière satisfaisante, il faut que l'échantillon soit d'une taille suffisante pour s'assurer de la fiabilité des résultats. Ceci n'étant pas le cas, nous renonçons à l'utilisation de l'enquête comme méthode de collecte de données.

Prendre l'analyse d'archives comme méthode de collecte de données nous semble trop ambitieux et difficilement réalisable compte tenu de l'échéancier qui nous a été fixé. Nous souhaitons enfin aller sur le terrain pour collecter les données au moyen des documents internes et des entrevues. C'est ainsi que nous avons préféré retenir l'étude de cas comme méthode de collecte.

La méthode de cas, comme toute autre méthode de collecte de données, possède ses avantages et ses inconvénients. Son principal avantage réside dans sa souplesse d'utilisation. Cette flexibilité de l'étude de cas se manifeste dans sa capacité de se servir de plusieurs sources de preuves : documents, entrevue, observation et artefact pour sa validité interne.

L'utilisation de l'étude de cas peut être critiquée pour son caractère empirique et peu scientifique. S'il est vrai que l'étude de cas comporte une part de subjectivité plus importante que les autres techniques, Yin souligne en revanche la nécessité de suivre une démarche rigoureuse dans la préparation des cas et dans la collecte de données. Cette rigueur permet, selon lui, de garantir la fidélité des résultats qu'il serait difficile, voire impossible, d'obtenir avec d'autres méthodes.

Une autre critique courante des études de cas concerne leur validité externe : comment peut-on généraliser à l'ensemble d'une population les résultats trouvés dans un ou plusieurs cas étudiés ? Rappelons à ce titre que notre objectif est d'identifier les facteurs qui influencent le choix des stratégies de gestion des ressources humaines à l'international. Les résultats nous permettront de valider la pertinence de notre cadre de référence, et de permettre une généralisation

analytique, selon Yin. Cette généralisation ne porte pas sur les données recensées sur le cas mais sur le cadre de référence utilisé par le chercheur.

3.2.2 Le niveau d'analyse

Vu que notre étude porte sur les déterminants des stratégies de gestion des ressources humaines adoptées au sein des filiales, notre niveau d'analyse se situe au niveau d'une région géographique, notamment l'Afrique Subsaharienne.

3.2.3 La population

Ce sont des entreprises nord américaines qui constituent notre population

3.2.4 L'unité d'analyse

Notre unité d'analyse est une seule entreprise sur laquelle porte notre étude de recherche. Cette entreprise devrait remplir les critères d'une multinationale, c'est-à-dire avoir des filiales dans plus de deux pays notamment en Afrique (Alan Rugman, 2001). En plus d'être multinationale, l'entreprise choisie devrait être située en Amérique du Nord et son siège social également.

3.2.5 L'échantillonnage

L'échantillon est le cas lui-même qui est la multinationale Alcan. Deux critères ont guidé le choix de cette multinationale. Le premier est d'ordre théorique dans le sens qu'elle est bien établie sur le marché international et qu'elle possède plus de 100 filiales à travers le monde dont certaines en Afrique. En plus, elle a déjà développé multiples stratégies des ressources humaines à l'international. D'où Alcan constitue une bonne base de données qui a pu nous permettre de recueillir de l'information sur les déterminants du choix de ses stratégies des ressources humaines au sein de ses filiales en Afrique.

Le deuxième critère est d'ordre plus pratique. Il fallait choisir une multinationale dont le siège social se trouve au Québec afin de faciliter la collecte de données et de limiter les coûts de déplacement.

Ensuite, nous avons recueilli de l'information auprès de la directrice des ressources humaines à l'international afin d'établir les liens entre les variables.

3.2.6 Le cadre opératoire

Nos variables indépendantes et dépendantes sont opérationnalisées en concepts, dimensions, composantes et indicateurs. Le type d'industrie est mesuré par le concept manufacture et service. La stratégie d'affaires est divisée en quatre dimensions dont les indicateurs sont : le transfert de technologie, le transfert des pratiques de gestion, le pouvoir décisionnel de la filiale, adaptation des pratiques de gestion aux besoins locaux, la centralisation des opérations, la prise de décision par le siège social, le partage de connaissance, l'innovation à travers le monde, l'autonomie, l'intégration globale et la promotion tridimensionnelle. Nous avons examiné comme indicateurs l'uniformité de comportement, le partage de même valeur entre la filiale et le siège social pour le concept culture organisationnelle. La disponibilité du personnel compte trois indicateurs, soit la compétence des employés locaux et la capacité d'attirer les expatriés qualifiés. Les caractéristiques du pays incluent deux indicateurs, à savoir, le degré de développement et le degré de stabilité politique. Le besoin de contrôle est mesuré par l'uniformité de processus et de procédure, le degré de maturité de la filiale, la part du capital détenue par la multinationale, l'évaluation des résultats financiers. Le concept «système juridique» est mesuré à partir des indications données par les répondants quant à l'influence des lois sur les stratégies et les pratiques de gestion des ressources humaines. La distance culturelle est mesurée et analysée en fonction des trois conceptions – temps, travail et esprit communautaire. Les dimensions de Hofstede (individualisme / collectivisme, distance hiérarchique, contrôle d'incertitude et masculinité / féminité) serviront à

mieux cerner les conceptions et y seront associées. Le concept «stratégie des ressources humaines à l'international» est mesuré par les indicateurs suivants : le transfert des pratiques de gestion, l'adaptation aux pratiques locales, les pratiques de gestion régionales, l'intégration globale et l'adaptation locale. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont mesurées par les activités de planification des ressources humaine, de dotation, l'évaluation du rendement, de rémunération, de formation et de développement.

Tableau 5 : Le cadre opératoire

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Type d'industrie			Manufacture Service
Stratégie d'affaires	Internationale		Transfert de technologie Transfert des pratiques de gestion
	Multinationale		Filiale détient le pouvoir décisionnel Pratiques de gestion adaptées aux besoins locaux
	Globale		Centralisation des opérations (marketing, finance, production, RH, R&D, investissement) Prise de décision par le siège social
	Transnationale		Partage de connaissance Innovation à travers le monde Autonomie Intégration globale Promotion tridimensionnelle
Structure organisationnelle	Fédération décentralisée		
	Fédération coordonnée		
	Noyau centralisé		
	Structure transnationale		
Culture organisationnelle			Uniformité de comportement Partage de même valeur entre la filiale et le siège social

Concepts	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Disponibilité du personnel			Compétence des employés locaux Capacité d'attirer les expatriés qualifiés
Pays hôte			Degré de développement Degré de stabilité politique
Besoin de contrôle			Uniformité de processus et de procédure Degré de maturité de la filiale Part de capital détenue par la multinationale Évaluation des résultats financiers
Système légal			Loi de travail
Distance culturelle	(Individualisme/collectivisme) (Distance hiérarchique) (Contrôle d'incertitude) (Féminité/masculinité) Conception du temps Conception du travail Esprit communautaire		Degré de rapprochement de deux cultures
Stratégie des ressources humaines à l'international	Stratégie ethnocentrique Stratégie polycentrique Stratégie régiocentrique Stratégie géocentrique		Transfert des pratiques de gestion Adaptation aux pratiques locales Pratiques de gestion régionale Intégration globale et adaption locale
Pratiques de gestion des ressources humaines	Planification des ressources humaines Dotation Évaluation du rendement Rémunération Formation et développement		

3.2.7 La méthode de collecte de données

Dans le cadre de cette recherche, nous privilégions deux méthodes de collecte de données : la recherche documentaire et l'entrevue.

Dans un premier temps, nous nous sommes servis de la documentation sur la multinationale afin de recenser des données exhaustives sur la culture organisationnelle, l'orientation internationale en terme de stratégies des ressources humaines et d'affaires, la structure interne et le type d'industrie. Les documents proviennent de multiples sources dont les articles, les livres et les écrits sur l'Internet. Ces documents nous ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la multinationale qui constitue notre terrain de recherche : la société Alcan. L'objectif est de mieux appréhender les activités de la compagnie, ses stratégies de gestion des ressources humaines à l'international, son historique et sa localisation.

Dans un deuxième temps, l'instrument utilisé pour cette recherche est l'entrevue semi-dirigée, autrement appelée l'entrevue non directive mitigée (Gauthier, 1990). Les fondements de la méthode sont à rechercher dans les principes de la non-directivité du psychothérapeute Rogers (1980), mais adaptés en fonction d'une application dans les sciences sociales, soulignent Quivy et Van Campenhoudt (1995). Faire usage de l'entrevue semi-dirigée, c'est choisir d'entrer en contact direct et personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherche, c'est privilégier le médium de la relation interpersonnelle (Gauthier, 1990). C'est également trouver des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail, il s'agit d'ouvrir l'esprit, d'écouter et non de poser des questions précises (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

L'entrevue semi-dirigée est un instrument qui permet avant tout d'aller chercher une information fouillée, détaillée et en profondeur. Le chercheur qui est en

position d'enquêteur peut avoir un contrôle plus important sur son entrevue que dans le cas d'autres types d'interrogations. Ainsi, il peut améliorer la qualité des données qu'il recueille en notant les conditions externes et observables de son entretien, en demandant des clarifications à certaines réponses et opinions données par son interlocuteur ou encore en réajustant le fil de pensée et la compréhension du thème de la personne interrogée par certaines techniques (Emory, 1995).

Un autre élément important de l'entrevue face à face est de permettre à l'enquêteur de s'assurer que celui qui répond est bien celui dont l'opinion est recherchée. Cette assurance n'est pas garantie dans le cas par exemple du questionnaire auto-administré (Emory, 1995).

L'entrevue semi-dirigée est essentiellement basée sur une relation interpersonnelle qui engage l'interlocuteur et l'interviewer dans une conversation. Il reste que la qualité et la fiabilité des données recueillies vont reposer sur la contribution et la collaboration qui sera obtenue de la personne interrogée. Le chercheur qui opte pour cet instrument de recherche partage sa tâche d'investigation avec l'interviewé, il lui en confie une large partie (Emory, 1995; Gauthier, 1990). L'entrevue est également un outil de travail qui peut être un obstacle lorsque le temps prévu pour la recherche est restreint, puisqu'il repose sur la disponibilité des interlocuteurs à pouvoir rencontrer le chercheur (Gauthier, 1990). De la même façon, une entrevue peut être la méthode la plus efficace et la plus économique pour recueillir de l'information, mais du fait du délai et des distances géographiques, elle peut très vite devenir un élément de recherche très coûteux (Bordeleau, 1982; Gauthier, 1990). Enfin, chaque entrevue est proposée à plusieurs sujets et offre chaque fois un caractère original, marqué de la personnalité des deux interlocuteurs. Bien plus, la qualité et la quantité de l'information recueillie varient selon la capacité d'expression, chez l'un, et selon la capacité d'inciter à la communication, chez l'autre. De sorte que ce facteur qui

est un point positif peut devenir un obstacle et compromettre les résultats attendus à la suite d'un entretien (Gauthier, 1990).

3.2.8 L'instrument d'observation

Nous avons utilisé deux grilles d'entrevue pour la collecte de données. La première, qui s'adresse à la directrice des ressources humaines du siège social d'Alcan, comprend les thèmes majeurs suivants (annexe 1):

- ▶ 1. Les stratégies des ressources humaines à l'international.
 - a. L'application des stratégies de gestion des ressources humaines à la filiale africaine.
 - b. L'application des stratégies de la multinationale Alcan.
- ▶ 2. Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale.

La seconde grille d'entrevue, adressée aux employés de la filiale, comprend les deux thèmes précédents, auquel a été ajouté un troisième thème portant sur le profil de l'employé (annexe 2).

3.3 La méthode d'analyse

La méthode d'analyse qui a été utilisée est l'analyse de contenu, étant donné que notre méthode de collecte de données est l'entrevue semi-dirigée.

Selon Quivy et Campenhoudt 1995, les méthodes d'analyse de contenu impliquent la mise en oeuvre de procédures techniques relativement précises (comme le calcul des fréquences relatives ou des co-occurrences des termes utilisés, par exemple). Ils poursuivent que seule l'utilisation de méthodes construites et stables permet en effet au chercheur d'élaborer une interprétation qui ne prend pas pour repères ses propres valeurs et représentations.

Sur ce, nous avons opté pour l'analyse catégorielle qui consiste à calculer et à comparer les fréquences de certaines caractéristiques (le plus souvent les thèmes évoqués) préalablement regroupées en catégories significatives. Elle se fonde sur l'hypothèse qu'une caractéristique est d'autant plus fréquemment citée qu'elle est importante pour le locuteur (Quivy et Campenhoudt, 1995).

3.4 Phase de la cueillette des données

Nous avons effectué la collecte des données pendant le mois de juin 2004 à Montréal et le mois de juillet 2004 au Ghana. À Montréal, l'entretien s'est effectué par téléphone, d'une durée d'environ quarante-cinq minutes avec un cadre chargé du groupe bauxite au siège social. Les autres entretiens ont eu lieu au cours de deux semaines au Ghana, plus précisément à Awaso où se situe la mine d'exploitation de bauxite, et à Accra, la capitale du pays, qui abrite la direction générale de cette filiale d'Alcan. Onze employés ont été rencontrés au total, parmi lesquels figurent cinq cadres supérieurs (dont un expatrié), quatre gestionnaires juniors et deux employés ordinaires. Toutes les entrevues se sont déroulées en anglais, à l'exception de l'entrevue avec un cadre, qui a préféré le français. Toutes les entrevues ont été enregistrées et ont duré en moyenne cinquante minutes. Nous avons également pris note de nos impressions et de nos observations au moment des entrevues.

3.5 Phase du traitement des données

L'entrevue avec un cadre du siège social d'Alcan a été retranscrite immédiatement après, alors que celles qui ont été réalisées auprès des employés de la filiale d'Alcan ont été retranscrites lors du retour à Montréal. Toutes les retranscriptions ont été faites de façon manuscrite, en fonction de la grille d'analyse élaborée selon le plan d'entretien. Chaque thème et sous-thème

visait à recueillir les informations pertinentes afin d'atteindre les objectifs généraux et spécifiques de l'étude.

Afin de respecter la confidentialité des propos, nous assurons l'anonymat aux répondants que nous identifions tout au long de l'analyse, comme répondants «A», «B», «C», «D», «E», «F», «G», «H», «I», «J», «K» et «L».

CHAPITRE 4

Présentation des résultats

Ce chapitre comporte une présentation des résultats de la collecte des informations effectuée auprès de douze employés. Rappelons que l'une d'entre eux travaille au siège social d'Alcan à Montréal, alors que les onze autres sont attachés à la filiale d'Alcan au Ghana. Ces informations apportent des éléments de réponse aux préoccupations et aux objectifs qui guident notre recherche depuis le début.

Les résultats sont présentés comme suit :

1. Le profil des répondants, qui nous permet de connaître le poste occupé, l'ancienneté et les affectations de chaque répondant au sein de la multinationale. Notons que tous nos répondants sont originaires du pays d'accueil sauf la directrice des ressources humaines au siège social ainsi que le directeur des ressources humaines de la filiale qui sont canadiens.
2. La description générale d'Alcan, qui donne un aperçu de l'histoire de cette entreprise et de ses activités dans le domaine de l'aluminium.
3. Les stratégies des ressources humaines à l'international.
4. Les liens entre les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels, qui influencent les stratégies de gestion des ressources humaines adoptées par Alcan au sein de sa filiale africaine.

5. Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale ghanéenne.

4.1 Le profil des répondants

4.1.1 Le répondant «A»

Cette répondante occupe un travail qui consiste à établir et à coordonner les politiques et les procédures administratives pour les cadres supérieurs et le conseil d'administration. Elle analyse les notes de service, les mémoires et les rapports reçus, rédige des exposés et des rapports à l'attention des cadres supérieurs et du conseil d'administration. En outre, elle prépare l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration et prend les dispositions nécessaires pour la tenue de ces réunions. Elle n'a jamais été affectée à une autre filiale ni au siège social.

4.1.2 Le répondant «B»

Ce répondant est un employé et n'a jamais été affecté ailleurs. Il est responsable de tous les aspects des véhicules : il veille à la bonne marche des équipements, du chargement et du déchargement de la bauxite, de même qu'à la sécurité du processus de transport. Il inspecte les systèmes et les équipements des camions avant le départ (par exemple, les pneus, les phares, les clignotants, les freins).

4.1.3 Le répondant «C»

Ce répondant travaille dans la mine. Ses tâches consistent à régler et à utiliser les foreuses pour exécuter une série déterminée de trous de mines; il utilise également les foreuses pour évaluer les formations géologiques. Par ailleurs, il place des charges explosives, règle les amorces et détone les explosifs pour

faciliter la fragmentation du roc contenant de la bauxite. Toute sa carrière d'opérateur de mine s'est déroulée dans cette même filiale.

4.1.4 Le répondant «D»

Les principales fonctions de ce répondant sont les suivantes : établir les méthodes de travail permettant de respecter les échéanciers d'exécution et coordonner le travail avec celui des autres services; résoudre les problèmes liés au travail et recommander des mesures visant à augmenter la productivité; assurer la formation des travailleurs au niveau de leurs tâches et des normes de sécurité; coordonner et superviser les travailleurs qui extraient de la bauxite et déterminer les zones d'extraction. Depuis qu'il a été embauché, le répondant «D» n'a pas été transféré.

4.1.5 Le répondant «E»

Ce répondant occupe une fonction cadre. Il joue entre autres un rôle de conseiller auprès des travailleurs et de leurs familles, notamment en ce qui concerne les soins de santé, la promotion de la santé et la prévention des maladies et des accidents. Il n'a jamais travaillé dans une autre filiale.

4.1.6 Le répondant «F»

Le répondant «F» est un employé qui dit n'avoir jamais été mobilisé vers le siège social ou vers une autre filiale. Dans le cadre de ses tâches, il élabore les stratégies de prévention des dangers dans le milieu du travail. De même, il évalue les programmes et les stratégies en cours afin de s'assurer de leur efficacité. Enfin, il organise des ateliers d'information sur la santé et la sécurité au travail pour sensibiliser les travailleurs en matière de prévention des accidents.

4.1.7 Le répondant «G»

Le répondant «G» est un cadre dont le travail comporte les tâches suivantes : examiner et analyser les livres de compte, les inventaires, les dépenses et les déclarations d'impôts de la filiale, afin d'en assurer la conformité aux méthodes comptables établies; rédiger des rapports financiers, lesquels sont envoyés régulièrement au siège social. Il a toujours travaillé à cette même filiale.

4.1.8 Le répondant «H»

Il s'agit d'un cadre qui s'assure de l'implantation des politiques et des programmes de la filiale et de l'atteinte des objectifs fixés par Alcan.

4.1.9 Le répondant «I»

Le répondant «I» est un employé qui a pour tâche de superviser et de coordonner les services administratifs et les procédures de bureau, ainsi que d'étudier, d'évaluer et d'appliquer des nouvelles méthodes de travail. Il établit l'ordre de priorité des tâches, attribue le travail au personnel de soutien et s'assure que les délais soient respectés et les procédures, suivies. De plus, il coordonne et planifie les services administratifs, tels que les besoins en matière de locaux, de matériel et de fournitures de bureau.

4.1.10 Le répondant «J»

Ce répondant est un cadre qui a déjà travaillé à la filiale d'Alcan de Saguenay au Québec, sans toutefois avoir accédé au siège social : «J'ai fait presque toutes les usines de Saguenay, y compris le Centre de recherche et les installations portuaires», dit-il. Son mandat est d'élaborer, d'appliquer et d'évaluer les stratégies concernant le personnel et les relations de travail. Il recrute le personnel et veille à sa formation. Il renseigne les cadres et les employés sur

l'interprétation des politiques relatives au personnel, à la rémunération, aux régimes d'avantages sociaux et aux conventions collectives. C'est également lui qui négocie les conventions collectives au nom d'Alcan. Une autre de ses tâches consiste à élaborer les classifications de poste, les descriptions d'emploi et les échelles salariales. De plus, il coordonne le programme de rendement des employés.

4.1.11 Le répondant «K»

Ce répondant occupe une fonction cadre et n'a jamais été muté dans une autre filiale. Entre autres activités, il détermine les méthodes appropriées de forage et de dynamitage pour l'exploitation de la bauxite. Il supervise et coordonne le travail des techniciens; il est responsable de la production de plusieurs types de documents, tels que les devis estimatifs des opérations et des projets, les calendriers d'exécution et les rapports. En outre, il met en pratique et coordonne les programmes de sécurité minière. Enfin, il effectue des prélèvements et des études préliminaires sur le minerai, afin d'évaluer la faisabilité économique et environnementale des futures opérations minières.

4.1.12 Le répondant «L»

Il occupe une fonction cadre au siège social pour le groupe bauxite. Il s'assure que les cadres supérieurs des filiales de ce groupe répondent aux critères de compétence établis par Alcan. Il négocie le salaire des cadres supérieurs et fixe l'échelle salariale pour les employés de la filiale lors des négociations collectives. De surcroît, elle développe les politiques générales sur le code de conduite et la santé et la sécurité au travail, et s'assure de leur application par les filiales du groupe bauxite.

