

HEC MONTRÉAL

**L'influence, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel en
ressources humaines au sein des firmes multinationales**

par

Valérie Grenier-Paquette

Sciences de la gestion

Option Gestion des Ressources Humaines

Mémoire présenté en vue de l'obtention

du grade de maîtrise ès sciences

(M.Sc.)

Décembre 2016

©Valérie Grenier-Paquette, 2016

Sommaire exécutif

Le contexte organisationnel dans lequel évoluent les firmes multinationales (FMN) amène des défis additionnels de gestion, d'innovation et d'influence entre les acteurs. A priori, les professionnels en ressources humaines (PRH) qui travaillent au sein de filiale locale du pays d'accueil d'une FMN ont une portée limitée sur les décisions stratégiques au niveau global. La problématique de cette recherche porte sur la notion d'influence de ces PRH locaux, et plus précisément des PRH qui travaillent dans les filiales mexicaines de FMN dans l'industrie de l'aéronautique.

Nous nous appuyons sur l'approche stratégique des RH et sur les théories du néo-institutionnalisme et du capital social pour cadrer notre étude. Selon celles-ci, une filiale est confrontée à des pressions institutionnelles locales et de la part de la maison mère (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011). Comme la FMN est intégrée dans différents réseaux locaux et internationaux, les PRH doivent préconiser une participation dans les réseaux les plus stratégiques et positionner leur rôle comme crédible et légitime.

Notre variable dépendante à l'étude est l'influence décisionnelle du PRH et nous l'avons observé selon son implication formelle et informelle (Hardy, 1996). De plus, nous avons observé si un PRH qui adopte un rôle stratégique (Ulrich, 1997) et qui possède des capacités stratégiques (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011) aura davantage d'influence décisionnelle.

Pour ce faire, nous avons procédé à des entrevues semi-structurées auprès d'une VPRH, de 6 PRH, de 2 représentants syndicaux et de 3 directeurs d'usine/production. Nous avons utilisé la méthode de cas pour illustrer de manière détaillée six différents scénarios d'influence décisionnelle.

En somme, trois grands constats émergent de nos résultats de recherche. Premièrement, le rôle et les capacités stratégiques du PRH favorisent un niveau d'influence décisionnelle plus élevé. Deuxièmement, le niveau d'influence décisionnelle du PRH au sein d'une FMN passe par le déploiement de ses capacités stratégiques et ce potentiel de déploiement est intimement lié au rôle qu'occupe le PRH. Troisièmement, le cadrage du discours a un poids prépondérant pour augmenter le niveau d'influence décisionnelle du PRH. Ainsi, il y a une forte cohérence entre nos variables à l'étude.

Table des matières

Sommaire exécutif	i
Table des matières	ii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Remerciements.....	viii
INTRODUCTION	1
L'émergence de la recherche.....	1
La question de recherche	2
Les objectifs de la recherche.....	2
La pertinence et l'originalité de la recherche	2
Les principaux choix méthodologiques	3
La structure du mémoire	4
CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
1.1 L'évolution de la GRH : le contexte historique	6
1.1.1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines	7
1.1.2 Les trois premières vagues de la gestion des ressources humaines.....	10
1.1.3 Les perspectives d'avenir de la fonction RH	11
Résumé.....	13
1.2 La GRH normative : les idéaux types d'aujourd'hui et de demain	14
1.2.1 Le courant de littérature stratégique.....	14
1.2.2 Le pouvoir dans les organisations	21
1.2.3 Les firmes multinationales et leurs complexités	23
Résumé.....	28
1.3 Les études empiriques : perception, influence et contexte international.....	29
1.3.1 La double dimension du rôle du professionnel RH.....	29
1.3.2 L'utilisation du pouvoir comme stratégie de gain d'influence.....	35
1.3.3 Les facteurs d'implication décisionnelle.....	41
1.3.4 Les stratégies à l'international	47
Résumé.....	54
1.4 La problématique de la recherche	55

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL	58
2.1. Le cadre théorique.....	58
2.1.1 L'approche stratégique RH au cœur de ce projet de recherche.....	58
2.1.2 Les principaux courants théoriques.....	59
2.1.3 L'examen critique et le choix théorique.....	63
2.2. Les variables et les concepts opérationnels	64
2.1.4 La question de recherche.....	65
2.1.5 La variable dépendante	65
2.1.6 Les variables indépendantes.....	67
2.1.7 Les variables de contrôle.....	73
2.3. Les propositions de la recherche et le modèle d'analyse.....	74
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE	76
3.1 Le choix du devis qualitatif.....	76
3.1.1 La pertinence et les forces du devis qualitatif.....	76
3.2 Le terrain empirique et les unités d'analyse	77
3.2.1 Le choix de l'industrie de l'aéronautique et du Mexique.....	78
3.2.2 Le choix des unités d'analyse	80
3.3 Les stratégies d'échantillonnage et la taille de l'échantillon.....	81
3.4 La méthode de collecte de données	82
3.5 La réalisation de la collecte de données	83
3.6 La méthode d'analyse des données	85
3.6.1 Le codage	86
3.6.2 La stratégie d'analyse.....	86
3.7 Les limites méthodologiques.....	87
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	89
4.1 La présentation descriptive des cas.....	89
4.1.1 Cas 1.....	89
4.2.2 Cas 2.....	96
4.2.3 Cas 3.....	101
4.2.4 Cas 4.....	108
4.2.5 Cas 5.....	113
4.2.6 Cas 6.....	119
CHAPITRE 5 – ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	125
5.1 L'analyse des résultats croisés.....	125
5.1.1 L'influence décisionnelle du PRH	125
5.1.2 L'influence décisionnelle et le rôle du PRH	129

5.1.3	L'influence décisionnelle et les capacités stratégiques du PRH	133
5.1.4	Les relations entre les principales variables à l'étude	142
5.1.5	L'influence décisionnelle et les variables de contrôle	149
CONCLUSION	151
Les recommandations	152
Les limites de la recherche	153
Les contributions de la recherche	153
Les avenues de recherche	154
ANNEXE 1 – Guide d'entrevue du PRH	156
ANNEXE 2 – Description du projet de recherche	158
BIBLIOGRAPHIE	161

Liste des tableaux

Tableau 1 – Opérationnalisation du concept d'influence décisionnelle	67
Tableau 2 – Opérationnalisation du concept de rôle	70
Tableau 3 – Opérationnalisation du concept de capacités stratégiques.....	73
Tableau 4 - Profil des participants à l'étude	84
Tableau 5 - Résumé du cas 1	95
Tableau 6 - Résumé du cas 2.....	100
Tableau 7 - Résumé du cas 3	107
Tableau 8 - Résumé du cas 4.....	112
Tableau 9 - Résumé du cas 5	118
Tableau 10 - Résumé du cas 6.....	124
Tableau 11 - Résultats de la variable dépendante : l'influence décisionnelle	126
Tableau 12 - Résultats de la variable indépendante 1 : le rôle fonctionnel du PRH ..	130
Tableau 13 - Résultats de la variable indépendante 2a : les capacités stratégiques ..	135
Tableau 14 - Résultats de la variable indépendante 2b : les capacités stratégiques ..	137
Tableau 15 – Relations entre les principales variables à l'étude.....	146
Tableau 16 – Relations entre la variable dépendante et les variables de contrôle	149

Liste des figures

Figure 1 – Modèle des rôles du PRH	20
Figure 2 – Rôle de la fonction RH dans la stratégie d'affaires	44
Figure 3 – Cadre conceptuel de la recherche	75
Figure 4 – Classification du rôle du PRH selon le modèle d'Ulrich, 1997	130
Figure 5 – Résultats des variables de degré d'influence et de rôle du PRH.....	133
Figure 6 – Résultats de la dimension de capacité de cadrage	140
Figure 7 – Résultats de la dimension de capacité de réseautage	141
Figure 8 – Résultats des principales variables à l'étude.....	142

“Choose a goal you can’t achieve today, set a deadline by which you will do so, and then work harder than anyone else”

- Kazuo Inamori

Remerciements

Avec du recul, je dois admettre que j'ai fortement sous-estimé les efforts requis pour réaliser un mémoire de maîtrise. Toujours optimiste de compléter certaines sections dans un délai record, j'ai été confrontée à des remises en question et à des sauts dans l'inconnu à plusieurs reprises. Pourtant, ce que j'ai le plus sous-estimé, c'est le potentiel d'apprentissage que je retirerais de cette étape marquante de ma vie.

La réalisation de ce mémoire n'aurait été possible sans la présence d'un entourage motivant et inspirant.

D'abord, je tiens à remercier Christian Lévesque, directeur de cette recherche, pour ses précieux conseils et pour son soutien constant. Merci d'avoir cru en moi et d'avoir trouvé les moyens pour m'inspirer et me motiver lorsque j'en avais le plus besoin. Merci également de m'avoir fait vivre une expérience de recherche à l'internationale. Cette démarche m'a notamment permis faire évoluer ma vision du monde des affaires.