Tableau 6 : Le profil des répondants

Répondant	Poste	Affectation ailleurs	Pays d'origine
A	Employé	Aucune	Ghana
B	Employé	Aucune	Ghana
C	Employé	Aucune	Ghana
D	Employé	Aucune	Ghana
E	Cadre	Aucune	Ghana
F	Employé	Aucune	Ghana
G	Cadre	Aucune	Ghana
H	Cadre	Aucune	Ghana
I	Employé	Aucune	Ghana
J	Cadre	Oui	Canada
K	Cadre	Aucune	Ghana
L	Cadre	—	Canada

4.2 Alcan

Alcan Inc., entreprise canadienne d'envergure mondiale, est un leader de l'aluminium et des emballages de spécialité. Elle intègre l'ensemble des activités de production et de transformation de l'aluminium : l'exploitation des gisements de bauxite, la production d'alumine et d'aluminium, la transformation et la vente des produits finis. Alcan est une société transnationale présente sur la plupart

des grands marchés internationaux et elle fait figure de chef de file dans l'industrie de l'aluminium (Campbell, 1990).

Le siège social d'Alcan se trouve à Montréal, où se coordonnent les activités administratives et commerciales. C'est là également que se définissent les orientations de recherche et de développement pour l'ensemble du réseau mondial.

Le siège social s'est donné pour mission de faire d'Alcan la société d'aluminium diversifiée la plus innovatrice au monde. Pour ce faire, Alcan est devenue une unique entreprise mondiale, à l'écoute de la clientèle, vouée à l'excellence, recherchant les coûts les plus bas dans les activités du secteur aluminium de son choix. Elle consacre des ressources importantes à la mise sur pied d'ensembles de nouvelles entreprises offrant un potentiel supérieur de croissance et de profit (Campbell, 1990).

M. Travis Engen, secondé par deux vice-présidents directeurs, assume le poste de président et chef de la direction d'Alcan. La fonction de président du conseil d'administration relève de M. Yves Fortier. Par ailleurs, chaque groupe d'exploitation d'Alcan est dirigé par un président particulier. Cette société emploie 53 000 personnes et possède des unités d'exploitation dans 41 pays.

En 2002, les secteurs combinés d'Alcan Inc. ont enregistré un chiffre d'affaires annuel total de 12,5 milliards de dollars USD. Au cours de cette même année, marquée par des conditions très difficiles sur les marchés, Alcan a déclaré un bénéfice net consolidé de 374 millions de dollars USD, contre 2 millions de dollars USD en 2001. Cette société compte 17 800 porteurs d'actions ordinaires inscrits; elle applique une politique de dividendes trimestriels. Ses actions se

négocient à l'échelle internationale et sont cotées aux bourses de New York, de Toronto, de Londres et de Suisse (Précis Alcan, 2003 ; Rapport annuel, 2002).

Dénommée Northern Alumium Company à sa création en 1902, la multinationale Alcan était une filiale de l'entreprise américaine Alumium Company of America (Alcoa). Sa première usine était construite près des chutes de Shawinigan, produisait une tonne de métal par jour à sa première année d'exploitation et elle desservait déjà plusieurs marchés internationaux (Japon, États-Unis, Europe). En 1925, la dénomination «Aluminium du Canada» est adoptée. Celle-ci devient une société canadienne en 1928.

Malgré la crise économique des années trente, Alcan procède au développement de nouveaux marchés pour l'aluminium au Canada, ainsi que la mise en place d'un réseau international de bureaux de vente.

La Seconde Guerre mondiale et la reprise commerciale mondiale de la fin des années quarante sont considérées comme des facteurs de croissance pour l'entreprise, puisqu'elles entraînent une augmentation de la demande d'aluminium. L'entreprise aménage de nouvelles installations hydro-électriques (Québec) et des usines de transformation (Canada et au Royaume-Uni) ; elle élargit également ses capacités d'électrolyse et de production d'énergie hydro-électrique. La société s'implante ensuite dans plusieurs pays, dont les États-Unis, dès 1960.

L'expansion de tous les types d'activités couverts par l'entreprise se poursuit durant les années soixante-dix. Au cours des années quatre-vingt, la restructuration de l'industrie de l'aluminium permet à Aluminium du Canada Limitée d'accroître sa part de marché dans le domaine des produits transformés. Cette croissance est due pour une grande part à la fusion, en 1982, avec la

British Aluminium Company, ainsi qu'à l'acquisition, en 1985, d'une grande partie de l'actif du secteur aluminium de l'Atlantic Richfield Company aux États-Unis (Mongeau, 1990).

L'entreprise opère une importante consolidation interne en 1987 : Aluminium du Canada Limitée, qui était la principale filiale, devient la société mère du groupe Alcan. Elle est connue, depuis, sous la dénomination sociale «Alcan Aluminium Limitée». C'est en 2001 que cette société est renommée Alcan Inc. (Mongeau, 1990)

En 2002, pour améliorer substantiellement sa performance en se rapprochant de ses marchés, la société Alcan Inc. réorganise ses activités et les répartit en six groupes d'exploitation. Il s'agit des groupes «Bauxite, Alumine et Produits chimiques de spécialité», «Métal primaire», «Produits laminés — Amérique et Asie», «Produits laminés — Europe», «Produits usinés» et «Emballages».

Le groupe Bauxite, Alumine et Produits chimiques de spécialité approvisionne des marchés choisis en matières premières et en produits chimiques de spécialité rentables. Un réseau mondial comprenant des mines et gisements de bauxite dans cinq pays, de même que des usines d'alumine dans trois pays, alimente les usines d'électrolyse et soutient les ventes externes de la société. Les mines et gisements de bauxite d'Alcan sont situés en Australie, au Brésil, en Guinée, au Ghana et en Inde.

Le groupe Métal primaire comprend tous les établissements d'Alcan engagés dans les activités suivantes à l'échelle mondiale : électrolyse, production d'énergie et commerce. Alcan fonctionne selon une formule unique, combinant ses propres centrales et seize usines d'électrolyse rentables qui sont situées dans sept pays. Ce groupe fabrique des produits à valeur ajoutée sous forme de

lingots de laminage, d'extrusion, de tréfilage, de fil machine et de fonderie, destinés aux marchés suivants : biens de consommation, transport, bâtiment et machinerie.

Par l'intermédiaire d'un vaste réseau de seize usines de produits laminés situées en Amérique du Nord et du Sud, le groupe Produits laminés — Amérique et Asie fabrique des produits en tôle et des produits de faible épaisseur, notamment la tôle à canettes, la tôle automobile et des produits industriels. Ce groupe assume en outre la responsabilité de la direction du secteur mondial de la tôle à canettes d'Alcan; il est le seul producteur possédant, sur les quatre continents, des établissements qui répondent aux besoins de ce marché hautement technique.

Avec onze usines, le groupe Produits laminés — Europe approvisionne les marchés européens en produits en tôle à valeur ajoutée, au nombre desquels on compte la tôle automobile, la plaque lithographique, la tôle pour produits industriels et la tôle à canettes et à feuille mince. Les domaines d'utilisation finale de ces produits sont les suivants : canettes et boîtes de conserve, automobile et transport, impression lithographique et distribution industrielle.

La construction est un secteur important pour ce groupe. En effet, puisque l'aluminium est un matériau facilement recyclable, les produits en aluminium se comparent avantageusement aux matériaux de construction non métalliques qui, en règle générale, doivent être mis au rebut après la démolition. Les activités de recyclage de ce groupe positionnent Alcan comme chef de file de l'industrie en Europe. À cet égard, la société a développé des programmes visant à promouvoir la collecte et le recyclage de l'aluminium. Elle joue également un rôle prépondérant dans des programmes industriels conjoints et elle participe à des programmes de recyclage communautaires.

Par le biais de quarante-sept usines dans dix-sept pays, la multinationale Alcan fabrique des produits usinés destinés à des applications très variées : on y retrouve, par exemple, les profilés, les composites, les systèmes et pièces pour le transport en commun et les applications automobiles, ainsi que les conducteurs et les câbles électriques. Alcan fait figure de leader mondial en ce qui concerne la technologie et la fabrication de composites. Ainsi, elle produit des composites en aluminium-plastique, des matériaux en plastique alvéolaire et des composantes en plastique renforcé de fibres qui sont utilisées pour des applications architecturales, des expositions commerciales et dans le secteur des transports.

Le groupe Emballages est le groupe d'exploitation d'Alcan le plus diversifié sur le plan géographique, avec quatre-vingt-dix usines dans dix-huit pays. Avec un chiffre d'affaires d'environ trois milliards de dollars USD, Emballages Alcan est l'un des plus grands producteurs d'emballages au monde. Chef de file dans le domaine des emballages flexibles pour produits alimentaires, ce groupe est aussi un fournisseur important d'emballages pour produits pharmaceutiques et cosmétiques. De même, il occupe une position de premier plan dans le domaine des emballages de produits du tabac et dans d'autres grands marchés de spécialité (*Précis Alcan*, 2003).

Ces six groupes d'exploitation ont la responsabilité d'atteindre leur objectif de maximisation de la valeur, tout en améliorant leur valeur économique ajoutée de façon continue. Pour ce faire, ils travaillent dans un environnement qui est propice à la fois à la mise en œuvre de systèmes et de processus avant-gardistes et éprouvés, au transfert d'information et de technologies, aux meilleures pratiques de gestion, ainsi qu'au perfectionnement constant des compétences et des connaissances des employés.

4.2.1 La filiale d'Alcan au Ghana

Le Ghana, dont la capitale est Accra, est situé en Afrique de l'Ouest. Il s'étend sur une superficie de 238 538 km² ; sa population est estimée à 18 millions d'habitants. Alcan y exploite la mine de bauxite sous l'appellation «Ghana Bauxite Company». Cette dernière est située à Awaso, à l'est de la capitale. Cette filiale compte 330 employés, dont six cadres supérieurs et quatre gestionnaires, lesquels occupent les postes juniors. Elle est dirigée par un directeur général et un conseil d'administration, composé majoritairement des représentants d'Alcan. Cette filiale produit, en moyenne, 75 000 tonnes de bauxite par année.

Les gisements de bauxite ont été découverts dès les années vingt par le gouvernement britannique, pays colonisateur au Ghana. Cependant, la Grande-Bretagne ne se tourne réellement vers les ressources du Ghana que dans l'urgence de la Seconde Guerre mondiale. C'est ainsi qu'elle confie l'exploitation de la bauxite à la société British Aluminium, qui commence ses activités en 1940.

C'est au cours des années cinquante, lorsqu'elle rejoint le consortium «La Volta Aluminium Company» (formé par la Kaiser Company, Alcan, Reynolds Metals, Alcoa et Olin Mathieson), qu'Alcan s'intéresse aux gisements de bauxite au Ghana. Le consortium est chargé d'évaluer la pertinence de construire une usine d'aluminium et de négocier les conditions de sa construction. Vingt ans plus tard, en 1973, Alcan se retire du pays faute de garantie gouvernementale contre le risque de conflit politique qui se pose au Ghana (Campbell, 1990).

En 1982, British Aluminium est toujours active au Ghana. Quand elle fusionne avec British Aluminium limited, Alcan est à nouveau active dans le domaine de la bauxite au Ghana. A ce moment, Alcan détient 55% de la part du capital, alors

que le gouvernement du Ghana en détient 45%. En 1998, la multinationale Alcan a augmenté sa part de capital dans cette filiale à 80%.

4.3 Les stratégies des ressources humaines à l'international

Pour déterminer les stratégies des ressources humaines, nous avons dans un premier temps défini la relation entre le siège social et sa filiale africaine en terme de prise de décision. Nous avons ensuite indiqué le rôle que joue la filiale en termes d'innovation et de partage des connaissances. Nous avons aussi fait remarquer que les fonctions organisationnelles sont, soit adaptées aux besoins de la filiale, soit imposées telles quelles par le siège social ; et que les biens et les services d'extraction ont besoin d'être adaptés aux consommateurs locaux.

4.3.1 La relation entre le siège social et sa filiale africaine en termes de prise de décision

En règle générale, les responsabilités sont partagées. La filiale jouit d'une certaine marge de manœuvre dans la prise des décisions opérationnelles, sans toutefois empiéter sur les grandes lignes directrices établies par Alcan et qui s'appliquent à toutes ses filiales. Le répondant «F» dit à ce sujet :

Things that could be done here without infringing on the basic guideline of Alcan is taken here. For instance, purchasing program, there is a definite procedure for purchasing and that procedure is standard within Alcan. So a subsidiary like ours cannot take a different path for purchasing. Environment, health and safety policy guidelines are standard and universal. So there is no way you can say that I am in a third world country, so I will ignore spillage problems, that I will ignore waste management program and others. These are basic guidelines that have been agreed by the entire Alcan system. So we have to follow.

Alcan accorde à cette filiale une certaine latitude dans l'application des politiques de rémunération et de négociations collectives avec les employés locaux, à l'intérieur de certaines balises qui correspondent aux cibles et aux mandats financiers déterminés par le siège social :

At times, the local management gives a certain salary increase but we disagree with them. They tell us that the percentage is beyond their mandate. They have to seek permission from the headquarters («C»)

Cette filiale développe ses propres politiques de maintenance, ainsi que ses propres procédures d'achat d'équipements d'entretien et de matériel de bureau; elle négocie elle-même des contrats locaux, tels que la tonte de la pelouse par exemple («F», «K»). L'embauche du personnel junior et la promotion de ces employés se fait au niveau local, sans que l'approbation du siège social ne soit nécessaire. Lorsqu'un poste junior est vacant, la filiale détient le pouvoir de le combler à l'interne, ou alors en recrutant un nouvel employé. Il en va de même pour la promotion : si le chef d'un département apprécie le rendement dont a été capable un employé au cours de l'année, il peut le recommander pour une promotion au niveau junior. Ce type de décision relève du niveau local.

Some decisions are taken here. For example, junior staff promotion. If my head of department finds out that I am a hard worker, at the end of the year, he will recommend me for a promotion. That type of promotion is local decision taking. («E»)

Cependant, Alcan se réserve le monopole des décisions en marketing, les dépenses d'investissement, l'environnement, les politiques en matière de santé et sécurité au travail, le développement de carrière des cadres, la finance et l'application du code de conduite. Ces aspects ne sont pas négociables («F», «G», «K», «J», «M»). Prenons, par exemple, le cas de la production. Au début de chaque année, la multinationale Alcan met à la disposition de la filiale des données qui concernent le nombre de vaisseaux disponibles pour le transport de

la bauxite, ainsi que le tonnage pour chacun d'entre eux. La filiale a pour devoir de produire une quantité suffisante de bauxite pour répondre au programme établi par le siège social. Ce dernier se charge également de la vente de la bauxite dans un marché très captif, où Alcan n'a que deux clients : Portcheneer et Grèce. Les décisions qui touchent les dépenses d'investissement majeur reviennent-elles aussi à la multinationale Alcan. Lorsque la filiale s'engage dans un projet dont le montant dépasse les limites fixées par la multinationale Alcan, elle doit demander l'approbation du siège social avant de le réaliser.

But if there is a project, Alcan has to approve let's say of one million dollars. As we are speaking now, we are going to have I.T. [information technology] in every office. Alcan has approved 350 000 US dollars which is a good money and we are going to start. So we couldn't have done it ourselves. It was approved by Alcan. («K»)

Another example is that railroads are not performing, we hire truck vehicles to transport bauxite to Takoradi but the contractor was demanding more than GBC management could afford. Then they sought approval from Canada for price per tonnage. («C»)

En ce qui a trait au développement de carrière, la promotion d'un employé local au poste de cadre requiert l'aval du siège social, qui doit s'assurer que l'employé en question répond bien au profil des compétences déterminé par Alcan. Cet employé local est alors évalué par rapport aux critères de compétence d'Alcan; les données sont envoyées à la banque informatique centrale afin de permettre au siège social de choisir le meilleur candidat. «Before they promote somebody to a senior position, they have to seek permission from the headquarter», explique «F».

Il en est de même pour la politique en matière d'environnement, la santé et la sécurité et le code de conduite, pour lesquels la multinationale Alcan a déjà prescrit des normes, des politiques et des procédures qui sont uniformisées et auxquelles l'ensemble des filiales doit se conformer. Une équipe d'audit se rend

dans toutes les filiales réparties à travers le monde pour évaluer, de façon systématique, tous les aspects de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Elle en fait ensuite le rapport au président de la multinationale Alcan. En somme, cette équipe agit de façon à faire respecter les politiques d'Alcan («C», «F», «G», «H», «J», «K»).

Selon le répondant «I», le pouvoir décisionnel n'est pas aussi clairement défini que le laissent entendre les autres répondants. Selon lui, toutes les décisions sont prises après consultation. Il n'y aurait ainsi aucune mesure imposée par le siège social à la filiale; cette dernière n'aurait aucune directive à suivre. «I» affirme que chacun donne son avis sur chaque situation qui survient, et que les positions des deux parties sont prises en considération. Lors de la récente restructuration au niveau de la direction de la filiale, par exemple, les cadres supérieurs locaux ont été impliqués dans le processus de décision sur la façon d'implanter les changements au sein de la filiale. La filiale a d'ailleurs mis en place un système de communication dit «conference call» (appel conférence), qui facilite la consultation entre le siège social et la filiale lorsque des décisions doivent être prises.

Contrairement à ce qu'affirme le répondant «I», ses collègues «B», «D» et «E» soutiennent que la filiale n'a aucun pouvoir décisionnel. Toutes les décisions viendraient d'Alcan. Qu'il s'agisse de la quantité de bauxite à produire, de sa vente, des achats, de la promotion des employés ou de l'augmentation salariale, Alcan dicterait à la filiale les mesures à prendre. «All decisions come from Alcan. The target for the year, how much to produce, how much to sell. If the subsidiary wants to buy something it asks Alcan.»

Il est à noter que les répondants «A» et «L» n'ont pas répondu à cette question.

4.3.2 Le rôle joué par la filiale africaine en termes d'innovation et de partage des connaissances

La plupart des répondants s'accordent pour dire que la filiale demeure fermée à l'innovation, alors que certains autres soutiennent qu'un partage d'information y a lieu. Selon le répondant «L», trois facteurs retardent ou empêchent l'innovation. l'accès à l'innovation et le partage d'informations : ce sont le faible niveau d'instruction des employés de la filiale, le manque de contact avec le monde extérieur à cause du milieu reculé où prennent place les opérations et, enfin, les moyens rudimentaires d'extraction de la bauxite qui sont disponibles sur place. Les communications ne se font que difficilement : quatre mois avant, il était arrivé que les employés aient à se rendre sur la montagne pour faire des appels avec leur téléphone cellulaire, qui ne fonctionnait pas sur d'autres terrains. De même, bien que la filiale ait présentement accès à l'Internet, son utilisation est limitée et coûteuse : certains employés, y compris des gestionnaires séniors, n'y ont pas accès. Rappelons enfin que l'innovation n'est pas particulièrement accessible, faute de rencontres et d'échanges entre cette filiale, le siège social et les autres filiales d'Alcan («G», «J», «H», «D», «L», «K»). Si une innovation se fait jour dans une filiale brésilienne ou australienne d'Alcan, par exemple, elle n'est pas transférée à la filiale ghanéenne, tel que le constate le répondant «J» :

C'est difficile d'avoir accès aux efforts d'innovation mis en place en Australie, par exemple, à cause de la distance et par manque de contact. Au Canada, il y a des réseaux, des rencontres et des échanges. Par contre ici, on n'est pas là encore par manque de moyens.

We don't have access to innovation from other subsidiary. It is our biggest setback. Our machines are obsolete. We don't have quick access to modern technology. If you go to the machine shop, you expect to see NCC which is control. A guy puts its metal there, computerize and the machine will do it. This one we don't have it. Someone has to physically do it. If there are new ideas in Brazilian subsidiary, it is not transferred to Ghanaian subsidiary. («K»)

Bien que le réseau de communication entre les filiales ne soit pas développé, cette filiale acquiert de nouvelles connaissances en participant aux séminaires et aux formations. La multinationale Alcan organise périodiquement des séminaires sur ses pratiques et ses politiques en France, en Angleterre, en Hollande ou au Canada, auxquels les employés de la filiale du Ghana prennent part. Par ailleurs, certains employés sont envoyés à l'étranger pour suivre des cours sur des techniques d'Alcan. Une autre façon de partager l'information se met en pratique par l'entremise des expatriés au sein de la filiale : ces derniers viennent transférer leur expertise aux employés locaux. C'est, par exemple, le cas d'un expert en technologies de l'information qui est présentement à la filiale pour développer le système de communication par satellite entre la filiale et le siège social («G», «J», «I»).

On fait des efforts depuis quelques mois pour envoyer des gens pour participer aux formations pour l'ensemble des installations. Bien que ça coûte cher, on a envoyé plusieurs personnes au Canada. On en envoie encore dans deux semaines, d'autres en Angleterre. Il y a plus de gens qui vont à l'extérieur qu'avant. («J»)

When we have problems which are beyond our level, they try to send an expert either from Canada or from Atlantic operations to see how problems can be solved. Apart from that, we have an expatriate in our midst who is trying to solve our information technology problems. I would say that in terms of knowledge sharing, Alcan is actually doing well. («G»)

Les répondants «F», «E» et «I» estiment que cette filiale n'est pas laissée à l'écart quant à l'innovation et au partage de l'information, puisqu'elle échange avec les autres filiales des rapports sur les activités et les meilleures pratiques. Par exemple, si un accident se produit, cette filiale envoie le rapport d'accident à toutes les autres filiales d'Alcan, lesquelles, en retour, vont lui envoyer leurs conseils sur les meilleures pratiques de prévention d'accidents. Selon ces répondants, la filiale a aussi accès à l'innovation de l'Australie et elle partage de l'information avec cette dernière. «I» précise que lorsque l'Australie a commencé

à utiliser les pompes en aluminium sur ses voitures, la filiale du Ghana a été mise au courant.

We share information on the best practices from any of the sites. In fact, right now I will show you something. I was in Canada with their EH&S reporting system. I found it very important and very good to be adopted. I am in the process of entering it. It is very applicable to our situation. So any good innovation, we are allowed freely to adopt it. («F»)

Cette filiale va même jusqu'à innover : elle développe des nouvelles techniques pour améliorer la production. Elle a changé l'ancienne technique de chargement de bauxite, qui consistait à verser d'abord la bauxite non lavée dans des récipients, puis à la charger dans les camions. Cette procédure était longue et épuisante pour les employés, d'autant plus qu'il s'agissait de doubler le travail (qui prenait, alors, presque toute la journée), au détriment de l'objectif quotidien de travail. Les employés ont alors suggéré de laver la bauxite, puis de la charger directement dans les camions. Cette technique a augmenté la production de la bauxite («B»).

Le répondant «A» a manqué de réponse à cette question.

4.3.3 L'adaptation des fonctions organisationnelles (production, marketing, finance et recrutement des cadres supérieurs) aux besoins de la filiale, ou l'imposition telles quelles par le siège social

Les répondants sont unanimes en ce qui concerne le marketing et la finance, mais leurs opinions divergent à propos de la production. Les procédés de production sont adaptés au niveau de développement local, bien qu'Alcan détermine la quantité de bauxite à produire par année. L'extraction de la bauxite est une opération simple, qui se déroule sensiblement de la même façon partout dans le monde. Elle se fait à partir d'une mine à ciel ouvert, à un pied sous la terre. On dynamite le minerai, on enlève la couche du dessus, on le concasse,

on le lave un peu, puis on le transporte pour l'expédition («J», «I», «K», «L», «A», «F»).

The production processes are made to suit our level because many people are semi-illetirate. («K»)

Si on implante un «smenter» ici au Ghana, on aura de la misère parce qu'il y a un grand écart entre la technologie qu'on apporte et le niveau de compétence des employés locaux. («J»).

Ce sont les gestionnaires locaux qui s'occupent du processus de production de la bauxite, ajoutent les répondants «B» et «C». Ils décident de la technologie en fonction des compétences locales. D'autres répondants renchérissent : «The target is set by Alcan but how to achieve the target is the local management» («C»). «Production is controlled locally» («K»).

Les répondants «D» et «E» affirment pour leur part qu'Alcan dicte à la filiale aussi bien la quantité de bauxite à produire que les processus de production à utiliser. Selon eux, Alcan a apporté sa technologie d'extraction de bauxite sans consulter les employés locaux : l'entreprise serait plus préoccupée par une augmentation de la production, conséquence de l'efficacité technologique, que par l'adaptation de cette technologie aux besoins locaux. Selon le répondant «L», le rapport entre la production, les finances et le budget est simplifié, automatisé et identique dans toutes les filiales d'Alcan.

Le marketing, tout comme la finance, sont des domaines réservés à Alcan. Au début de chaque année, Alcan détermine la quantité de bauxite à produire. La filiale s'assure pour sa part que le tonnage requis est disponible. Alcan se charge de trouver les clients qui achètent la bauxite sur le marché et elle en négocie le prix avec eux. Elle établit le programme d'expédition de la bauxite et le moment le plus propice pour la vendre. La filiale n'a pas le droit de vendre la bauxite : si quelqu'un contacte la filiale pour acheter de la bauxite, les gestionnaires locaux

lui recommandent de s'adresser au siège social. «Marketing is not done by us. It is Canada that deals with marketing for us», confirme le répondant «G».

For marketing, we don't do anything about it. Even the management of shipping is all done at the headquarter. We don't take part in bargaining of sales of bauxite. We are only told that this is the price per ton. («I»)

En ce qui concerne la finance, l'allocation des budgets se fait au niveau corporatif, alors que la gestion du budget se fait au niveau local. Une fois que le siège social a approuvé le budget soumis par la filiale, il revient à cette dernière de l'utiliser selon ses propres priorités, pour son bon fonctionnement. Cependant, le comptable de la filiale d'Alcan doit utiliser le système «MERCC», imposé par Alcan à toutes ses filiales à travers le monde. Rappelons également que les responsabilités sont partagées en ce qui a trait au recrutement : les cadres supérieurs doivent répondre au profil des compétences d'Alcan, alors que les gestionnaires juniors peuvent être recrutés selon les méthodes de la filiale («L»). Les répondants résumant ainsi les pratiques qui ont cours au niveau financier : «For finance, we submit monthly account in the form of «MERCC» account which is the system that Alcan uses for all its subsidiaries worldwide» («G»). «For finance, we go by Alcan's finance mode».

4.3.4 L'adaptation des biens et des services d'extraction aux besoins des consommateurs locaux

La bauxite n'est pas consommée localement. Elle est expédiée à l'étranger immédiatement après son extraction. Le gouvernement ghanéen précédent a tenté de monter une usine de transformation de bauxite, mais ce projet a échoué. Certains répondants déclarent que le service d'extraction de bauxite est tout de même adapté aux besoins locaux. Par exemple, la production de la bauxite se fait en fonction de la qualité des moyens de transport disponibles au Ghana, qui sont des plus rudimentaires. L'équipement utilisé pour l'extraction est

lui aussi élémentaire; les opérations ne sont ni automatisées ni complexes («L», «J», «G», «B», «C», «F»).

Bauxite is sent abroad. Nothing you can do with it here. («B»)

Bauxite is not used here. All that we are doing is to produce raw materials to be sent out so that fund to come in the country. («F»)

Il faut préciser que les répondants «A» et «I» n'ont pas fourni de réponse à cette question.

4.4 Les liens entre les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels

4.4.1 Les facteurs contextuels

4.4.1.1 L'influence de la culture locale sur la gestion de la filiale

Dans cette sous section, nous examinons d'abord l'influence de la culture locale sur la gestion de la filiale, puis l'impact des lois du pays hôte sur la gestion de la filiale.

Les impressions recueillies auprès de la plupart des répondants tendent à minimiser l'impact de la culture nationale sur la gestion de la filiale. Puisque les pratiques de gestion sont uniformisées au sein de toutes les filiales d'Alcan, ces répondants estiment que la filiale du Ghana adopte des pratiques de gestion modernes. Ils donnent l'image d'une filiale dynamique et profitable, qui s'impose comme une entité en évolution et en constant développement. Pour eux, le processus de recrutement, l'évaluation du rendement, le développement des carrières et la rémunération ne sont pas teintées par des croyances culturelles. Cette filiale focalise plutôt sur la rentabilité et l'efficacité des pratiques de gestion, comme partout ailleurs («D», «F», «C», «E»).

As for cultural difference between headquarters and its subsidiary, one does not notice anything cultural in the administration of the company. As I said, Alcan talks about standard operations and there are no other options. Employees asking for a day off, often are things that have been negotiated. Even leaves are not utilized because nowadays, those things have been relegated to the background. Now the slogan is work profitability. («F»)

De leur côté, les répondants «G», «J», «K» et «L» soutiennent que les facteurs culturels sont très présents dans la gestion quotidienne des activités de la filiale. Selon eux, le personnel de la filiale a recours à des explications ou à des raisonnements tirés de la culture africaine. Les comportements qui sont évoqués ici font référence à une tradition qui met l'accent sur les devoirs communautaires et les liens de solidarité qui lient un individu aux autres. En effet, celui-ci doit allégeance, en priorité, à son groupe, à sa famille et à sa communauté. C'est ainsi que les employés de cette filiale ne se privent pas de s'absenter du travail pour assister à des funérailles, célébrer des mariages et des naissances — même s'il s'agit d'un cousin lointain —, ou encore pour participer à des événements ou célébrations d'ordre spirituel.

In our culture, we go to funeral every Saturday. Every Saturday somebody is dead. Can you go to your boss and ask for permission every Saturday for a day off. I have got a lot of permissions to sign. For his uncle he goes. His uncle's sister, his mother's sister, his father's brother, he goes. He goes to funeral for every family member. If he doesn't go, he is insulted in the family. He is regarded as a social outcast (K).

Ce comportement reflète l'attitude des Ghanéens face au travail : ils accordent moins d'importance au travail tout en étant davantage attachés aux activités sociales, qui les préoccupent beaucoup. «Le but principal des Ghanéens n'est pas de faire de l'argent. C'est la famille, c'est manger, ce sont les besoins plus élémentaires», explique le répondant «L».

Un autre exemple de l'influence de la solidarité dans les pratiques de gestion de la filiale est à trouver dans le processus de recrutement du personnel junior. Ainsi, un chef de département sera plus porté à embaucher une personne issue du même groupe d'appartenance que lui. Le chef embauche alors un cousin ou quelque autre candidat de la même famille que lui, plutôt qu'un candidat compétent mais inconnu. Il lui accorde sa confiance et attend de lui, en retour, une certaine forme de loyauté.

Le répondant «A» souligne l'importance du respect dû au droit d'aînesse. En effet, les employés âgés doivent être traités avec respect et ce, même s'ils occupent des postes juniors. Ce droit d'aînesse cause des frictions dans les rapports entre supérieurs et subordonnés, notamment lorsqu'ils sont appelés à interagir selon des critères différents de ceux qu'ils connaissent ou acceptent. Tout un chacun croit, à un moment ou à un autre, qu'il est légitime d'exercer son droit d'aînesse pour influencer sur une décision.

Le répondant (J) mentionne également la notion du temps et l'efficacité. Selon ses dires, les employés de la filiale ne maîtrisent que difficilement la notion du temps (du moins, celle qui est véhiculée par l'entreprise). Pour les employés, ce n'est pas le temps qui détermine le moment exact de la fin d'une tâche assignée par le superviseur : l'essentiel est qu'ils terminent le travail, quel que soit le moment, puisqu'ils perçoivent le temps comme étant élastique et toujours à leur portée. En conséquence, l'accomplissement d'une tâche peut prendre plusieurs jours. Ce manque de notion du temps affecterait aussi l'efficacité du travail, parce que les employés consacrent plus de temps à socialiser qu'à effectuer les tâches qui leur sont assignées.

Il y a toute la notion du temps. Moi, par exemple, j'ai un agenda électronique que je ne peux pas utiliser. C'est inutile, parce qu'ici 8 heures du matin signifie «avant-midi», alors que 14 heures pour les gens d'ici, c'est après le lunch. C'est dur au début de s'adapter à ce

rythme de relaxe. Ça affecte la gestion. Ensuite l'efficacité où souvent seul un employé a du travail à faire mais les autres l'accompagnent, discutent avec lui. Le travail d'une personne est effectué par plusieurs employés (J).

4.4.1.2 L'impact des lois du pays hôte sur la gestion de la filiale

La première loi repose sur le quota du nombre d'expatriés qui peuvent être affectés à la filiale du Ghana. Le nombre d'expatriés permis est fixé à cinq, conformément aux lois d'immigration. Avant d'accorder un visa à un expatrié, le gouvernement s'assure qu'il n'y a pas de Ghanéens qualifiés pour ce poste. Une fois en poste, ce dernier doit former un cadre local qui puisse le remplacer après son départ («G», «I», «E»). Cette loi du pays hôte ne pose pas de problème parce que, selon le répondant «L», l'exigence d'une grande représentation des employés locaux aux postes de gestion fait partie des valeurs d'Alcan. «In terms of personnel, we have an expatriate quota whose number is five. The immigration of this country makes sure that any expatriate must train a Ghanaian to eventually take over» («K»).

Le gouvernement exige aussi que le contrat pour la main-d'œuvre non qualifiée soit accordé aux chefs des villages environnant la mine de bauxite. Cela est fait dans le but d'harmoniser les relations avec les communautés locales et de donner un sens d'engagement et de bien-être aux villageois («B»).

Les lois sur la protection de l'environnement et les mines jouent également un rôle. Pour s'assurer que les compagnies minières respectent ces lois, le gouvernement a mis en place des agences qui enquêtent sur l'environnement et les mines. Celles-ci veillent à ce que les rivières qui sont source d'eau potable pour les villageois ne soient pas polluées, que les mines fermées soient recouvertes et, enfin, que les responsables de ces mines s'engagent à la

reforestation de l'endroit («A», «B», «F», «G», «J»). Alcan ne conteste pas de telles lois, car elle a comme principe de se conformer aux lois du pays hôte. «J» trouve toutefois dérangeantes les visites fréquentes des inspecteurs :

Depuis janvier, les inspecteurs de mines et de l'environnement sont venus trois fois nous faire des recommandations. Je dirais qu'ils sont assez présents. J'étais assez choqué parce que j'aurais pensé personnellement que les inspecteurs viennent une fois par année.

4.4.2 Les facteurs situationnels

Dans cette sous-section, il sera question des effets du degré de développement du pays hôte sur la gestion de la filiale, de l'évaluation financière de la filiale par le siège social et de la proportion des postes de gestion occupés par des ghanéens par rapport aux postes de gestion occupés par des gens provenant du pays d'origine de l'entreprise.

4.4.2.1 Les effets du degré de développement du pays hôte sur la gestion de la filiale

Le degré de développement du pays d'accueil influence beaucoup la gestion de la filiale, tel que le pensent la majorité des interlocuteurs (à l'exception du répondant «I»). Nous avons déjà noté que les employés ont difficilement accès au téléphone, au fax et à l'Internet. Les équipements de communication en usage à l'heure actuelle sont ou bien défectueux, ou bien régulièrement en panne, alors même que certains employés ont besoin de recevoir de l'information de façon constante pour prendre des décisions sur la gestion de la filiale. Ce problème au niveau des communications ralentit donc la gestion de la filiale («E», «F», «G», «H», «J», «L»). De plus, le manque de compétences locales pour réparer les appareils accroît encore le problème. Heureusement cependant, un expert en technologies de l'information est assigné à la filiale en vue d'apporter des améliorations au système des communications. «We have

technological problems such as sending e-mail. It is very expensive to send messages. There are even restrictions regarding its usage. But when I. T. is completed, the information will flow freely because we will be connected to the main internet system of Alcan (G) ».

À d'autres niveaux, certains facteurs, tels que les pannes d'électricité, l'infrastructure routière et les procédures administratives, ont un effet négatif sur la gestion de la filiale. Par exemple, chaque fois que se produit une coupure d'électricité, la production est arrêtée. En conséquence, les gestionnaires éprouvent de la difficulté à planifier et à atteindre les objectifs de tonnes à produire mensuellement. Le même problème se pose au niveau du transport : les routes, tout comme le chemin de fer, sont en mauvais état. Le transport de la bauxite vers le port pour l'expédition à l'étranger prend plus de jours qu'il ne le devrait. La tâche des gestionnaires est donc à nouveau compliquée, puisqu'ils ne peuvent pas garantir à l'acheteur que les dates de livraison de la bauxite seront respectées («J», «K», «L»).

Toute pièce d'équipement dont la filiale a besoin doit être acheminée à partir de l'extérieur. Or les procédures douanières causent beaucoup de retard dans l'importation des équipements de la filiale. Les procédures douanières se révèlent compliquées, lentes et longues, tel que l'illustre «J» :

J'ai fait une demande des documents dont les employés ont besoin. Depuis que c'est arrivé, ça traîne encore à la douane alors que ce sont des rapports annuels, rapports de l'environnement. Ce sont des brochures d'Alcan. Je ne sais pas pourquoi c'est bloqué. Notre antenne de communication est aussi bloquée à la douane.

Les répondants «A», «B» et «C» ont éprouvé de la difficulté à répondre à cette question. Ils ont préféré se taire.

4.4.2.2 L'évaluation financière de la filiale par le siège social

Les répondants «B», «D», «E», «G», «I», «K» et «L» soutiennent que la performance financière de la filiale du Ghana est évaluée par Alcan. Au début de chaque année, la filiale prépare son budget, qu'elle soumet ensuite au siège social pour approbation. Ce budget est revu périodiquement. Selon ces répondants, la filiale envoie chaque mois au siège social un rapport financier, dans lequel elle explicite les dépenses encourues, les coûts et la balance. Alcan recommande que de tels rapports financiers lui soient régulièrement envoyés, afin de comparer l'objectif de rendement fixé à la filiale et la performance réelle de cette dernière. Si la filiale est en déficit budgétaire, elle doit justifier l'augmentation de ses dépenses. Le siège social veut donc s'assurer que les comptes de la filiale sont équilibrés.

Absolument, elle est évaluée financièrement. On donne un certain objectif de rendement et de profitabilité que la filiale doit atteindre (L).

Every month, we send our financial account, balance sheet, for them to access whether we are doing well or not (G).

So our accounting is controlled by Alcan (K).

Puisque cette question touche à la finance, nous jugeons opportun de rappeler la part du capital que détient Alcan dans cette filiale : la part du capital d'Alcan est de 80%, alors que celle du gouvernement se situe à 20%. Le fait qu'Alcan détienne la presque totalité du capital implique que ses membres soient fortement représentés au conseil d'administration de la filiale. Par conséquent, Alcan détient un pouvoir accru dans la prise des décisions qui concernent la gestion de la filiale. «Alcan's share in this subsidiary is 80% and 20% belong to Ghana government. So Alcan has more power on decision making.»

Les répondants «A», «C» et «F» ont estimé que le niveau de leur poste ne leur permettait pas d'avoir assez d'informations sur la gestion des finances de la filiale. Ils ont donc eu du mal à donner leurs impressions sur ce sujet.

4.4.2.3 La proportion des postes de gestion occupés par des Ghanéens par rapport aux postes de gestion occupés par des gens provenant du pays d'origine de l'entreprise

Au niveau des postes de gestion, les Ghanéens sont majoritaires à cause des lois gouvernementales. Ces dernières exigent une représentation accrue de gens provenant du pays hôte aux postes de gestion. Le directeur général, le chef ingénieur, le chef comptable, le contrôleur financier, le gestionnaire du port et le médecin directeur sont tous des Ghanéens. Il n'y a qu'un seul expatrié, qui occupe le poste de directeur des ressources humaines depuis le mois de novembre 2003, de même qu'un consultant en technologies de l'information dont le contrat de travail a une durée de dix-huit mois. Cependant, avec la nouvelle restructuration en cours, Alcan prévoit envoyer deux autres expatriés, qui occuperont respectivement les postes de contrôleur financier et de directeur général («A», «B», «C», «E», «G», «J», «L»). Cette mesure vise à améliorer la production, la gestion des ressources humaines et l'efficacité générale de la filiale.

Les répondants «L» et «H» évoquent plusieurs raisons qui justifient la présence d'une majorité de Ghanéens dans des postes de gestion. La première se trouve dans le fait qu'Alcan ne détenait qu'une part minime du capital au moment où elle a acheté la filiale. En second lieu, les répondants invoquent le fait que «X» n'utilise pas beaucoup d'expatriés : sur 85 000 employés à travers le monde, seulement une centaine sont des expatriés et leur taux de représentation est sensiblement le même dans toutes les filiales. Enfin, il est difficile de trouver des gens qui désirent aller travailler en Afrique. Il est toutefois également difficile

d'attirer et de recruter des Africains pour travailler dans cette mine, car elle est située dans un endroit très reculé. «C'est extrêmement difficile de trouver de bonnes ressources qui vont aller dans un endroit où les gens n'ont pas accès au téléphone.»

Le répondant «I» donne pour sa part une explication financière à cette plus grande représentation du personnel local dans les postes de gestion. Selon lui, le but de tout investisseur consiste à maximiser son profit. Or, l'expatriation coûte cher aux multinationales et c'est pourquoi Alcan préfère la main-d'œuvre locale, qui est bon marché. S'il n'y avait pas de manque de compétences dans certains domaines, il n'y aurait pas d'expatriés, pense-t-il : «It is more expensive maintaining or using expatriates in a foreign country than using country's nationals. Most positions that Ghanaians could handle are given to them.»

Par contre, les répondants «J» et «F» estiment que l'on privilégie les Ghanéens pour les postes de gestion parce qu'ils sont qualifiés et que la politique d'Alcan va en ce sens. «Localement, on retrouve les compétences dont on a besoin» («J»).

4.4.2 Les facteurs organisationnels

Dans cette sous-section, nous présentons comment les valeurs du siège social sont perçues par la filiale africaine.