D'ailleurs, je remercie Blandine Émilien pour sa présence et pour m'avoir pris sous son aile à l'étranger. *Gracias, fue muy agradable!*

Je profite également de l'occasion pour souligner le rôle central qu'ont joué mes parents, Isabelle et Jean, tout au long de mon parcours. Merci de me soutenir dans tous mes projets et de toujours m'encourager à pousser mes limites. Merci à mes sœurs Ariane et Laura pour leur écoute, leur présence à mes côtés et leur merveilleux sens de l'humour ainsi qu'à mon neveu Alexis pour sa joie de vivre contagieuse.

De plus, je tiens à remercier tous les professeurs et mentors qui m'ont suivi dans mon parcours et formation. Un merci spécial à René Gendreau qui a cru en mon potentiel et qui m'a donné l'opportunité de me dépasser à plusieurs reprises.

Finalement, et non les moindres, un gros merci à mes collègues et amis qui m'ont encouragée à persévéérer jusqu'au bout et atteindre mes objectifs. Merci à Vicky, Jean-François, Catherine, Jérémy, Louise et Nesrine pour votre présence à mes côtés tout au long du processus. Que ce soit au travail, au CRIMT, sur *snapchat*, par *textos* ou dans nos soirées de repos ... Merci !

INTRODUCTION

Le monde réduit ses barrières, partage ses découvertes et sort des sentiers battus. D'un côté, cela est bénéfique pour l'avancement des connaissances, l'amélioration de la qualité de vie et l'innovation. D'un autre côté, cela amène des défis d'éthique, de diversité et de maintien de l'harmonie entre les sociétés. Dans le monde des affaires, cette ouverture à l'échelle internationale a notamment des répercussions sur le niveau de concurrence et les pratiques de gestion de l'emploi et du travail. Cette recherche tend à explorer de plus près cette dimension internationale des organisations tout en mettant l'accent sur les implications en gestion des ressources humaines. En effet, dans un contexte international, les décisions stratégiques sont prises au sein du siège social de la maison mère, situé dans le pays d'origine, ce qui laisse peu d'emprise aux filiales locales des pays hôtes. Il est donc possible de penser que les PRH de ces filiales aient de la difficulté à jouer un rôle stratégique et d'influence.

L'émergence de la recherche

Depuis la fin du 20^e siècle, la littérature converge vers une prise de conscience de l'importance des enjeux ressources humaines (RH). Les dirigeants d'entreprise sont désormais plus enclins à investir dans les ressources humaines puisqu'il s'agit d'un enjeu fondamental au niveau stratégique de l'entreprise. Tous les facteurs sont en place pour permettre aux professionnels en ressources humaines (PRH) de démontrer qu'ils peuvent apporter de la valeur ajoutée et adopter un rôle stratégique au sein de leur organisation. Ce faisant, des défis s'ajoutent pour les PRH qui travaillent au sein de filiales de firmes multinationales (FMN). En effet, ceux-ci sont loin du processus décisionnel à l'échelle globale. Leur implication dans ce processus est toutefois essentielle pour représenter les intérêts des employés locaux et bâtir des stratégies d'affaires et RH adaptées aux réalités locales dans l'optique d'assurer le succès organisationnel à l'échelle globale.

La question de recherche

Pour explorer cette problématique, notre recherche tend à observer plus précisément le niveau d'influence du professionnel RH qui travaille dans la filiale locale d'une firme multinationale. Nous sommes d'avis que le rôle qu'occupe le PRH et ses capacités stratégiques sont des facteurs qui auront un impact sur son niveau d'influence, tant au niveau local que global. Ainsi, cette recherche tend à répondre à une question bien précise : *au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle ?*

Les objectifs de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons atteindre trois objectifs principaux. D'abord, nous cherchons à déterminer si les PRH qui travaillent dans une filiale étrangère d'une firme multinationale ont de l'influence dans la prise de décision stratégique globale et/ou locale. Ensuite, nous souhaitons savoir si certains facteurs favorisent un niveau d'implication stratégique et d'influence plus élevé du PRH dans ce contexte organisationnel. Plus précisément, nous aspirons à observer si le rôle du PRH et ses capacités stratégiques sont liés à son niveau d'influence. Enfin, nous souhaitons explorer certains facteurs organisationnels qui peuvent jouer sur le niveau d'influence du PRH.

La pertinence et l'originalité de la recherche

Chacun des principaux concepts à l'étude est étudié de façon rigoureuse dans la littérature. Toutefois, aucune recherche n'explore les liens entre les concepts d'influence décisionnelle, de rôle et de capacités stratégiques du PRH, et ce, dans un contexte de firme multinationale.