Le code de conduite d'Alcan prône certaines valeurs majeures, et l'on s'attend à ce que tous les employés fassent montre de ces valeurs dans l'exécution de leurs tâches au sein de la filiale. Au nombre de ces valeurs, Alcan met l'accent sur l'intégrité, le travail d'équipe, la transparence, la responsabilité et la confiance («G»). L'entreprise encourage aussi la protection de l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la rentabilité et la valeur ajoutée, afin que les employés

soient encouragés à s'imprégner des valeurs de l'entreprise («F»). Ces derniers y adhèrent, parce qu'ils sont ouverts à de telles perspectives et qu'ils se considèrent membres d'une organisation globale dont les valeurs sont uniformes parmi les filiales. D'ailleurs, la filiale conjugue des efforts pour que les valeurs soient réellement mises en pratique («I», «L»).

Since we belong to a global organization, we cannot have different values if we really want to belong to the mother organization... We are now guided by the Alcan code of conduct. («K»)

So I can say with confidence that the worker really knows the values of Alcan and they appreciate it. I believe that everybody is working toward those values. («F»)

Étant donné que la culture de la filiale est différente de celle du siège social, la mise en pratique de ces valeurs demande beaucoup de temps, estime le répondant «J». Pour illustrer son propos, il se réfère au travail d'équipe et à la transparence : selon lui, les postes sont très hiérarchisés et les gens, très respectueux les uns des autres, ce qui amène une certaine difficulté lorsque vient le temps de contribuer au travail d'équipe. En effet, chacun attend de se faire dire par les autres ce qu'il devrait faire. La transparence n'est pas facilement atteinte non plus, à cause du manque de communication entre les différents paliers de la filiale. Il faudra sans doute trouver un équilibre entre les valeurs d'Alcan et les valeurs locales, suggère le répondant «D». «C'est sûr qu'on va implanter les valeurs d'Alcan ici qui vont bien sûr porter les couleurs locales» («J»).

Le répondant «D» aborde cette question de la même façon que le répondant «J». Il croit que les valeurs d'Alcan ne sont pas conformes à celles de la culture locale.

Their values are good but they suit their culture there. Here we are working under different conditions, different environment,

different culture. I think when they take their values down here, they have to modify them a bit to suit the environment here. If they just bring them like that, it will be very difficult because we are not at that level yet.

Précisons que les répondants «A» et «H» n'ont pas fourni de réponse à cette question.

4.5 Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale

Dans cette sous section, nous traitons des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale africaine notamment l'organisation du travail, la planification de la gestion des ressources humaines, le recrutement, la rémunération, l'évaluation de rendement, la formation et le développement, la politique en matière de promotion des locaux et l'harmonisation des pratiques de gestion de la filiale avec d'autres filiales à l'extérieur de l'Afrique.

4.5.1 L'organisation du travail dans la filiale africaine

Le style de gestion est hiérarchisé. Les décisions sont centralisées. Assujettie à l'obligation de consulter son conseil d'administration pour la majorité de ses activités de gestion, la filiale pratique une gestion bureaucratisée et très pyramidale qui empêche la mise en place d'une politique de gestion flexible axée sur le suivi. Cette bureaucratie ralentit considérablement le fonctionnement de la filiale et lui fait perdre de l'efficacité, car l'informatique n'est pas encore développée. En outre, les employés demeurent peu impliqués dans les prises de décisions («A», «C», «D», «G»). En somme, le circuit décisionnel est long et lent. «Au Ghana, c'est trop hiérarchisé. Le chef reste le chef, l'employé respecte le patron. Il n'y a pas de communication entre les deux. (J) »

Avec la nomination récente d'un expatrié à la direction du département des ressources humaines, la filiale a pris des mesures pour apporter des changements dans l'organisation du travail. Le département des ressources humaines s'engage dans une vague de démocratisation des rapports entre les différents paliers hiérarchiques de la filiale. Il veut pouvoir encourager la prise d'initiative et la participation à la vie de la filiale. Un autre objectif de ce département est d'instaurer la transparence dans la circulation de l'information entre subordonnés et supérieurs. La communication, le travail d'équipe et la circulation de l'information sont présentés comme des éléments importants dans la nouvelle politique de gestion, visant une meilleure intégration du personnel dans la vie de l'entreprise et une meilleure conformité aux objectifs de celle-ci. La volonté de décentraliser de plus en plus les décisions est aussi exprimée («J»). L'organigramme, qui possède de nombreux niveaux entre les postes de chefs de départements et les postes d'employés subordonnés, doit être réduit («J», «G»).

Le directeur des ressources humaines précise sa vision de l'employé modèle à la filiale. Le travailleur apprécié est celui qui est responsable; en outre, il est capable, quelle que soit sa position dans la filiale, de prendre des initiatives et de partager les valeurs et les objectifs de la filiale. Le travailleur de la filiale, ajoute-t-il, est considéré comme essentiel pour l'atteinte des objectifs; à ce titre, il est un actif à développer. Pour le département des ressources humaines, le changement amorcé par la mise en œuvre de nouvelles mesures et d'une philosophie de gestion différente va en ce sens.

La filiale doit également dialoguer avec un syndicat très présent, dont l'historique est marqué par des conflits ouverts avec le patronat. Ce dernier éprouve des problèmes à comprendre le rôle qu'il doit jouer dans la nouvelle orientation et les changements mis en place. La situation économique du pays, ainsi que la contribution au commerce extérieur, imposent à cette filiale de se développer et d'évoluer pour assurer la bonne marche de ses exploitations minières («J», «L»).

4.5.2 La planification de la gestion des ressources humaines au sein de la filiale

Cette activité de gestion du personnel regroupe les instruments qui sont utilisés en vue de réussir une planification des ressources humaines. C'est un élément fondamental dans la mise en place d'une stratégie de ressources humaines. Cependant, cette filiale ne considère pas la planification des ressources humaines comme étant stratégique. Elle ne possède pas de procédures écrites et structurées en matière de gestion prévisionnelle. Elle dispose néanmoins d'une grille qui classe les emplois de la filiale en fonction du profil et du type de formation nécessaires pour chacun d'eux. Cet outil est utilisé de façon à suivre l'évolution des emplois en nombre et en qualité, de même que pour comprendre les qualifications requises pour être classé dans telle ou telle catégorie d'emploi («E», «D», «L»). Il est prévu de procéder à une analyse des postes, laquelle permettrait de connaître les attributions par poste aux différentes catégories d'emploi («J»). L'objectif de cette opération, poursuit «J», est d'assurer que chaque redéploiement de personnel sera fait de manière certaine et objective, au lieu d'être établi sur une base subjective.

Le répondant «G» déclare que le service du personnel pratique un système de gestion de carrière qui repose sur une manipulation manuelle et informelle de l'ensemble des dossiers. Rappelons que ces dossiers, qui se présentent sous la forme de fichiers manuscrits, manquent d'informations crédibles et de mises à jour sur les employés. Il faut alors se demander si ce système manuel est en mesure d'assurer une gestion de la carrière des employés qui soit optimale et efficace. Mais encore, on peut aussi se demander si ce système ne serait pas à l'origine des difficultés en matière de gestion du personnel éprouvé actuellement par la filiale. Ces lacunes en instruments et procédures font en sorte que la détermination des besoins en main-d'œuvre se fait de façon plus ou moins informelle, sur la base des demandes en provenance des différents départements de la filiale. Ces données sont étudiées par les superviseurs qui

signalent ensuite les carences, en termes de compétences ou de nombre de personnes requises, pour l'atteinte des objectifs. La gestion prévisionnelle en cours relève plutôt d'une analyse de la demande en personnel et ce, sur une base ponctuelle. «Human resources planning is done as the need arises... when they need someone to fill a position. (K)»

Les répondants «A» et «B» disent tout de même que le département des ressources humaines pratique la gestion prévisionnelle dans la planification des effectifs. En réalité, il procède selon une vision qui lui est propre, c'est-à-dire une vision qui ne fait pas appel à une analyse globale et objective des besoins ou contraintes de la filiale en matière de personnel. Le service du personnel ne semble pas disposer des éléments d'information nécessaires pour gérer adéquatement une planification des ressources humaines de la filiale. En d'autres termes, il ne possède pas de système intégré d'information sur les ressources humaines.

4.5.3 Le recrutement des employés locaux de la filiale africaine

La politique de recrutement est relativement structurée. La filiale a recours aux agences de placement lorsqu'elle veut combler des postes professionnels. Ces agences effectuent les entrevues de présélection, selon les critères d'embauche fournis par la filiale. Elles vérifient également les références du candidat et lui font passer les tests médicaux («I», «A», «F», «C»).

La formule de recrutement des opérateurs se révèle différente. Les offres d'emploi sont publiées dans les journaux locaux, au bureau de travail et dans les universités locales. C'est la filiale elle-même qui se charge de la sélection de ces candidats. Le recrutement demeure informel en ce qui concerne la main-d'œuvre non qualifiée : tel que nous l'avons mentionné, les gens se réfèrent souvent entre eux selon leur lien de parenté («L», «F»).

D'une part, les répondants «H» et «L» estiment que la filiale rencontre des obstacles lorsqu'elle désire attirer de la main-d'œuvre qualifiée. Les candidats qualifiés, dont la majorité vient des grandes villes, sont réticents à aller habiter dans cet endroit reculé. Ils exigent généralement de bonnes écoles pour leurs enfants et du travail pour leur conjoint(e), ce que la filiale n'est pas nécessairement en mesure de fournir. D'autre part, le répondant «G» déclare que l'inefficacité du département des ressources humaines a entraîné un surplus de personnel. Ces effectifs pléthoriques ont conduit à des coûts de fonctionnement importants, sans rapport avec les impératifs de productivité, ainsi qu'au gel du recrutement de personnel.

Le répondant «J» juge qu'il y a peu d'adéquation entre les postes et les titulaires de ces postes, qu'on n'administre pas assez de tests et que les procédures en matière de recrutement sont laxistes. Ces facteurs peuvent constituer des obstacles à l'amélioration de la productivité et de la qualité des opérations. Cependant, dans le cadre de la réorganisation du travail, le département des ressources humaines entend faire une analyse des postes qui permettra de fournir une meilleure description des tâches. Par le fait même, cela facilitera l'identification des profils recherchés.

Les processus de recrutement d'ici sont moins profonds. On pourra s'améliorer au fur et à mesure qu'on va identifier ce qu'on veut. On pourra plus le chercher chez les candidats. Là on n'a pas de modèle. On recrute, on s'assure qu'on a des gens corrects qui sont bien. Ils passent les examens médicaux mais on ne va pas trop loin (J).

4.5.4 La rémunération des employés locaux de la filiale

Le système de rémunération s'appuie essentiellement sur les textes concernant le personnel junior dans la convention collective qui régit la filiale. Le calcul de la rémunération se fait selon certains critères, particulièrement selon le type de

poste occupé et selon l'ancienneté. Le profil de l'employé adéquat pour le poste, de même que les compétences et les qualifications exigées, sont également pris en considération («J», «G», «E», «A», «B», «F»). «La rémunération est basée sur les exigences du poste occupé selon la hiérarchie. L'importance du poste est prise en compte techniquement et les responsabilités.»

La rémunération se fonde aussi sur les catégories d'emploi. Ces dernières comptent dix niveaux, au sein desquels l'employé évolue annuellement. Les employés appartenant à une même catégorie reçoivent le même salaire. Les deux niveaux les plus élevés exigent des employés polyvalents, qui peuvent remplacer le superviseur lorsque celui-ci est absent.

Par ailleurs, lors des négociations salariales, les deux parties (le syndicat et le patronat) tiennent compte de l'inflation, de la performance financière de la filiale, ainsi que du salaire offert dans d'autres mines («G»). La politique d'Alcan en matière de rémunération est de payer 75% des salaires offerts par ses compétiteurs, admet le directeur des ressources humaines. Cette politique de rémunération s'applique également à la filiale ghanéenne.

La filiale prévoit changer la politique en matière de bonus. Normalement, les employés reçoivent leur bonus en décembre; Alcan préfère toutefois retarder la distribution du bonus en février, c'est-à-dire après le calcul de la performance financière de la filiale («C», «D», «E», «F», «G», «K»). Alcan rejette aussi la revendication du syndicat à l'effet d'indexer l'augmentation salariale au taux d'échange du dollar américain, alors que l'inflation n'est pas prévisible («J»).

La détermination de rémunération est compliquée dans une économie qui n'est pas stable. Parfois le taux d'inflation va jusqu'à 80%. Est-ce qu'il faut donner une augmentation salariale de 80% dans une année?

Pour les répondants «I», «D» et «C», le seul critère de détermination de la rémunération au sein de cette filiale est l'ancienneté. Selon eux, la direction accorde moins d'importance aux qualifications : certains employés, qui détiennent des diplômes universitaires, occupent des postes qui ne sont pas compatibles avec leur niveau de scolarité. Ils se voient souvent dirigés par des supérieurs moins instruits mais qui travaillent depuis longtemps dans cette filiale. Ce manque d'adéquation entre le poste occupé, le niveau d'étude et le salaire provoque un taux de roulement du personnel élevé («K»).

Employees are paid according to seniority, not qualifications, because we have semiliterate at the top who have been working for so long. Someone with a certificate or a degree will start below this person because of seniority. («I»)

4.5.5 L'évaluation de rendement des employés locaux de la filiale

Le système d'évaluation du rendement du personnel est moins structuré dans cette filiale. L'appréciation de la qualité de la performance des employés est réalisée sur une base subjective. Il n'existe pas de critères ni de normes de comparaison qui définissent un seuil de performance raisonnable et contrôlable pour ce personnel. On utilise un système de notation, le bulletin de notes annuel. Une seule rencontre est prévue entre le chef de section et le subordonné, afin de permettre au subordonné de faire ses commentaires sur l'évaluation («L»). Si le subordonné accepte les résultats de l'évaluation, il signe le formulaire. Dans le cas contraire, il doit rédiger une lettre dans laquelle il exprime les raisons de son désaccord. Le chef de section fait ensuite son rapport d'évaluation au chef de département, qui peut recommander les employés pour une promotion ou une formation, selon les résultats («A», «F», «D»).

We have annual appraisal report forms. The head of each section will appraise their employees. Then this report is sent to the head of department who will look at it then sent to management team. One important thing is that whoever is

being appraised will have the opportunity to know what has been said about him and sign that they have accepted the report. If you don't accept, you write why you don't accept. («F»)

Dans un sondage effectué par Alcan, les employés réclament la tenue d'une évaluation du rendement à 360 degrés, qui serait effectuée chaque trimestre. Ce nouveau système d'évaluation du rendement permettrait aux employés d'obtenir une rétroaction régulière, plus transparente, afin d'améliorer leur performance de façon continue («B», «C»).

Le mandat du nouveau directeur des ressources humaines s'inscrit dans cette optique : celui-ci compte implanter un système d'appréciation de la performance qui permettrait la participation de l'employé et qui encouragerait les échanges et le dialogue entre supérieurs et subordonnés. Ce système sera basé sur des critères de performance, de même que sur des données tirées de la description et de la pondération des emplois. Ce type d'évaluation objective des employés constituera un premier pas vers une rémunération qui ne sera plus uniquement calculée à partir du diplôme, des qualifications et de l'emploi occupé («J», «L»).

4.5.6 La formation et le développement des employés locaux au sein de la filiale

La formation n'est absolument pas considérée comme une priorité. Lorsqu'elle a lieu pour les opérateurs, c'est le plus souvent de façon improvisée et ponctuelle. Ce type de formation est considéré important pour optimiser les habiletés à la tâche de travail. À d'autres occasions, des gestionnaires suivent des cours en vue d'améliorer leurs compétences et leurs qualifications. Cette formation, tant pour les opérateurs que pour les cadres supérieurs, ne se fait toutefois pas sur une base continue; on estime plutôt que le besoin détermine la formation («C», «L», «J», «A», «I»).

Training is very bad because new technology and new machines need upgrading of our knowledge. («C»)

La formation n'est pas bien organisée ici. («J»)

Alcan n'est pas fort en formation en Afrique. En général, on n'a pas un programme de formation qui est très fort. («L»)

Seule la formation en santé et sécurité au travail semble plus structurée : le coordonnateur de ce service a déjà fait l'analyse des besoins et transmis ses recommandations aux gens concernés. La formation et le perfectionnement du personnel sont mis de l'avant dans la phase de restructuration de la filiale.

But training got broken and we are now trying to improve it. («B»)

Il va falloir restructurer la formation. Le syndicat et les gestionnaires font des demandes de formation pour la production et l'entretien. («J»)

C'est le mandat du nouveau directeur des ressources humaines parce que les employés exigent ou demandent plus de formation. Ils sont extrêmement intéressés. («L»)

La situation financière de la filiale lui impose de se mettre à niveau pour survivre. L'option du recyclage systématique, pour l'ensemble du personnel, a été retenue. La formation du personnel sera centrée sur le recyclage des aptitudes qui touchent les techniques de production et d'entretien, ainsi que la formation de base, puisque la filiale compte un nombre important d'employés semi-lettrés. Le principe de la formation ponctuelle («sur le tas») sera adopté systématiquement pour les nouvelles attributions de tâches ou de postes. Cet apprentissage est jugé important, en raison de la spécificité des activités de production de bauxite et des objectifs de production à atteindre. La formation continue sera pratiquée afin de satisfaire aux demandes de personnel et aux exigences de redéploiement des effectifs. Elle interviendra dans toutes les catégories d'emploi («J», «L»).

La tendance actuelle va vers une façon de gérer beaucoup plus organisée, mais les actions prises en ce sens demeurent timides et relèvent davantage de l'intention que de gestes concrets. En somme, le contenu des informations recueillies nous amène à conclure que les changements apportés jusqu'ici paraissent mineurs et n'entretiennent qu'un lien ténu avec la mise en place d'une gestion dynamique et structurée des activités de l'entreprise.

La promotion et l'affectation du personnel reposent, en principe, sur une bonne connaissance des attributions aux différents postes de travail, ainsi que sur une appréciation juste des normes et critères de travail. En l'absence de ces informations nécessaires, les actions de promotion s'appuient sur les textes de la convention collective et sur le code du travail. Une telle promotion au sein de la filiale est rare; elle intervient seulement en cas de vacance de poste.

Les employés ont la possibilité de changer de catégorie d'emploi lorsqu'ils ont suivi une formation de longue durée, tandis que les changements d'échelon se font de façon automatique pour les salariés permanents. Ils sont l'occasion d'une augmentation salariale. Seules l'ancienneté et le poste sont considérés en cas de promotion ou d'augmentation salariale. L'évaluation subjective par le supérieur est la seule forme d'évaluation qui soit pratiquée, c'est-à-dire qu'aucune évaluation de la compétence et des qualifications réelles n'est faite au regard de la tâche à accomplir. En définitive, la gestion de la promotion est le reflet des lacunes notées dans les systèmes d'évaluation de la performance, de gestion prévisionnelle et, plus en amont, de gestion du recrutement. La filiale, en pleine restructuration, doit miser sur la collaboration d'un personnel performant et compétent. Ses outils de gestion du personnel sont mal structurés et les prévisions pour un développement et une amélioration de ceux-ci n'apparaissent pas comme une priorité. En revanche, le désir de former et de recycler le personnel à l'emploi dans la filiale est présenté comme une priorité par les interlocuteurs rencontrés.

4.5.7 La politique en matière de promotion des employés locaux dans la filiale africaine

Le répondant «I» traduit bien les impressions de la plupart des interlocuteurs sur la politique en matière de promotion des employés locaux : «Local employees are promoted within the subsidiary. I haven't heard anybody transferred to either other subsidiaries or headquarter, only from Awaso to either Accra or Takoradi.» Les employés locaux ne possèdent pas de qualifications particulières pouvant être bénéfiques au siège social ou dans d'autres filiales, étant donné l'écart énorme de développement entre le Ghana et d'autres pays — tout particulièrement le Canada. La promotion au siège social ou dans d'autres filiales est perçue comme la perte d'une main-d'œuvre, dont les compétences sont rares. Or, la filiale a avantage à retenir une telle main-d'œuvre pour son fonctionnement et sa prospérité.

Pour leur part, les employés valorisent la promotion au siège social ou dans d'autres filiales.

They are promoted locally. It is not good. I think people should have the opportunity to work in other subsidiaries to learn something new. («D»)

I haven't seen any transfer to headquarters or between subsidiaries. I know it happens in Canada and in other places with Alcan. But none of us have benefited. (F)

Some of us are looking forward for it to work in other places to challenge myself. We don't know why local employees are not transferred to headquarters. We don't know the criteria for promotion and we never heard of vacancies. (K)

Le directeur des ressources humaines envisage plutôt des échanges régionaux au niveau de l'Afrique, en ayant recours à des ressources stratégiques, telles que le chef ingénieur, le contrôleur et les ressources en développement. L'échange au niveau de l'Afrique lui semble préférable, parce que les filiales africaines ont beaucoup de choses en commun : le niveau de développement est

presque le même, la technologie et la culture sont presque identiques. L'expertise acquise aux États-Unis, par exemple, serait inutile au Ghana parce que l'organisation du travail diffère complètement dans ces deux pays. En ce sens, les connaissances acquises dans d'autres pays africains peuvent être facilement transférables à la filiale du Ghana. («J»)

4.5.8 Le degré d'harmonisation des pratiques de gestion qui prévalent dans la filiale africaine à celles qui sont adoptées dans d'autres filiales à l'extérieur de l'Afrique

Près de la moitié des répondants ignorent si les pratiques de gestion qui prévalent dans cette filiale sont également adoptées dans des filiales à l'extérieur de l'Afrique. Le reste des répondants estime qu'Alcan a mis en place une stratégie corporative normative, à partir de laquelle chaque filiale développe sa propre stratégie adaptée aux particularités contextuelles. Chaque filiale doit se conformer aux lignes directrices d'Alcan en ce qui a trait au code de conduite, au profil de compétences des dirigeants, à la valeur ajoutée et aux normes de santé et de sécurité au travail («I», «E», «F», «J», «L»).

What I know is that Alcan is geared toward standardisation of operations... When it comes to actual management practices, the basic standard procedures are the same. Don't forget the cultural difference. («F»)

Le répondant «L» croit plutôt que les pratiques de gestion sont identiques partout. Tout ce qui est rapport de finance, de production ou de budget est rédigé de la même façon dans toutes les filiales d'Alcan. Cette standardisation des pratiques de gestion facilite la coordination et le contrôle des opérations à l'international par le siège social.

CHAPITRE 5

L'interprétation des données

Le cinquième chapitre de ce travail est consacré à la discussion des résultats présentés dans le chapitre précédent. Les conclusions que nous en tirons permettent de répondre à notre question de recherche. Dans ce chapitre, nous présentons d'abord la description de la stratégie transnationale et les différents facteurs organisationnels, situationnels et contextuels qui l'influencent. Ensuite, nous discutons des pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale. Cette section est suivie de la réponse à notre question de recherche. Enfin, les conclusions auxquelles nous arrivons sont enrichies par des éléments d'interprétations et d'explications plausibles qui sont inspirés des recherches et des travaux sur la dimension culturelle du management. Rappelons que le modèle théorique avec lequel nous travaillons, met en évidence une chaîne de relations entre des variables et décrit les stratégies des ressources humaines à l'international comme étant déterminées par certains facteurs dont la culture. Les stratégies des ressources humaines influencent à leur tour les pratiques de ressources humaines au sein de la filiale.

5.1 La stratégie transnationale

Tel que mentionné dans le chapitre 1, une entreprise transnationale se définit selon le niveau d'intégration globale, de sa capacité de diffusion des connaissances et son adaptation locale.

Alcan étant une société transnationale, son siège social serait responsable de l'orientation des politiques corporatives et de la coordination des activités organisationnelles. Elle accorderait ainsi de l'autonomie dans une forte mesure à ses filiales, qui se chargeraient de développer leurs propres pratiques de marketing, de finance, de la manufacture et de la fourniture de service pour leurs produits, selon les lignes directrices établies par l'entreprise. Ses centres de recherches seraient donc dispersés à travers le monde.

Ses opérations d'exploitations de bauxite, d'alumine, de produits laminés, de produits chimiques et de métal primaire à travers le monde devraient être à la fois intégrées et adaptées aux besoins spécifiques de chaque marché local. Ces filiales d'Alcan constitueraient un réseau dynamique de dépendance réciproque entre elles. Cette interdépendance faciliterait le partage des ressources, des connaissances et des opportunités, et par le fait même, réduirait la hiérarchie entre les intérêts locaux et globaux. Ce réseau encouragerait donc la collaboration et la coopération entre les filiales et leur permettrait de maximiser leur potentiel d'innovation. (Bartlett et Ghoshal, 1989, 1992)

Son approche est géocentrique. En effet l'affectation des cadres supérieurs n'est pas pratiquée à sens unique, du siège social vers les filiales, mais aussi entre les filiales elles-mêmes et de ces dernières vers le siège social.

Cependant, sur la base des données recueillies auprès des répondants, nous constatons que la façon dont est gérée la filiale africaine par la multinationale Alcan présente une certaine divergence par rapport au modèle. Cette variation est due à des facteurs organisationnels, situationnels et contextuels dont l'influence diffère d'une filiale à une autre. Nous abordons ces facteurs dans les sections suivantes.

5.2 Les facteurs organisationnels

Dans cette section, nous examinons l'influence de la structure organisationnelle sur les stratégies des ressources à l'international. Cette structure organisationnelle comprend l'autonomie, l'innovation et le partage de connaissance, l'adaptation locale, les opérations et les affectations internationales.

5.2.1 Structure organisationnelle

5.2.1.1 L'autonomie

Les auteurs s'accordent pour reconnaître qu'une entreprise transnationale privilégie l'autonomie de la filiale dans la prise de décisions, afin de lui permettre d'adapter les pratiques de gestion aux spécificités des marchés locaux. Le siège social juge normalement que les filiales sont tout à fait capables de traiter leurs problèmes concernant les pratiques de gestion, sans intervenir constamment. Néanmoins, le siège social élabore des stratégies globales que doivent respecter les filiales (Bartlett et Ghoshal, 1993).

Au vu des données recueillies, Alcan a la mainmise sur les décisions stratégiques. Certaines décisions sont prises après consultation, alors que les décisions opérationnelles reviennent à la filiale. Alcan garde un certain contrôle sur les décisions touchant les dépenses d'investissements : Le siège social a déjà établi un seuil budgétaire que la filiale ne doit pas dépasser. Lorsque la filiale s'engage dans un projet dont le montant dépasse les limites fixées par Alcan, elle doit demander l'approbation du siège social avant de le réaliser. Par ailleurs, le siège social a déjà élaboré des procédures et politiques en matière d'environnement, de santé et de sécurité, que la filiale doit suivre pour la prévention des accidents. C'est également le siège social qui définit les critères

d'embauche et la promotion des cadres locaux. Il en est de même pour le code de conduite, pour lequel Alcan a déjà prescrit des normes qui ne sont pas négociables.

Par ailleurs, Alcan implique la filiale dans le processus de décision. En effet, elle juge que le point de vue de la filiale doit être pris en considération. C'est le cas des récentes restructurations au niveau de la direction de la filiale, à l'occasion desquelles les cadres supérieurs locaux ont été consultés sur la façon d'apporter les changements au sein de la filiale.

Le siège social délègue les décisions opérationnelles à la filiale. Ainsi, cette dernière est responsable du recrutement de la main-d'oeuvre non qualifiée, des gestionnaires juniors et de leur promotion. Cette filiale développe ses propres politiques de maintenance, ainsi que ses propres procédures d'achat d'équipements d'entretien et de matériel de bureau. Elle négocie elle-même des contrats locaux, tels la tonte de la pelouse.

Nous constatons que par rapport à cette filiale africaine, la multinationale Alcan adopte la stratégie ethnocentrique en ce qui a trait aux décisions stratégiques, lesquelles impliquent des risques de faillite de la filiale si elles sont prises de façon inefficace. Le siège social doit donc intervenir constamment au niveau des décisions stratégiques, afin d'assurer la survie de la filiale. Cette dernière est cependant relativement autonome quant aux décisions opérationnelles qui consistent principalement à mettre en application les décisions prises par le siège social. Il s'avère évident que la filiale ghanéenne ne détient pas de pouvoir décisionnel.

5.2.1.2 L'innovation et le partage de connaissance

Une entreprise transnationale répartit la responsabilité des différents produits entre ses filiales du monde entier, en fonction des compétences et des points forts relatifs de chacune. Ce système permet non seulement de tirer partie de l'expérience spécifique d'une unité, mais aussi de lui forger une identité au sein de la structure transnationale de l'entreprise. L'entreprise transnationale prône aussi l'apprentissage organisationnel en stimulant la circulation de l'information, des idées et des connaissances entre ses filiales. Cette interdépendance facilite l'intégration des opérations à travers le monde (Bartlett et Ghoshal, 1992).

Tel que le suggère notre collecte de données, la filiale africaine ne joue apparemment aucun rôle dans l'innovation. Cela est dû au manque de compétence de la main-d'oeuvre locale et aux moyens d'extraction de la bauxite qui ne requièrent que des opérations rudimentaires. Cette filiale n'a, en outre, pas de moyen d'accès à l'innovation, parce que les moyens de communications ne sont pas encore bien développés. Le téléphone, le télécopieur tout comme l'Internet fonctionnent difficilement. Cette inefficacité du réseau de communication ne lui permet pas de collaborer avec ses pairs, de diffuser l'information, de résoudre les problèmes en coopération et d'appliquer collectivement les stratégies de gestion. Cette faible intégration de la filiale au réseau de communication l'empêche de partager la prise de décisions, ainsi que d'avoir accès aux matériaux, aux produits et aux ressources humaines d'autres filiales à travers le monde. En conséquence, cette filiale africaine n'est pas interdépendante des autres unités ni intégrée aux autres filiales d'Alcan.

Nous remarquons que la filiale ne partage l'information qu'avec le siège social. La filiale acquiert les connaissances du siège social par la participation des cadres locaux aux séminaires et aux formations organisées par Alcan. Elle

accède aussi aux savoir-faire du siège social par l'affectation des expatriés, qui transfèrent leur expertise aux cadres locaux.

5.2.1.3 L'adaptation locale

Étant donné les valeurs, les normes et les coutumes du pays hôte sont différentes de celles du siège social, l'entreprise transnationale, tel que le soulignent Bartlett et Ghoshal (1989), encourage l'adaptation des pratiques de gestion aux spécificités locales, tout en assurant la compétitivité globale.

Nos données démontrent que les procédés de la production sont adaptés au niveau du développement local. La technologie utilisée à la filiale n'est ni complexe ni automatisée et ce, conformément aux compétences locales, dont le niveau d'instruction est généralement faible. Par ailleurs, le marketing et la finance sont imposés par le siège social. Ainsi, Alcan se charge de trouver les clients qui achètent la bauxite sur le marché et elle en négocie le prix avec eux. Elle établit le programme d'expédition de la bauxite et le moment le plus propice pour la vendre. De même pour la finance, la filiale utilise le système « MERCC » imposé par Alcan pour faire son rapport financier.

Notre constat est que bien que les procédés de production semblent être adaptés à la filiale africaine, il reste que l'extraction de bauxite requiert des opérations simples. Les filiales de la multinationale Alcan qui exploitent la bauxite emploient presque la même technologie rudimentaire. Il est également difficile d'adapter le marketing de la bauxite aux besoins locaux, alors que la bauxite n'est pas utilisée localement. Il devient alors tout à fait normal que le siège social, qui est engagé depuis longtemps dans ces activités d'exploitation de bauxite et qui en a l'expertise, s'occupe du marketing. Par ailleurs, le système de comptabilité « MERCC » n'est pas seulement imposé à cette filiale africaine : Il

est uniformisé à travers toutes les filiales d'Alcan pour que leurs rapports financiers soient présentés de la même façon. La filiale du Ghana n'est donc pas un cas unique.

5.2.1.4 Les opérations

Alcan possède des unités d'exploitation dans 41 pays à travers le monde. Ses opérations d'exploitation de bauxite, d'alumine, de produits laminés, de produits chimiques et de métal primaire sont décentralisées par région. La filiale du Ghana dépend directement de « Atlantic Operations » dont le siège social se trouve en France. Elle fait aussi régulièrement des rapports au siège social à Montréal. Vue sous cet angle, Alcan revêt aussi les caractéristiques d'une entreprise transnationale.

5.2.1.5 L'affectation internationale

Au niveau transnational, l'affectation internationale est généralement tridimensionnelle, c'est-à-dire du siège social aux filiales, entre les filiales et de ces dernières vers siège social (Jaussaud et al., 2000).

D'après nos données, la promotion des employés locaux se limite à la filiale. Aucun employé n'a jamais été muté au siège social ni transféré dans d'autres filiales. L'écart entre les niveaux de développement, la différence culturelle par rapport au siège social et le souci de préserver les compétences locales constitueraient des handicaps à la promotion internationale. Les employés locaux sont, pour leur part, intéressés à travailler dans d'autres filiales d'Alcan ou même au siège social, afin de relever des nouveaux défis et d'acquérir des nouvelles connaissances. Cependant, la direction des ressources humaines n'envisage que des affectations au niveau régional afin de faciliter le transfert des connaissances, parce que la culture et le degré de développement y demeurent les mêmes.

5.2.1.6 Le type d'industrie

Le type d'industrie influence les stratégies des ressources humaines différemment selon que l'organisation oeuvre dans l'industrie manufacturière ou de service. L'industrie manufacturière, par le biais de l'exportation, acquiert de l'expérience internationale lui permettant d'accorder l'autonomie aux filiales. Par contre, le manque d'expérience internationale de l'industrie de service, pousse souvent l'organisation à adopter la stratégie ethnocentrique avec ses unités locales (Kutalad, 1999 ; Welch, 1994).

La filiale ghanaéenne opère dans le secteur manufacturier qu'est l'exploitation de la bauxite. Ce type d'opérations ne requiert pas une exportation pouvant permettre à l'entreprise d'acquérir de l'expérience internationale. Cependant, ces opérations minières existent depuis longtemps au Ghana, alors qu'Alcan a commencé à gérer cette filiale depuis 1998 seulement. Cette récente acquisition de la filiale pourrait bien justifier à elle seule la stratégie ethnocentrique adoptée, ce qui expliquerait pourquoi la situation de l'entreprise n'est pas conforme aux théories dont fait état la revue de littérature. En effet, contrairement aux auteurs Kutalad (1999) et Welch (1994), bien qu'Alcan opère dans l'industrie manufacturière, elle adopte la stratégie ethnocentrique pour sa filiale du Ghana.

5.3 Les facteurs situationnels

5.3.1 Le degré de développement du pays hôte

Des auteurs comme Ferris et Judge (1991), Robok et Simmonds (1989), ainsi que Pucik, Tichy et Bartlett (1992) (cités par Schuler et al., 1993 ; Sundaram et Black, 1992), estiment que le degré de développement du pays hôte affecte la stratégie des ressources humaines à l'international. Lorsque le pays hôte est moins développé, l'entreprise multinationale peut exercer plus de contrôle sur

ses filiales par le transfert des expatriés et l'imposition des politiques et des pratiques de gestions prescrites par le siège social. Les travaux de Galbraith (1977) (cité par Jassaud et al., 2000), vont dans ce sens. Une entreprise multinationale adopte la stratégie ethnocentrique dans un pays sous-développé alors qu'elle privilégie les stratégies polycentrique et géocentrique dans des pays développés.

Les résultats de nos données montrent clairement que la filiale du Ghana est située dans un pays sous-développé. Nous avons déjà noté que les moyens de communication en usage à l'heure actuelle sont soit défectueux, soit régulièrement en panne. À ceci s'ajoute le manque de compétences locales pour réparer ces appareils. Mentionnons de plus les pannes d'électricité, le mauvais état de l'infrastructure routière et l'inefficacité des procédures administratives. Tous ces facteurs ont un effet négatif sur la gestion de la filiale, puisqu'ils ralentissent le fonctionnement et que les gestionnaires éprouvent des difficultés à planifier et atteindre les objectifs de production fixés.

Les facteurs précités caractérisent le sous-développement qui force Alcan à exercer un contrôle accru sur cette filiale. Alcan y a transféré ses pratiques de finance, de marketing, de recrutement des cadres, de la protection de l'environnement et de la prévention des accidents au travail. Théoriquement, ces données supposeraient le transfert de beaucoup d'expatriés au sein de la filiale ; ce n'est toutefois pas le cas, parce qu'il y a davantage de nationaux du pays hôte dans des postes de gestion. À la lumière de ces données, Alcan utilise une combinaison de stratégies des ressources humaines au sein de la filiale ghanaéenne : la stratégie ethnocentrique pour ses pratiques de gestion et la stratégie polycentrique pour l'affectation des employés locaux aux postes de gestion.

5.3.2 Le besoin de contrôle

Les écrits recensés au sujet du contrôle suggèrent que les entreprises multinationales emploient plusieurs mécanismes pour contrôler leurs filiales. Elles peuvent exercer le contrôle de plusieurs façons : par l'accent qu'elles mettent sur l'uniformité des procédures, par l'assimilation des nationaux du pays d'accueil aux normes du siège social, par la part du capital détenu par le siège social ou encore par une évaluation de la performance financière de la filiale. Le siège social s'assure du maintien de ces mécanismes de contrôle par l'application des différentes stratégies de ressources humaines à l'international (Pucik et Katz, 1986 ; Zeira et Banci, 1981 ; Hendy, 1992 ; Dowling et Dowling et Schuler, 1990) (cités par Schuler et al., 1993 ; Welch, 1994 ; Kedger 2002).

Nos données nous semblent concorder avec les propos de la plupart des auteurs. En effet, d'après nos données, Alcan évalue mensuellement la performance financière de sa filiale du Ghana afin de s'assurer que cette dernière atteigne les objectifs de rendement qui sont fixés. Nous remarquons aussi que les rapports de finance, de budget, de production, tout comme les procédures de la protection de l'environnement et de la protection des accidents, sont identiques dans toutes les filiales d'Alcan. En ce qui a trait aux normes d'Alcan, cette dernière est en processus de socialiser les employés locaux aux valeurs comprises dans le code de conduite. Les employés locaux s'imprègnent des valeurs d'Alcan, telles que l'intégrité, le travail d'équipe, la transparence, la responsabilité et la confiance.

La part du capital détenu par Alcan dans cette filiale se situe à 80%. Le fait qu'Alcan détienne la presque totalité du capital implique que ses membres soient fortement représentés au conseil d'administration de la filiale. Par conséquent, Alcan détient un pouvoir accru dans la prise des décisions qui concernent la gestion de la filiale. Bien qu'elle soit moins représentée dans des postes de

gestion, son pouvoir décisionnel est consolidé au conseil d'administration. À cet égard, toutes les décisions prises par les gestionnaires doivent être d'abord approuvées par le conseil d'administration avant leur mise en application. La stratégie ethnocentrique est utilisée pour maximiser le contrôle sur cette filiale.

5.3.3 La disponibilité du personnel

Welch (1994) ; Evans et al. (2002) soulignent que le manque de compétences dans le pays hôte, l'incapacité du siège social d'attirer les nationaux du pays d'origine de la multinationale pour aller travailler à l'étranger, de même que le coût de l'affectation internationale, changent parfois la stratégie des ressources humaines que l'entreprise devrait adopter au sein de ses filiales (Dowling et al., 1999).

À la suite de notre analyse des données, nous arrivons au constat qu'il y a suffisamment de compétences locales parce que presque tous les postes sont occupés par les nationaux du pays d'accueil. Selon nos données, Alcan éprouve des difficultés de recruter des expatriés pour aller travailler à la filiale ghanéenne. Par ailleurs, sa politique en matière d'affectation est de remettre la gestion de la filiale entre les mains des nationaux du pays hôte. D'ailleurs, sur 85 000 employés à travers le monde, seulement une centaine sont expatriés et leur taux de représentation est sensiblement le même dans toutes les filiales. La stratégie adoptée dans ce cas est donc polycentrique, du moins pour cette filiale ghanéenne.

Tableau 7 : Les pratiques de gestion et les stratégies des ressources humaines à l'international

Type de pratiques de gestion	Choix de stratégies de RH adoptées à la filiale
Budget	Ethnocentrique
Finance	Ethnocentrique
Production	Polycentrique
Marketing	Ethnocentrique
Innovation	Ethnocentrique
Décisions stratégiques	Ethnocentrique
Protection de l'environnement	Ethnocentrique
Recrutement des cadres supérieurs	Ethnocentrique
Santé et sécurité au travail	Ethnocentrique
Pratiques des RH	Polycentrique
Promotion des employés	Ethnocentrique
Locaux	
Postes de gestion	Polycentrique

Nous venons de constater que la stratégie géocentrique ne s'applique en aucun cas à la filiale ghanaéenne. Alcan utilise plusieurs stratégies de gestion des ressources humaines quand vient le temps d'élaborer les différentes pratiques de gestion de la filiale. Elle adopte la stratégie ethnocentrique pour les décisions stratégiques, la finance, le marketing, le recrutement des cadres supérieurs, les procédures de santé et sécurité et la protection de l'environnement. La stratégie polycentrique s'applique pour sa part à la production et aux décisions opérationnelles.

La multinationale Alcan n'est pas une exception quant à l'emploi de différentes stratégies au sein même de la filiale. Permuter (1969) soutient qu'une multinationale peut élaborer un mélange de stratégies des ressources humaines selon les secteurs d'activités d'une filiale. Elle peut adopter la stratégie ethnocentrique en finance, la stratégie polycentrique en marketing et la stratégie géocentrique en recherche et développement. D'ailleurs, on retrouve toujours un degré d'ethnocentrisme, de polycentrisme et de géocentrisme dans toutes les

multinationales, soulignent Young et al. (1985) (cité par Ferner et al., 1994 et Perlmutter, 1969).

5.4 Les facteurs contextuels

Dans cette sous section, nous examinons l'impact de la loi d'immigration, de la culture nationale, de la perception de l'horizon temporel, de la perception du concept du travail et de l'esprit communautaire sur les stratégies et les pratiques des ressources humaines.

5.4.1 La loi d'immigration

Selon Yang (1992) (cité par Hang-Yue Ngo et al., 1998 ; Hiltrop 1999 ; Brewston, 1995 ; Jackson et Schuler, 1995), les entreprises multinationales éprouvent des difficultés à adopter leurs stratégies des ressources humaines à l'international à cause des lois d'immigration que leur impose le pays hôte. Par exemple, une entreprise transnationale peut utiliser la stratégie géocentrique en nommant des gens compétents aux postes de gestion dans n'importe quelle filiale à travers le monde sans tenir compte de leur nationalité. Cependant, le pays hôte peut se servir de la loi sur le contrôle d'immigration pour encourager l'embauche des nationaux du pays d'accueil (Dowling et al., 1999).

Les données relatives aux lois du Ghana nous permettent de confirmer l'influence de la loi d'immigration sur les stratégies des ressources humaines à l'international. D'après les données recueillies auprès des personnes interrogées, le gouvernement du Ghana impose à Alcan un quota d'expatriés qui peuvent être affectés à la filiale. Le nombre d'expatriés est fixé à cinq, conformément aux lois d'immigration. Alors même qu'ils sont en poste, ces expatriés doivent former des cadres locaux qui pourront les remplacer après leur départ. Nous constatons que le gouvernement exige une grande représentation

des nationaux dans les postes de gestion, afin non seulement de réduire le chômage, mais, également, d'acquérir les connaissances managériales dont le pays a besoin. Cette loi du travail du pays hôte semble empêcher l'adoption de la stratégie géocentrique dans la composition de la main-d'oeuvre de la filiale d'Alcan

Cependant, comme il n'y a qu'un seul expatrié du pays d'origine affecté à la filiale, il nous est difficile de vérifier si Alcan nommerait, parmi les cinq étrangers auxquels il est permis de travailler au Ghana, les nationaux du pays tiers. Nous ne savons pas non plus si les deux étrangers qu'Alcan compte affecter à la filiale dans le cadre de la restructuration en cours, respectivement comme directeur général et contrôleur, seront originaires des pays tiers. Sur la base des pratiques en cours, nous pouvons affirmer que la loi d'immigration du Ghana impose à Alcan la stratégie polycentrique plutôt qu'une stratégie géocentrique.

5.4.2 La culture nationale

Dans la revue de littérature sur la dimension culturelle du management, Hofstede (1987) explique chaque mode de pensée traduit une vision du monde différente et particulière, qui se manifeste entre autres dans les mentalités, ainsi que dans les attitudes et les comportements des individus qui interagissent dans les activités quotidiennes de gestion des organisations. Le concept de programmation mentale utilisé par Hofstede (1982) prend toute sa signification dans cette interprétation qui s'appuie sur les particularités d'un imaginaire africain et occidental qui influencerait la gestion des entreprises. Cet imaginaire collectif est constitué par l'ensemble des valeurs qui aident à déterminer la définition subjective de la rationalité des individus qui se réfèrent à son cadre.

Si nous admettons l'importance de cette programmation mentale sur les individus, nous pouvons explorer la piste qui suggère la confrontation au sein

des organisations africaines dans lesquelles se trouve un chevauchement de deux cultures, ce qui donnent lieu à la présence de deux philosophies du monde apparemment contradictoires. Tout en évitant un abus culturo-traditionnel dans l'interprétation, notre intérêt se porte vers cette cohabitation de deux rythmes de vies au sein de l'entreprise africaine. Pour reprendre la pensée de certains auteurs (Bourgoin, 1982 ; Delalande, 1987 ; Henry, 1988, 1989 ; Olomo, 1987 ; Kamdem, 1993, Ahiauzu, 1983), la vie de l'entreprise africaine est un univers oral qualitatif et relationnel qui continue de fonctionner en mode dégradé. Cet univers fonctionne en parallèle d'un système de production rationnel et méthodique, qui caractérise le développement de l'entreprise moderne.

D'autres travaux, tels que ceux de Hofstede (1967, 1987), Bourgoin (1982), Kamdem (1990, 1993, 1994), Elungen (1987), Saubour (1988), suggèrent qu'un certain nombre de facteurs spécifiques culturels pourraient aider à expliquer et à comprendre l'environnement et les particularités des entreprises africaines en général. Pour les besoins de cette recherche, nous avons retenu essentiellement trois de ces facteurs : la perception de l'horizon temporel qui prédomine, la perception quant au concept du travail et, enfin, la présence de l'esprit communautaire. Ces trois dimensions culturelles que nous avons retenues semblent fournir un début d'explications pour éclairer les spécificités des conclusions notées suite à la présentation des résultats.

5.4.3 La perception de l'horizon temporel

La notion du temps qui domine dans l'imaginaire africain est importante à cerner pour comprendre la place qui peut lui être allouée dans la gestion de l'entreprise. Rappelons que la notion du temps est un paramètre de mesure technique et économique important et essentiel, notamment dans le contexte de la gestion de l'entreprise moderne et rationnelle occidentale. Pour reprendre les propos de

Kamdem (1990), le temps dans l'imaginaire africain est caractérisé par deux concepts fondamentaux : le temps indifférencié et l'horizon intemporel.

La mentalité qui prévaut est une représentation d'un temps qui apparaît élastique et infini, à l'image de la nature. Dans cette perspective, toute analyse qui fait appel à l'idée de mesure du temps a très peu de signification (Elungu, 1987 :71 ; Kamdem, 1990 : 16,17). L'intemporalité se traduit par des perspectives temporelles qui se limitent aux activités du moment ; l'éternel présent est de rigueur et il est difficile de s'arracher au moment vécu. Or, cette perception du temps est à la base du système de pensée de la tradition africaine. Elle se manifeste encore dans les réflexes quotidiens des individus, ce qui pourrait expliquer pourquoi ceux-ci éprouvent de la difficulté à remettre en cause le présent pour anticiper sur le futur. Cette particularité temporelle est également liée à la dimension du contrôle de l'incertitude, telle qu'elle est développée et vulgarisée par Hofstede (1978, 1987). En effet, il semble qu'un faible contrôle de l'incertitude caractérise la plupart des sociétés africaines et entraîne un certain désintérêt de celle-ci pour l'avenir. En conséquence, au sein de l'entreprise, les règles, les normes, les standards, les procédures et les sanctions sont pratiquement inexistantes. L'absence de prévisions est flagrante à tous les niveaux de décisions ; les reports et retards dans les opérations sont la norme et le goût pour l'improvisation est de rigueur (Hofstede, 1987 ; Hall, 1984).

Nos données montrent que la filiale présente certains des symptômes qui reflètent cette faible conscientisation du temps, ce qui fait obstacle à la mise en place des outils de prévision. La gestion quotidienne est caractérisée par une absence de plans opérationnels à long terme qui se traduit par un manque de responsabilisation quant aux délais, aux dates et à la mise en place de plans prévisionnels à moyen et long terme. C'est dire qu'au-delà des lacunes techniques en matière de capacité à utiliser certains outils de gestion, le facteur culturel qu'est le temps indifférencié et intemporel joue un rôle indéniable dans la

compréhension qu'a l'individu de l'importance de ces outils de gestion. Si nous admettons que la mentalité qui sous-tend la philosophie de gestion dans cette filiale est empreinte d'un fort degré de fatalisme, d'empirisme et d'un esprit qui ne croit pas en la maîtrise des événements, les lacunes en matière de procédures et de normes de travail que nous avons retrouvées au niveau des activités pourraient être expliquées en partie.

Ces résultats permettent de comprendre que pour parvenir à un succès dans l'implantation de procédures, d'outils de prévisions et de planification pour notre échantillon, il faudrait tenir compte de la conception temporelle qui domine dans les mentalités des individus qui interagissent dans l'organisation. L'influence de l'horizon intemporel sur les pratiques de gestion de l'organisation aide à mieux comprendre les conclusions auxquelles nous arrivons. Nous pouvons mieux situer la place de cet élément dans toute initiative pour améliorer les pratiques de planification et de gestion stratégique des entreprises engagées dans un contexte culturel spécifique.

5.4.4 La perception du concept de travail

La notion de travail producteur et rémunérateur est l'élément qui fonde l'organisation et son fonctionnement dans la société occidentale (Elungu, 1990). Cette approche de la notion de travail met de l'avant le fait que le travail est central pour la société et la vie des individus qui tirent leur affirmation de soi et leur statut social des activités qui sont effectuées au sein de l'organisation qu'est l'entreprise. Au contraire, les individus qui interagissent dans l'entreprise africaine sont issus d'un milieu qui se représente la vie à travers un horizon intemporel, de sorte que les activités journalières de l'individu ne sont pas séparées et délimitées par un horaire et des définitions spécifiques. Rezsóhazy (1970) parle du malaise qu'il y a à diviser le temps en activités professionnelles

et loisirs. Le principe du temps réservé, séparé des autres manifestations de la vie est difficile à matérialiser dans la culture africaine.

Cette conception africaine du travail considère que l'individu qui travaille dans l'organisation n'est pas pour autant détaché de ses rapports sociaux. Une mentalité qui positionne le travail dans l'organisation au même niveau que les autres activités de vie a des répercussions importantes sur les obligations que les individus croient avoir envers leur entreprise (Kamdem, 1990 ; Hall, 1984). Si nous ajoutons à ce schéma l'importance que les individus issus de sociétés africaines ont tendance à donner aux relations humaines par rapport aux relations de production, (Aktouf, 1985), nous nous trouvons confrontés à un système qui fait de l'entreprise un lieu de sociabilité avant tout. Dans la littérature sur le management culturel, Kamdem (1990, 1993, 1994), Elungu (1987), Olomo (1987), Delalande (1988), les exemples de cette représentation du travail sont caractérisés par un manque flagrant de conscientisation par rapport à la présence au travail (fort taux d'absentéisme, retards importants, nombre élevé de demandes de permissions), par un laxisme par rapport au respect de délais, ainsi que par une incompréhension des paramètres qui concourent à assurer la rentabilité des opérations de l'entreprise.

Nous avons trouvé, dans l'analyse des données de la filiale, des lacunes au niveau des pratiques de gestion de la performance et de la présence du personnel. Ces indices pourraient être expliqués en partie par cette conception particulière du travail que nous avons exposée. Même si certains interlocuteurs ont semblé réticents à exprimer l'ampleur du rôle que la culture pouvait jouer au sein de la gestion de leur organisation, nous avons noté la propension du personnel à vouloir s'absenter du travail pour des raisons essentiellement sociales (fêtes familiales, décès, mariages, maladies touchant les membres de la famille).

Cette tendance à l'absentéisme de la part des travailleurs de cette filiale peut être interprétée comme un signe de leur peu de conscientisation à l'égard de leurs responsabilités professionnelles, de l'importance de leur présence au travail, de la ponctualité et du respect des délais. Ces indications sont renforcées par le manque de mesures au sein de cette filiale visant à encourager les individus à être davantage performants en vue d'assurer une plus grande rentabilité.

5.4.5 L'esprit communautaire

Un principe fondamental caractérise l'ensemble des sociétés africaines. Il s'agit de la présence d'un tissu dense de relations sociales entre les individus qui interagissent essentiellement en groupe. Sauboin (1988) évoque la primauté du social sur l'économie et la spécificité du pouvoir qui s'acquiert par l'appartenance à un groupe social — et non par rapport au capital ou à la compétence technologique. Cette dimension communautaire dépeint très bien l'opposition qui existe entre les sociétés africaines et les sociétés occidentales où l'individu est prédominant (Etunga-Manguelle, 1990 ; Olomo, 19887 ; Elungu, 1987 ; Bourgoïn, 1984 ; Delalande, 1984 ; Ahiauzu 1983 ; Hofstede, 1987 ; Kamdem, 1986, 1993, 1994). La forte présence ou l'influence des valeurs communautaires sur l'imaginaire de l'individu a des répercussions directes sur la perception qu'il a de son rôle dans la société et dans l'entreprise. Son besoin d'appartenance et d'identité par rapport à son environnement humain (groupe, clan, famille) l'empêche de se démarquer.

La conscience individuelle ou l'adoption de comportements qui affirment une unicité n'est pas de mise. Un tel environnement communautaire est construit sur la force des liens entre individus : tout se rapporte au groupe et rien ne peut se concevoir sans lui. L'identité est conférée par la naissance et l'appartenance au groupe. Elungu (1987 :85) illustre bien le poids de cet esprit communautaire et

permet de saisir les difficultés qu'il y aurait à imposer un système qui nierait le groupe pour mettre l'individu en avant.

Certaines données recueillies auprès de cette filiale pourraient être attribuées à ces influences culturelles. Les systèmes de rémunération, d'évaluation du personnel et de promotion ne sont pas construits pour faire ressortir et encourager les individualités. Le code de travail et la convention collective prévoient les termes et les critères de ces systèmes qui récompensent la conformité. Nous avons par ailleurs constaté que la plupart des pratiques de gestion qui sont utilisées reposent sur certaines techniques de base bien implantées, mais qu'elles laissent une grande place à l'informel et à l'imprévision.

Les procédures et les méthodes de travail qui, au-delà des prévisions du code du travail, devraient faire partie intégrante de la gestion quotidienne dans la filiale, ne sont pas relevées par les cadres supérieurs interrogés. Ceux-ci se plaignent du manque de conscience professionnelle de leurs employés, qui ne se reconnaissent pratiquement pas de devoirs envers l'organisation. Le milieu professionnel apparaît comme une prolongation et une continuité de la relation sociale, telle qu'elle existe dans la vie externe.

Cette continuité de la relation sociale est également présente dans l'incompréhension que les travailleurs ont des liens qui existent entre leur performance au travail, leur salaire et la survie ou le succès de l'entreprise. L'influence du facteur culturel, si insidieuse ou minime soit-elle, est facilitée par le vide de procédures et la prédisposition de l'environnement à évoluer avec des règles de base et celles improvisées.

Un troisième élément ressort de nos entrevues : il s'agit de la vision de l'entreprise comme fonction sociale. Les membres de la famille, les amis et le

personnel issus du même groupe ethnique ou du même quartier d'habitation sont tous des acteurs qui, à un moment ou un autre, vont demander et attendre d'un gestionnaire et de son entreprise une forme d'aide ou d'assistance (embauche, finance). Cette mentalité émane du principe de solidarité qui est un des fondements de l'esprit communautaire et qui se traduit, dans l'entreprise, par une propension à considérer cette dernière comme étant au service des groupes et des individus qui la composent et l'entourent. Par exemple, l'absence ou le retard au travail ne sont pas dramatiques, puisqu'ils sont justifiés par une raison considérée par l'environnement social comme prioritaire. L'entreprise est un moyen pour combler les besoins de la communauté et asseoir l'appartenance du gestionnaire, du propriétaire ou de toute personne qui l'utilise en ce sens. Les notions de rentabilité et de productivité sont secondaires.

Même si les pratiques de gestion que nous retrouvons dans cette filiale tirent leur origine du management occidental, il apparaît évident que la culture locale joue un rôle important dans l'application de ces systèmes de gestion. Les travaux de Hiltrop (1999), Perlmutter (1969) et Welch (1994) sur la différence culturelle, ainsi que ceux de Hans-Yuc Ngs et al. (1998), soutiennent que lorsque la variance culturelle est grande entre le pays d'origine et le pays d'accueil — comme d'ailleurs c'est le cas —, la multinationale adopte la stratégie ethnocentrique. Elle adopte la stratégie polycentrique lorsque les deux cultures se rapprochent (Welch, 1994). La stratégie des ressources humaines qui semble prédominer au niveau des pratiques des ressources humaines est polycentrique, alors qu'elle est ethnocentrique pour d'autres pratiques de gestion, puisque ces dernières sont peut-être considérées comme stratégiques par la multinationale.

5.5 Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale

Dans cette partie, nous comparons les pratiques des ressources humaines de la filiale à ce que devraient être les pratiques de gestion des ressources humaines d'Alcan, qui est une entreprise occidentale. Les résultats nous permettront de voir si les pratiques de gestion des ressources humaines s'alignent sur le modèle du siège social ou si elles se fondent sur le système local. Nous nous servirons des auteurs importants dans ce domaine pour décrire ce à quoi pourraient ressembler les pratiques de gestion des ressources humaines du siège social.

5.5.1 La planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines au siège social d'Alcan devrait être réalisée à partir de plusieurs types de données et d'informations crédibles qui permettent d'élaborer un instrument prévisionnel fiable. Cet instrument est utilisé pour garantir un niveau d'efficacité et d'adéquation aux pratiques et décisions prises en matière de gestion des ressources humaines. Par conséquent, ce système influence le recrutement et la sélection du personnel, sa promotion interne et son affectation, sa formation, la pertinence et l'utilisation de l'évaluation de la performance et la rémunération (Dessler et al., 1999, 2000 ; Dolan et al., 2002). La gestion des ressources humaines au siège social d'Alcan occuperait alors une place stratégique au sein de l'entreprise, puisqu'elle est considérée comme un avantage compétitif qui joue un rôle primordial dans l'éventuel succès ou échec de l'entreprise (Alpander, 1987).

La planification des ressources humaines dans la filiale ghanéenne ne semble pas contribuer à réduire les coûts associés à une activité comme le recrutement ou à l'inefficacité d'un système d'évaluation de rendement. D'où le fait que la planification de gestion des ressources humaines n'est pas intégrée aux activités

de recrutement, à la sélection, à la rémunération, à la promotion et au développement de carrière.

Nous pouvons dire que la planification des effectifs dans la filiale ghanéenne d'Alcan ne semble pas être une priorité dans les actions et décisions qui sont engagées. Cette filiale connaît un problème d'adéquation entre ses besoins en quantité et qualité de personnel, d'une part, et la réalité qu'elle vit, d'autre part. La prévision de la main-d'oeuvre se fait sur une base de demande ponctuelle, dans un contexte où il y a insuffisance de mesures et de considérations données aux procédures de promotion. Loin d'être un instrument de motivation et de planification de la carrière des employés, la promotion est un mode d'avancement automatique qui est régi par la convention collective et qui ne laisse aucune place à l'initiative des gestionnaires. La promotion perd ainsi toute sa signification dans la gestion de la planification, de la conservation et du développement des travailleurs de la filiale.

Le changement prévu consiste seulement à procéder à une analyse des postes, laquelle permettrait de connaître les attributions par postes aux différentes catégories d'emplois mais qui, selon notre constat, ne faciliterait pas l'intégration de la gestion des ressources humaines ni n'améliorerait l'efficacité de la prévision de la main-d'oeuvre.

5.5.2 L'acquisition des ressources humaines

Alcan définirait d'abord les besoins des ressources humaines (nombre de personnes nécessaires, habiletés, niveaux hiérarchiques, durée du besoin en ressources humaines) qui résultent de l'analyse des postes et des activités de planification des ressources humaines. Le département des ressources humaines placerait les offres d'emplois dans diverses sources de recrutement afin d'accorder l'égalité de chance à tout le monde. Le recrutement serait ensuite

suivi d'une sélection rigoureuse des candidats effectuée au moyen de tests, d'entrevues et de vérifications des références (Cascio et al., 1999; Dessler et al., 2002).

La filiale possède des politiques et des procédures structurées de recrutement et de sélection. Elle a recours aux agences de placement lorsqu'elle veut combler les postes professionnels. Elle place les offres d'emplois dans les journaux, au bureau de travail et dans les universités locales. Elle effectue ensuite les entrevues de présélection, vérifie les références des candidats et leur fait passer les tests médicaux.

Ce processus de recrutement au sein de la filiale se limite toutefois au niveau administratif. Le recrutement n'est pas lié à la planification, puisque le nombre d'employés au sein de la filiale ne répond pas aux besoins actuels. L'analyse des postes ne précède pas le recrutement. Ainsi, les qualifications et les aptitudes que certains employés possèdent ne semblent pas correspondre aux profils de compétence que requiert le poste. Le recrutement est aussi détaché du développement de carrière et de la formation.

Cette inefficacité du processus de recrutement constitue un obstacle à l'amélioration de la productivité et de la qualité des opérations. Cependant, dans le cadre de la réorganisation du travail, le département des ressources humaines entend faire une analyse des postes qui permettra de fournir une meilleure description des tâches. Par le fait même, cela facilitera l'identification des profils recherchés.

La filiale doit considérer les facteurs que nous venons d'énumérer pour apprécier la pertinence des moyens et des mesures mises en place dans le but de régler ses difficultés. L'implantation de telles mesures est d'autant plus importante que cette main-d'oeuvre possède un profil particulier, pour lequel il peut s'avérer très

pertinent d'évaluer les performances et de remédier aux lacunes. On pourra alors procéder à l'embauche en suivant un processus spécifique et en utilisant des outils de sélection, tels que le formulaire de candidature, les tests techniques de sélection et l'entrevue.

5.5.3 La formation et le développement des carrières

La formation et le perfectionnement des ressources sont idéalement un ensemble planifié d'activités d'apprentissage variées, dont le but explicite est de procurer à l'organisation et aux individus les compétences humaines propres à faciliter la réalisation des buts économiques et sociaux de l'entreprise (Mathis et Jackson, 2002). La variable formation que nous avons documentée par la cueillette d'informations, sans être exhaustive sur les pratiques et procédures qui structurent la formation dans la filiale, permet d'aborder les questions de l'identification des besoins de formation de l'organisation, de leur planification et de leur évaluation après l'exécution des programmes de formation. Nous constatons, suite à l'examen des données recueillies auprès de l'échantillon, une certaine négligence dans la formation.

La filiale ne planifie pas ses interventions de formation. Ce sont des efforts menés de façon ponctuelle, en réponse aux demandes exprimées par les chefs de départements. Rappelons que le système d'évaluation du rendement est basé sur des critères subjectifs et sur l'appréciation des superviseurs.

Il faut se demander dans quelle mesure les appréciations sur les lacunes et les réels besoins du personnel sont crédibles et reflètent effectivement la réalité des besoins de formation. Cette constatation se base sur le fait que nos résultats montrent que la filiale ne procède pas à l'évaluation des actions de formation qu'elle organise pour ses employés, du moins de manière formelle. Les interlocuteurs précisent que les superviseurs observent les changements

survenus lorsque les employés reviennent à leur poste de travail. Nous n'avons trouvé aucune trace de procédures uniformes ou prévues par la direction. Ces données encouragent à la prudence et à l'examen des coûts-bénéfices des actions de formation décidées. Soulignons que des efforts de formation qui ne s'appuieraient pas sur une analyse sérieuse et crédible des performances à développer et à améliorer pourraient entraîner, à moyen terme, des difficultés et des coûts importants, plutôt que de contribuer à éliminer les pertes de rendement réelles ou anticipées qui résulteraient de l'incapacité des travailleurs.

5.5.4 La rémunération

La rémunération dans une entreprise occidentale prend plusieurs formes : monétaire et non monétaire, directe ou indirecte. Cette rémunération est liée à la performance de l'employé (Dolan et al., 2002).

La détermination de la rémunération au sein de la filiale se base essentiellement sur la convention collective pour le personnel junior. Le calcul de la rémunération se fait selon certains critères, particulièrement selon le type de poste occupé et selon l'ancienneté. Le profil de l'employé adéquat pour le poste, de même que les compétences et les qualifications exigées, sont également pris en considération.

La rémunération se fonde aussi sur les catégories d'emplois dans lesquelles l'employé évolue annuellement. Les employés appartenant à une même catégorie reçoivent le même salaire. Ce système de rémunération n'est pas conçu pour motiver les employés à améliorer leur rendement ; il encourage plutôt le *statu quo*, puisque même si l'on produit plus ou mieux que les autres, on reçoit la même paye dans la même catégorie. Le bonus qui était offert aux employés selon un pourcentage de leur salaire sera maintenant lié à performance

financière de la filiale. Avec le changement en cours au niveau des activités de gestion des ressources humaines, nous nous attendons à ce que le bonus devienne indirectement fonction du rendement de l'employé.

5.5.5 L'évaluation du rendement

Il s'agit de l'ensemble des procédures mises en oeuvre pour déterminer la productivité de l'employé et vérifier s'il peut améliorer son efficacité (Mathis et Jackson, 2000).

La filiale déclare avoir un système d'appréciation du personnel qui utilise le bulletin de notes comme outil. Les employés sont notés par leurs superviseurs immédiats sur la base de critères qui, très souvent, n'ont que peu de rapport avec le contenu de leurs tâches de travail. Dans cette filiale, l'évaluation est subjective et la performance de l'employé n'est pas la dimension effectivement évaluée par cet outil.

La filiale est toutefois dans la phase d'implantation d'un nouveau système d'appréciation de la performance, qui permettrait la participation de l'employé et qui encouragerait les échanges et le dialogue entre supérieurs et subordonnés.

Dans cette optique, la collaboration des employés est importante et l'évaluation du rendement est l'instrument qui va permettre d'observer, de mesurer et d'influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'organisation. De plus, l'évaluation du rendement s'insère dans un environnement d'interdépendance assez vaste par rapport à plusieurs autres activités de la gestion des ressources humaines comme la rémunération, la formation et le placement du personnel.

5.5.6 L'organisation du travail

Selon Harzing et Ruysseveldt (1995) et Hofstede (1987), les procédures du travail et les relations entre les gens ne sont pas rigidement prescrites dans les entreprises nord-américaines et le style de gestion favorise la participation des employés à l'organisation de leur travail.

La filiale est caractérisée par un style de gestion hiérarchisé, des décisions centralisées, ainsi qu'une gestion bureaucratique et très pyramidale qui empêche la mise en place d'une politique de gestion flexible axée sur le suivi. Cette bureaucratie rend la gestion de la filiale moins efficace.

Le département des ressources humaines a pris des mesures pour apporter des changements dans l'organisation du travail. En effet, le département des ressources humaines s'engage dans une vague de démocratisation des rapports entre les différents paliers hiérarchiques de la filiale. Il veut pouvoir encourager la prise d'initiatives et la participation à la vie de la filiale. Un autre objectif de ce département est d'instaurer la transparence dans la circulation de l'information. Ces objectifs sont présentés comme des éléments importants dans la nouvelle politique de gestion, visant une meilleure intégration du personnel dans la vie de l'entreprise et une meilleure conformité aux objectifs de celle-ci. L'organigramme, qui possède de nombreux niveaux entre les postes de chefs de départements et les postes d'employés subordonnés, doit être réduit. Un cadre et trois employés ont mentionné que la réussite de ces nouvelles politiques de la réorganisation du travail est fonction de l'implication du syndicat et de sa volonté de les soutenir.

5.6 La réponse aux question des recherche

5.6.1 Les déterminants des stratégies des ressources adoptées par la multinationale Alcan au sein de sa filiale africaine.

La revue de littérature expose plusieurs travaux qui soutiennent l'influence de tel ou tel autre facteur sur les stratégies des ressources humaines à l'international (Welch, 1994 ; Schuler et al., 1993 ; Kobrin, 1999 ; Evans, 2002 ; Porter, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1992, Kidger, 2002 ; Dyer, 1984 ; Kutalad, 1999 ; Hiltrop, 1999 ; Jaussaud, 2000).

D'après nos données, nous considérons qu'Alcan adopte une stratégie ethnocentrique pour le marketing, la finance, l'innovation, la protection de l'environnement, la santé et sécurité au travail et la promotion des employés locaux. Cette approche est déterminée par plusieurs facteurs notamment une stratégie internationale qui encourage le transfert des pratiques de gestion du siège social à la filiale afin de maintenir le contrôle sur cette dernière (Bartlett et Ghoshal, 1992), un besoin de contrôle de la filiale que le siège social exerce par l'uniformité des procédures de gestion à travers toutes ses filiales, un besoin d'assimilation des employés de la filiale aux normes du siège social et la détention d'une part accrue du capital. Les éléments qui déterminent la stratégie internationale à l'égard de la filiale sont conformes aux écrits, notamment Pucik et Katz, (1986) ; Zeira et Banci, (1981) ; Hendy, (1992) ; Dowling et Dowling et Schuler, (1990) cités par Schuler et al., (1993) ; Welch, (1994) ; Kidger, (2002). Le degré de développement du pays hôte tout comme la distance culturelle constituent également des déterminants qui expliquent que le siège social impose la stratégie ethnocentrique à la filiale comme le suggèrent les écrits (Judge, 1991 ; Robok et Simmonds, 1989 ; Pucik, Tichy et Bartlett, 1992 cités par Schuler, 1993 ; Black, 1992 ; Galbraith, 1977 cité par Jaussaud, 2000).

À partir de nos données, il est possible de constater, qu'Alcan adopte plus d'une approche en gestion des ressources humaines vis-à-vis de sa filiale. Ainsi, la stratégie polycentrique utilisée pour la représentation majoritaire des employés locaux aux postes de gestion est influencée à la fois par la loi d'immigration qui fixe le quota des cadres expatriés au sein de la filiale et par la disponibilité du personnel qualifié qu'on retrouve localement. La stratégie polycentrique en production et en pratiques des ressources humaines est déterminée par le niveau de compétence de la main-d'oeuvre locale et la culture nationale respectivement.

5.6.2 La comparaison des pratiques des ressources humaines entre le siège social et sa filiale africaine

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines, la dotation et la rémunération s'alignent plus ou moins sur les pratiques corporatives. Nous retrouvons dans ces deux activités des éléments de base implantés dans la filiale, et qui ressemblent à ceux appliqués au siège social. Au siège social d'Alcan, tout comme à sa filiale, le recrutement se fait à l'interne et à l'externe, les entrevues, la sélection et la vérification des références sont effectuées de part et d'autres. Comme Alcan est un milieu syndiqué, le calcul de la rémunération des employés est basé principalement sur l'ancienneté ; le poste occupé et la qualification de ces derniers.

Pour le reste des activités de gestion des ressources humaines, une différence remarquable existe entre le siège social et la filiale ghanéenne. Au siège social, les décisions sont décentralisées, la planification des ressources humaines occupe une place stratégique, l'évaluation du rendement est conçu pour influencer la performance de l'employé et la formation qui sert à améliorer les buts économiques et sociaux de l'entreprise. Toutes ces activités de gestion des

ressources sont intégrées et répondent aux objectifs organisationnels (Harzing et Ruysseveldt, 1995 ; Hofstede, 1987 ; Dessler et al., 2000 ; Cscio et al., 2000 ; Dolan et al., 2002).

Par contre, nous constatons, qu'au sein de la filiale, le style de gestion est centralisé, la planification des ressources humaines est un processus réactif, l'évaluation de rendement est subjective et la formation est négligée. Ces activités de gestion des ressources humaines sont gérées en silot (Bourgoin, 1984 ; Émile-Michel, 1997, Olomo, 1987, Delalande, 1987 ; Kamdem, 2000 ; Dia, 1996)

Dans le cadre de la restructuration de la filiale ghanéenne qui est en cours, nous avons eu l'impression que les pratiques de gestion des ressources humaines tendaient à la convergence vers le modèle du siège social. L'analyse de poste sera faite afin de recruter des gens qui répondent au profil d'emploi. La gestion sera axée sur la participation des employés et l'amélioration de leur compétence et la rémunération sera basée sur le rendement de l'employé.

Tableau 8 : Comparaison des pratiques des ressources humaines du siège social et de la filiale

Pratiques des RH comparables	Pratiques des RH distinctes	Consensus
Rémunération Dotation	Planification Organisation du travail Formation Évaluation du rendement	Restructuration va créer un certain consensus

Conclusion

Rappelons d'abord que notre problématique s'inscrivait dans le cadre de l'accroissement de la mondialisation des entreprises multinationales que nous vivons depuis deux décennies. Ce nouvel enjeu a accru la compétition internationale et, par le fait même, a forcé les entreprises multinationales à chercher des avantages compétitifs à travers le monde en sélectionnant les lieux physiques régis par des politiques de travail avantageuses et des coûts de main-d'oeuvre bon marché. Comme l'Afrique possède cet avantage compétitif, notamment avec le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, les entreprises multinationales tentent d'implanter des filiales dans ce continent au sein desquelles elles adoptent des stratégies des ressources humaines qui sont déterminées par certains facteurs.

Dans le premier chapitre, nous avons procédé à la recension des écrits, qui nous a d'abord permis d'identifier les stratégies des ressources humaines adoptées à l'international. Ensuite, nous avons dégagé les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels qui influencent les stratégies des ressources humaines à l'international. Nous avons pu constater que l'environnement dans lequel est implantée la filiale est culturellement différent de celui du siège social. Ainsi, nous avons comparé la culture nord-américaine à la culture africaine et jaugé leur impact sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Nous avons mis l'accent sur certains traits particuliers de la culture : la conception du temps, du travail et de l'esprit communautaire.

Dans le deuxième chapitre, consacré à la modélisation de notre recherche, nous avons d'abord défini notre problématique et l'objectif de cette recherche. Ensuite, nous avons proposé un cadre conceptuel reprenant les principaux éléments de notre recension des écrits en établissant les liens entre les différentes variables. C'est à partir de ce cadre que nous avons élaboré notre modèle opérationnel, lequel nous a permis de développer nos outils de collecte de données.

La méthodologie adoptée pour réaliser cette recherche a fait l'objet du troisième chapitre. Nous avons d'abord déterminé notre type de recherche. Ensuite, nous avons précisé notre démarche de recherche en exposant la méthode de collecte de données, la structure de preuve, le niveau d'analyse, la population, l'unité d'analyse, l'échantillonnage, l'instrument d'observation et le plan d'analyse et, enfin, en sélectionnant le cas. Nos données ont été recueillies au siège social d'Alcan à Montréal et à sa filiale du Ghana qui exploite la bauxite. Nous avons effectué des entrevues semi-dirigées pour obtenir des informations assez détaillées pouvant nous permettre de répondre à notre question de recherche.

Dans les quatrième et cinquième chapitres, nous avons présenté la multinationale Alcan, les résultats de la collecte de données et l'interprétation de ces dernières. Les conclusions de cette étude démontrent qu'Alcan, bien qu'elle soit une entreprise transnationale, est davantage orientée vers la stratégie ethnocentrique en ce qui concerne les décisions stratégiques. Selon nos données, Alcan a transféré ses pratiques de finance, marketing et budget à la filiale. Le siège social assure le contrôle de la filiale par l'uniformité des pratiques de gestion et l'assimilation des employés de la filiale aux valeurs d'Alcan, ainsi que par l'entremise de son conseil d'administration. Sur un autre plan, nous pouvons dire que la stratégie polycentrique est adoptée pour l'affectation aux postes de gestion, puisque les nationaux du pays d'accueil y sont plus représentés que les expatriés ou les étrangers. La même stratégie polycentrique

semble être préférée pour les pratiques de gestion des ressources humaines, qui sont généralement adaptées au système local alors que le recrutement des cadres supérieurs est géré par le siège social. Ce choix des stratégies des ressources humaines adoptées au sein de la filiale semble être justifié par le degré de développement du pays d'accueil et la distance culturelle entre les deux continents. En général, nous avons constaté les liens qui existent entre les facteurs organisationnels, situationnels et contextuels, d'une part, et les stratégies des ressources humaines adoptées, d'autre part, mais nous n'avons pas pu établir l'impact direct de ces facteurs sur les pratiques des ressources humaines. Ces dernières sont plus influencées par la culture.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, les conclusions de cette étude montrent que la filiale semble confrontée à plusieurs difficultés que prévoient d'ailleurs les écrits qui se sont penchés sur la gestion dans les pays d'Afrique. Notons cependant que la filiale est en restructuration. Malgré le plan de réorientation, les répondants ont indiqué l'existence de certaines lacunes dans les outils et les pratiques relatifs à l'évaluation du rendement, à l'acquisition de la main-d'oeuvre, à la formation et à la planification des ressources humaines, lesquelles ne répondent pas nécessairement aux objectifs de la filiale. Cette étude exploratoire décrit donc la réalité de gestion des ressources humaines de cette filiale localisée dans un environnement culturel spécifique. Elle permet en outre de saisir le niveau et le type de difficultés de gestion que connaît la filiale. Elle suggère enfin des indications sur les priorités de gestion, telles qu'elles sont perçues par les gestionnaires locaux et du siège social.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pris en compte le contexte géographique dans lequel évolue la filiale pour évaluer l'impact des données culturelles sur la gestion des ressources humaines. Notre intérêt est né de la

lecture de plusieurs travaux sur le management culturel qui suggéraient que le contexte culturel de l'environnement d'une entreprise influe sur elle et sur ses pratiques de ressources humaines. Or, les résultats recueillis vont dans ce sens. Les représentations des concepts du temps, du travail, de même que la notion d'esprit communautaire, sont trois éléments de la culture traditionnelle africaine qui teintent la vie quotidienne des individus. Ces facteurs sont en opposition avec la philosophie de gestion de l'entreprise moderne, telle qu'elle est représentée dans la tradition entrepreneuriale occidentale.

Sans justifier les stratégies des ressources humaines adoptées au sein de cette filiale et les lacunes relevées dans les pratiques de gestion des ressources humaines, les données recueillies encouragent à considérer l'élément culturel dans toute tentative qui viserait à expliquer et à suggérer des solutions et des remèdes aux difficultés constatées. Ces informations démontrent qu'à un degré plus ou moins élevé, l'influence culturelle est un élément omniprésent dans la gestion de la filiale étudiée. Il faut réussir à harmoniser la tradition africaine et la modernité exigée par la vie de l'entreprise.

Dia (1996) propose des études intéressantes des entreprises africaines qui se sont engagées sur cette voie et qui concilient des éléments provenant des deux cultures, pour une meilleure gestion de leurs activités. Les effets de la culture dans la vie de l'entreprise mériteraient d'être examinés plus spécifiquement dans le futur, afin de cerner non seulement les activités les plus susceptibles d'être affectées, mais aussi les véritables répercussions de ces influences sur le succès et la survie d'une entreprise.

La méthodologie utilisée comporte certaines limites qui méritent d'être considérées lors de l'inspection et de l'interprétation des résultats. Il s'agit des limites propres à l'étude de cas. D'une part, son caractère intensif nécessite

qu'on s'en tienne à observer un grand nombre d'informations sur un nombre restreint de sujets. Ainsi, son pouvoir de généralisation demeure très limité. En effet, l'échantillon étant restreint, le choix des sujets peut facilement créer de la distorsion dans les résultats. De plus, même l'approche la plus rigoureuse n'est pas à l'abri des biais personnels qui peuvent s'introduire dans les démarches propres à cette méthode (Bordeleau, 1987). Il faut également tenir compte du nombre restreint d'entreprises étudiées. Cette deuxième remarque découle directement de la première. En effet, l'impossibilité d'inclure une autre multinationale ou une autre filiale dans les résultats a d'autant plus accentué le problème de représentativité de l'échantillon.

En outre, le choix d'étudier la problématique à l'intérieur d'un seul secteur industriel rend difficile le discernement entre les stratégies adoptées par cette entreprise œuvrant dans le secteur de l'aluminium et celles des entreprises œuvrant dans d'autres secteurs industriels.

Une autre limite imputable à la méthodologie réside dans l'impossibilité de valider les informations recueillies auprès des répondants par le biais des documents des entreprises, auxquels nous n'avons pas eu accès. Ainsi, la qualité des résultats est tributaire du degré de compréhension et d'objectivité des répondants à l'égard de la problématique.

Enfin, la disponibilité en temps des répondants et les postes qu'ils occupent ont pu influencer à la hausse ou à la baisse le degré d'exhaustivité des propos recueillis lors des entrevues exploratoires.

La poursuite de la recherche empirique dans le domaine s'avère essentielle pour que les liens théoriques sur le sujet soient validés. Il va sans dire que de telles recherches auraient avantage à demeurer exploratoires, afin de générer encore

plus d'informations sur le sujet. Une étude comparative des filiales d'une entreprise multinationale opérant à la fois dans des pays développés de cultures similaires ou différentes et dans des pays sous-développés, serait vraisemblablement une façon intéressante de mieux comprendre la problématique dans sa totalité.

Bibliographie

- AHIAUZU, A. (1983). «Influences de la culture sur les relations professionnelles dans les entreprises, notes sur les lieux de travail Haoussa et Ibo au Nigéria», *Travail et société*, juin, vol. 8, pp.163-176.
- ALI, J.A. (2000). «Globalization of Business : Practice and Theory», International Business Press.
- Alcan, (2003). Précis Alcan.
- Alcan, (2002). Rapport annuel.
- ALPANDER, G. (1989). «Pour une gestion stratégique des ressources humaines», Paris, Chatard.
- ALPANDER, G. (1982). «Human Resources Management Planning», New York, American Management Association.
- ALPANDER, G. et BOTTER, C. (1989). «An integrated model of strategic human resource planning».
- BALIGA, B.R. & JAEGER, A.M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15 (2): 25 – 40.
- BARHAM, K. et OATES, D. (1991). Le nouveau manager international, Les Éditions d'organisation.
- BARTLETT C.A. ; GHOSHAL, S. (1988). «Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution», *California Management Review*, vol. 31, No 1, pp.69-85.

- BARTLETT, C.A. ; GHOSHAL, S. (1992). «Managing accross borders dans The Transnational Solution», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- BERGERON, G.P. (2001). La gestion dynamique: concept, méthodes et application, 3^{ème} édition.
- BORDELEAU, Y. (1982). Comprendre l'organisation, approches de recherche. Les éditions Agence d'Arc Inc.
- BORDELEAU, Y. (1987). Comprendre et développer les organisations : méthodes d'analyse et d'intervention. Montréal : Agence d'Arc.
- BOURGOIN, H. (1984). «L'Afrique malade du management», Édition Jean Picollec, Paris, Perspectives 2001.
- BOWER, J. (1970). Managing the resource allocation process, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- BRISCOE, R.D. (1995). «International Human Resource Management», Prentice Hall.
- BURUNDI (1983). «Quel management pour l'Afrique? Problèmes de gestion des entreprises africaines», Projet BIT/PNUD, Séminaire régional tenu à Bujumbura du 20 au 26 juillet.
- Campbell, C.D. (1990). Mission mondiale, histoire d'Alcan. Première édition canadienne ; Volume 3.
- CASCiO, W.F. ; THACKER, J.W. ; BLAIS, R. (1999). «La gestion des ressources humaines : Productivité, qualité de vie au travail, profits», Chenelière/McGras-Hill.
- CHANG, E. ; TAYLOR, M.S. (1999). «Control in multinational Corporations (MNCs): The cas of Korean manufacturing subsidiaries», Journal of Management, Vol. 25, No 4, p.541.
- CHANLAT, A. et BÉDARD, R. (1990). La gestion, une affaire de parole, J-F. Chanlat (dir.), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées. Québec, les Press de l'Université Laval et Paris, Éditions Eska, p. 79 – 99.

- CHAYKOWSKI, R et GILES, A. (1998). « La mondialisation, le travail et les relations industrielles». *Relations Industrielles – Industrial Relations*, vol. 53-1, p. 13-23.
- DANIELS, D.J. ; RADEBAUGH, H.L. (1991). «International Business: Environments and operations», Sixth edition: Addison-Wesley Publishing.
- DEAL, T.E. ; KENEDY, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and the rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- DEBEJAR, G.; G.M. (1986). Human resource strategy at the business level: Relationships between strategy and performance components. Paper presented at the Academy of Management Annual meeting, Chicago. Illinois, August.
- DE CIERI, H. ; DOWLING, J.P. (1999). «Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments», *Strategic human resources management in the twenty-first Century*», Ed. Stanford, CT : JAI Press.
- DELALANDE, P. (1984). «Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique», *Coopération et Développement*.
- DESAUNAY, G. (1987). «Les relations humaines dans les entreprises ivoiriennes», *Revue Française de gestion*, sept-oct, no 64, pp.6-9.
- DESSLER, G. ; COLE, N.D. ; SUTHERLAND, V.L. (1999). «Human resources management in Canada», Canadian Seventh Edition, Prentice Hall, Toronto.
- DESSLER, G. ; COLE, N.D. ; SUTHERLAND, V.L. (2002). «Human resources management in Canada», Canadian Eighth Edition, Prentice Hall, Toronto.
- DHARWADKAR, R. (1997). «Determinants and consequences of human resource integration – Responsiveness issues in multinational human resource management», A doctoral dissertation.
- DIA, M. (1996). *Africa's management in the 1990's and beyond: Reconciling indigenous and transplanted institutions*. Washington, D.C: World Bank.

- DOLAN, L.S. ; SABA, T. ; JACKSON, S. ; SCHULER, R. (2002). «La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles», 3^{ème} édition.
- DOLAN, S.L. ; HOGUE, J.-P. et HARBOTTLE (1990). «L'évolution des tendances en gestion des ressources humaines au Québec : une étude comparative en fonction des tailles des entreprises, dans Blouin, R. (dir), Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, Cowansville (Québec), Éditions Yvon Blais, pp.775-789.
- DOLAN, S.L. ; SCHULER, R.S. (1988). «La gestion des ressources humaines», Éditions du Trécarré.
- DOWLING, P.J. ; WELCH, E.D. ; SCHULER, S.R. (1999). «International human resource management: managing people in a multinational context, 3rd ed. Cincinnati : South-Western.
- DOZ, Y. & PRAHALAD, C.K. (1986). Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. Human Resource Management, 25 (Spring): 55 – 71.
- DUNCAN, R.B. (1979). Qualitative research method in strategic management dans Shendel Dan, E. Charles W. Hofer (eds) strategic management, a new view of business policy and planning, Toronto, Little, Brown and Company.
- DYER, L. (1984). Study human resource strategy: An approach and an agenda, Industrial Relations, 23 (2): 156 - 69
- ELUNGU, P.E.A. (1987). «Traditions africaines et rationalités modernes», L'Harmattan.
- EMMERIJ, L. (1992). «Globalization, regionalisation and world trade», The Columbia Journal of World Business, vol. 27(2); 7-13.
- ÉMILE-MICHEL, H. (1997). Le management des entreprises africaines: Essai du management du developpement, L'Harmattan Inc.
- EMORY, C.W. (1995). Business research methods, Fifth edition.
- ETUNGA-MANGUELLE, D. (1990) «L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?», Édition Nouvelles du Sud.

- EVANS, P. ; PUCIK, V. ; BARSOUX, J. (2002). «The global challenge : Frameworks for international human resource management», McGraw-Hill.
- Ferner, A. (1994). «Multinational companies and human resource management: Overview on the research issues», Human resource management journal, vol.4 (2); 79-102.
- FOUCHER, R. (1993). «Les rôles des directions au services de ressources humaines : Résultats d'un sondage récent, conférence prononcée lors du congrès annuel de l'Association des professionnels en ressources humaines du Québec, Montréal.
- GAGNON, E. (1998). Free Trade in North America : « The impact on industrial relations & human resource management in Canada», Industrial Relations Centre, Queen's University.
- GALBRAITH, J. (1977). «Organization Design, Reading (Mass», Addison-Wesley.
- GALBRAITH, J. (2000). Designing the global corporation, 1st edition, San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- GAUTHIER, B. (1990). Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec.
- Giles, A. (1996). «Globalization and and Industrial Relations». The globalization of the economy and the worker. Association canadienne des relations industrielles, 3-21.
- GRIFFIN, W.R. ; PUSTAY, W.M. (1996). International Business : a managerial perspective», Addison-Wesley Publishing Company.
- GUNDERSON, M et VERMA, A. (1994). « Free Trade and its Implications for Industrial Relations and Human Resource management in Regional Integration and Industrial Relations in North America», Proceeding of a conference held at the New York State School of Industrial and labor Relations, Cornell University. Maria Lorena Cook and Harry C. Katz, Editors.

- HAFSI, T.; BÉNARD, P.G.; M'BASSEGUÉ, P. (1996). Strategic patterns and performance: Study of Cameroonian firms. École des hautes études commerciales, centre d'étude en administration.
- HALL, E.T. (1984). Le langage silencieux. Paris, Suil.
- HANG-YUC, N. ; TURBAN, D. ; CHUNG-MING, L. ; SIU-YUN, L. (1998). «Human resource practices and firm performance of multinational corporations : Influences of country origin», *The international journal of Human Resource Management*, 9 :4, pp.632-652.
- HANNON, J.M. ; HUANG, I.C. ; JAW, B.S. (1995). «International human resource strategy and its determinants : The case of subsidiaries in Taiwan», *Journal of International Business Studies*, 26, pp.531-554.
- HARZING, A. RUYSEVELDT, V.J. (1995). «International Human Resource Management: An integrated approach», Sage Publications.
- HEDLUND , G. et ROLANDER, D. Action in Heterarchies – New Approaches to Managing the MNC, in *Managing the Global Firm*, Bartlett, C.A.; Doz, T. et Hedlund, F. (Éditeurs, Routledge, Londres & New York).
- HENRY, A. (1988). «Peut-on redresser une entreprise africaine en respectant la parole des ancêtres?», *Annales des mimes, Gérer comprendre*, sept., pp.86-94.
- HENRY, A. (1988). «Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines», *Caisse centrale de coopération économique*.
- HILL, W.L. (1997). «International Business : Competing in the global marketplace», second edition.
- HILTROP, M.J. (). «The use of HRM Practices in international and domestic organizations», *New Zealand Journal of Industrial Relations*, (24) 1:47-61.
- HODGETTS, M.R. ; LUTHANS, F. (1997). «International management», Third edition, International Edition.
- HOFSTEDE, G. (1987). «Relativité culturelle des pratiques et theories de l'organisation», *Revue Française de gestion*, sept-oct., pp.1-21.

- HOFSTEDE, G. (1988). «Les différences culturelles dans le management», Édition Organisation.
- HOFSTEDE, G. (1988). «Motivation, leadership and organization : do american theories apply abroad?», Organizational dynamics, Summer, pp.42-63.
- HOFSTEDE, G. (1967). «Culture's consequences : international differences in work related values», Sage Publication.
- HOFSTEDE, G. (1988). «Cultures and organizations, International studies of management and organizations, X(4), pp.15-41.
- HOFSTEDE, G. (1992). «Cultural Dimensions in People Management : The socialization perspective» dans PUCIK, V. ; TICHY, N. and BARNETT, C. (dir) Globalizing Management : Creating and leading the competitive organization, New-York : John Wiley and Sons.
- IRIBARNE, D' (1989). «La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales», Seuil.
- IRIBARNE, D' (1986). «Cultures nationales et gestion», Annales des mines, Gérer et comprendre, Sept., no5.
- IRIBARNE, D' (1986). «Vers une gestion culturelle des entreprises», Annales des mines, Gérer et comprendre, Sept, no4.
- JAUSSAUD, J. ; SCHAAPER, J. ; ZANG, Z. (2000). «Gestion internationale des ressources humaines : Pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux», Revue de gestion des ressources humaines, vol. No 38.
- JULIEN, P. (1994). «Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI», Congrès de Small Business.
- KAMDEM, E. (1986). «Culture, temps et comportement au travail : éléments pour une étude des facteurs culturels du management», Revue internationale de gestion, II(3), pp.36-43.
- KAMDEM, E. (1990). «Temps et travail en Afrique», Cahiers du Cetai.

- KAMDEM, E. (1993). «Ni Taylor, ni floklore : pour un management interculturel et créatif», Cahiers du Cetai, Cam-93-03.
- Kamdem, E. (2000). Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise. Les Press de l'Université Laval, L'Harmattan.
- KAMDEM, E. ; CHANLAT, J.F. (1994). «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise Camerounaise : le cas FEUBOIS», Montréal, HEC-CETAI, CAM-94-02
- KAMDEM, E. ; CHANLAT, J.F. (1994). «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise camerouse : le cas de la compagnie ABC», Montréal, HEC-CETAI, CAM-94-03.
- KAMDEM, E. ; CHANLAT, J.F. (1995). «Dynamique socioculturelle et management de l'entreprise camerounaise : le cas de la BNDC», Montréal, HEC-CETAI, CAM-95-01.
- KAMOCHÉ, K. (1996). «The integration-differentiation puzzle : a resource capacity perspective in international human resource management», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No 1, pp.230-244.
- KIDGER, J.P. (2002). «Management structure in multinational enterprises : responding to globalisation», Employee Relations, vol. 24, no. 1, 2002, p.69-85.
- KIGGUNDU, M.N. (1989). Managing Organizations in Developing Countries: An operational and Strategic approach. West Hartford, Conneticut, Kummarian Press, Inc.
- KNUBLEY, J. (1990). « Les conséquences de la mondialisation pour les entreprises», Document de travail no 1990-v
- KOBRIN, S.J. (1992). «Multinational strategy and international human resource management policy», Working paper no92-14, Reginald H. Jones Center.
- KUTALAD, A. (1999). «International human resource strategy and its determinants : The case MNC subsidiaries in Thailand», A dissertation.

- LAPIERRE, L. (1987). Imaginaire, gestion et leadership, Gestion, Revue Internationnal de Gestion, vol. 12, no 1, février, p. 6 – 15.
- MAMADOU, D. (1996). «Africa's Management in the 1990s ans beyond : Reconciling indigenou and transplanted institutions», The World Bank, Washington, D.C.
- MARGUARDT, J.M. ; BERGER, O.N. (2000). «Global leaders for the 21st Century, State University of New York Press.
- MATHIS, R.L.; JACKSON, J.H. (2000). Human resource management, Ninth edition
- MILLIMAN, M.M. ; GLINOW, M.A. ; NATHAN, M. (1991). «Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies : Implications for congruence theory», *Academy of Management Review*, 16 :38-339.
- MINTZBERG, H. (1979). «The structuring of organization», Englewoods Cliffs (N.J.), Prentice-Hall.
- MOCKLER, J.R. (2002). «Multinational strategic management : An integrative entrepreneurial content – specific process», International Business Press.
- MONGEAU, N. (1990). «Gestion de la transition du retour des employés expatriés: Le cas Alcan», H13 E19M; no 35.
- OHMAE, K. (1994). «The Borderless World», Harper Collins, London.
- OLONO, P.R. (1987). «Comment concilier tradition et modernité dans l'entreprise africaine», *Revue française de gestion*, sept-oct, no 64, pp. 91-94.
- OUCHI, W.G. (1982). *Théorie Z : Faire face au défi japonais*. Paris, InterÉditions.
- PERKINS, J.S. (1999). «Globalization, The people dimension : Human resource strategies for global expansion».
- PERLMUTTER, H.V. (1969). «The tortuous evolution of the multinational corporation», *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, no 1, pp.9-18.

- PETERS, T.J. et WATERMAN, R.H. (1983). Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises. Paris, InterÉditions.
- PHATAK, A. V. (1992). International dimensions of Management, 3rd ed. Boston: PWS-Kent.
- PRAHALAD, C.K. ; DOZ, Y. (1987). «The multinational mission», New York : Free Press.
- PUNNET, B. J. & RICKS, D. A. (1992). International business. Boston: PWS-Kent.
- QUIVY, R et CAMPENHOUDT, V. (1995). Manuel de recherche en sciences sociales: 2e édition.
- REZSOHAZY, R. (1970). Temps social et développement:: le rôle des facteurs socio-culturels dans la croissance. Bruxelles, La Renaissance du livre.
- RICHMAN, B.M. (1977). International management and economic development with particular reference to India and other developing countries, New York: McGraw-Hill.
- ROSENWEIG, P.M. ; SINGH, J.V. (1991). «Organizational environments and the multinational enterprise», Academy of Management Journal, 38 :200 231.
- RUGMAN, A. (2001). «The End of Globalization : why global strategy is a myth and how to profit from the realities of regional markets».
- SABA, T. (2001). «La GRH dans les entreprises internationales : une réalité complexe et des exigences nouvelles», Effectif, vol. 4, no. L, p.22-30.
- SCHULER, R.S. ; DOWLING, P.J. ; DE CIERI, H. (1993). «An integrative framework of strategic international human resource management», Journal of Management, 19, pp. 419-459.
- SCHNEIDER, S. C. (1988). National versus corporate culture: Implication for human resource management. Human Resource Management, 27 (2): 231 - 46

- SIKULA, A.F. (1976). «Personal administration and human resources management», New York, John Wiley & Sons.
- SUNDARAM, K.A. ; BLACK, S.J. (1992). «The environment and internal organization of multinational enterprises», *Academy of Management Review*, vol. 17, No 4, pp.729-757.
- TAYLOR, S. ; BEECHLER, S. ; NAPIER, N. (1996). «Toward an integrative model of strategic international human resource management», *Academy of management review*, vol. 21, No 4, pp.959-985.
- TREGASKIS, O. ; HERATY, N. ; MORLEY, M. (2001). «HRD in multinationals : The global local mix», *Human Resource Management Journal*, vol. 11, No 2, pp.34-56.
- WEINSHALL, T.D. (1977). *Culture and management: Selected readings*, New York:Penguin Books.
- WELCH, D. (1994). «Determinants of international human resource management approaches and activities : A suggested framework», *Journal of management studies* 3 :12.
- WUGUCHU, J.M. ; TIAGHA, E. ; MWAURA, M. (1999). «Management of organizations in Africa : A handbook and reference», Quorum Books.
- XARDEL, D. (1990). *Management interculturel: mythes et réalités*. Paris: economica.
- YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition. *Applied social Research Methods Series*, volume 5.
- Zeira, Y. & Banai, M. (1981). Attitudes of host-country organizations towards MNC's staffing policies: A cross-country analysis. *Management International Review*, 2, 38-47.

ANNEXE I

Grille d'entrevue adressée à la directrice des ressources humaines du siège social d'Alcan

1. Les stratégies de gestion des ressources humaines à l'international

A. Description des stratégies de l'entreprise internationale

1. Notre intérêt porte sur la filiale africaine de la multinationale Alcan.
2. Les opérations d'extraction de bauxite de la filiale africaine sont-elles comparables à celles des filiales brésiliennes, indiennes et australiennes?
3. Quelles sont les dates ou périodes d'implantation des filiales citées dans la question 2?
4. Nous savons que Alcan est une transnationale. Son siège social est responsable de l'orientation des politiques corporatives. L'entreprise accorde de l'autonomie dans une forte mesure à ses filiales. Elles décentralisées par régions ou par produits.
 - 3a. Qu'en est-il des filiales responsables des opérations d'extraction de bauxite? Répondent-elles aux mêmes caractéristiques?
 - 3b. Y a-t-il une différence entre la filiale africaine et les autres filiales (La filiale ghanéenne et australienne) en terme de budget, prise de décision, contrôle de filiales, recrutement des dirigeants, etc.)
5. Comment définiriez-vous la relation entre le siège social et sa filiale en Afrique en terme de prise de décision par rapport à d'autres qui extraient de la bauxite et celles qui se spécialisent en métal primaire, produits laminés, produits usinés et emballages?

6. Quel est le rôle que joue la filiale africaine en terme d'innovation et de partage des connaissances comparativement à d'autres filiales qui extraient de la bauxite et aux autres qui se spécialisent dans d'autres activités?
7. Les biens et les services d'extraction ont-ils besoins d'être adaptés aux consommateurs locaux?
8. Est-ce que les fonctions organisationnelles (production, marketing et finance) sont adaptées aux besoins de la filiale africaine ou sont-ils imposées telles quelles par le siège social? Est-ce le cas dans les autres filiales?

B. L'application des stratégies de gestion des ressources humaines à la filiale africaine.

1. Quelle est la proportion de postes de gestion occupés par les nationaux du pays hôte par rapport aux nationaux du pays d'origine? Cette proportion est-elle la même dans d'autres filiales brésiliennes, australienne et indienne qui extraient aussi de la bauxite?
2. Comment est-ce que la disponibilité des candidats qualifiés tant au siège social qu'à la filiale affecte vos besoins en ressources humaines de la filiale africaine et d'autres filiales?
3. Comment sont perçues les valeurs du siège social en Afrique par rapport aux filiales aux États-unis et l'Europe?
4. La multinationale Alcan évalue-t-elle la performance financière de sa filiale africaine?
5. Comment est-ce que le développement du pays hôte affecte la gestion de la filiale?
6. Comment est-ce que les lois du pays hôte affectent la gestion de la filiale?
7. Comment est-ce que les différences culturelles entre le siège social et sa filiale africaine influencent la gestion de la filiale?

2. Les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la filiale africaine

1. Comment le travail est-il organisé dans la filiale africaine? Cette organisation est-elle comparable à celle adoptée dans le siège social ou dans d'autres filiales?
2. Comment se fait la planification de la gestion des ressources humaines au de la filiale africaine? Y a-t-il des particularités par rapport au siège social ou aux autres filiales?
3. Comment sont recrutés les employés locaux dans la filiale africaine? Y a-t-il des particularités par rapport au siège social ou aux autres filiales?
4. Comment sont rémunérés les employés locaux dans la filiale? Y a-t-il des particularités par rapport au siège social ou aux autres filiales?
5. Comment s'effectue l'évaluation du rendement des employés locaux de la filiale africaine? Y a-t-il des particularités par rapport au siège social ou aux autres filiales?
6. Comment sont organisés la formation et le développement des employés locaux au sein de la filiale africaine? Y a-t-il des particularités par rapport au siège social ou aux autres filiales?
7. Quelle est la politique en matière de promotion des employés de la filiale africaine? (sont-ils promus au siège social, dans d'autres filiales ou seulement dans la filiale)?
8. Savez-vous si les pratiques de gestion de la filiale qui prévalent dans la filiale africaine sont aussi celles adoptées dans d'autres filiales en dehors de l'Afrique?

ANNEXE II

Grille d'entrevue adressée aux employés de la filiale d'Alcan au Ghana

1. Interviewee's profile

1. How long have you worked for this African subsidiary?
2. Have you worked at Alcan's headquarter? For how long?
3. What position do you hold in this subsidiary?
4. Have you worked in other Alcan's subsidiaries?

2. Alcan's strategic international human resource management?

Application of strategic human resource management to african subsidiary

1. What is Alcan's share in this subsidiary?
2. What is the proportion of management positions held by the country of origin nationals as opposed to host country nationals?
3. How are headquarter's values perceived by the african subsidiary?
4. How would you define relationship between headquarter and its african subsidiary in terms of decision making?
5. What role does african's subsidiary play in terms of innovation and knowledge sharing?
6. Are organisational functions such as (production, marketing and finance) adapted to african subsidiary's needs or are they imposed as such by Alcan headquarter?
7. How do the host country's laws affect subsidiary's management?
8. How does cultural difference between headquarter and its african subsidiary influence subsidiary's management?

9. Does the extraction of goods and services need to be adapted to local consumers?
10. Does Alcan's headquarter evaluate subsidiary's financial performance?
11. How does the host country degree of development influence subsidiary's management?

3. African subsidiary's human resource management practices

1. How is work organised in african subsidiary? Is this work organisation compared to headquarter's or to other subsidiaries?
 2. How is human resource planning done in african subsidiary? Are they particularities as compared to headquarter or to other subsidiaries?
 3. How are local employees recruited in african subsidiary? Are they particularities as compared to headquarter or to other subsidiaries?
 4. How are local employees compensated in the subsidiary? Are they particularities as compared to headquarter or to other subsidiaries?
 5. How are local employees's performance appraised in the african subsidiary? Are they particularities as compared to headquarter or to other subsidiaries?
 6. How is training and development of local employees organised in the african subsidiary? Are they particularities as compared to headquarter or to other subsidiaries?
 7. What is the policy in terms of promotion of african subsidiary's employees? (are they promoted to headquarter, to other subsidiaries or within the subsidairy only)?
- Do you know whether subsidiary's management practices that prevail in the african subsidiary are those adopted in other subsidiaries outside Africa.