Le premier apport de cette recherche est l'ajout du concept de capacités stratégiques dans notre cadre conceptuel. Au sein des firmes multinationales, les relations de pouvoir et d'influence se situent à différents niveaux de l'organisation, notamment l'unité d'affaires locale, le siège social mondial et la communauté locale. Les capacités stratégiques permettent de comprendre les dynamiques relationnelles et de pouvoir à ces différents niveaux (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011).

Le deuxième apport de cette recherche est le choix de notre terrain de recherche empirique : l'industrie de l'aéronautique à Querétaro au Mexique. Le Mexique est un pays attristant pour les entreprises qui cherchent des bas coûts et des bas salaires. Le Québec et autres firmes canadiennes de l'industrie de l'aéronautique entretiennent des relations étroites avec le Mexique, notamment grâce à la présence de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). De plus, l'industrie de l'aéronautique au Mexique est en forte croissance depuis plusieurs années et le potentiel de développement reste énorme. Dans une ère de mondialisation, les FMN ont d'autant plus d'emprise sur les pratiques de gestion du travail des pays d'accueil, les façonnant selon leurs intérêts, et ce, sans nécessairement tenir compte du contexte institutionnel local (Lévesque *et al.*, 2015). Historiquement, la fonction RH a pour mission de représenter l'intérêt des employés. A priori, l'influence du PRH local dans le développement et le déploiement des pratiques de gestion de l'emploi et du travail est donc essentielle dans une région généralement choisie par les FMN pour ses bas coûts et salaires. Si le PRH ne représente pas les intérêts des employés, le responsable est normalement le syndicat. Par contre, pour qu'un syndicat ait du pouvoir, celui-ci doit être encadré par des acteurs qui ont du pouvoir (Lévesque *et al.*, 2015). Ainsi, le PRH est un acteur central pour améliorer les pratiques de gestion d'emploi et du travail au Mexique et se doit donc de développer et déployer son niveau d'influence.

Les résultats de cette recherche alimenteront la littérature sur les capacités stratégiques et sur le pouvoir des acteurs au sein des FMN d'un point de vue théorique. De plus, du côté pratique, cette recherche permettra d'identifier des facteurs concrets pour favoriser le positionnement stratégique et l'influence des PRH des pays d'accueil de firmes multinationales.

Les principaux choix méthodologiques

Il est à noter que cette recherche a été menée dans le contexte d'une plus large étude à l'échelle internationale portant sur une comparaison des capacités d'innovations en ce qui concerne la gestion de l'emploi et du travail (GET) dans l'industrie de l'aéronautique. Chacune des régions identifiées pour effectuer notre recherche

empirique correspond à des agglomérations industrielles bien définies avec un fort volume d'emplois, aussi appelées des *clusters*.

En plus du choix des PRH qui travaillent dans les filiales mexicaines d'entreprises multinationales de l'industrie de l'aéronautique comme terrain de recherche, nous avons choisi le devis qualitatif pour guider notre approche méthodologique. Celui-ci nous permettra de comprendre en profondeur le phénomène d'influence décisionnelle du PRH. De plus, il offrira de la richesse dans notre analyse des données afin de mieux comprendre leur complexité et de présenter une description plus détaillée.

Pour l'échantillonnage, trois techniques non probabilistes (Patton, 2002) ont été utilisées pour identifier les cas les plus riches à étudier.

Enfin, la méthode de collecte de données choisie est l'entrevue semi-structurée (Dépelteau, 2000). Au total, ces techniques nous ont permis d'effectuer 12 entrevues semi-structurées auprès de 1 VPRH, 6 PRH, de 2 représentants syndicaux et de 3 directeurs d'usine / de production. Ces acteurs travaillent au sein de 6 usines, sous la direction de 4 entités internationales dont les sièges sociaux sont situés dans 4 pays d'Amérique du Nord et d'Europe. Trois de ces entrevues remontent à la fin de l'année 2014 et les autres ont été effectuées à l'automne 2015.

La structure du mémoire

Ce mémoire sera divisé en cinq grands chapitres. Le but est de débuter par une mise en contexte et l'identification de la problématique de cette recherche pour ensuite définir précisément les concepts observés et la méthode utilisée pour les mesurer. Ensuite, il sera possible de présenter les données collectées, de les analyser pour finalement être en mesure de répondre à notre question de recherche.

Plus précisément, le premier chapitre portera sur une revue de la littérature sur le positionnement des professionnels RH (PRH) dans un contexte organisationnel. La stratégie de présentation de ce chapitre est importante. Nous commencerons par une revue de l'évolution historique de la fonction RH. Ensuite, nous présenterons les modèles normatifs connus dans le domaine scientifique et par les professionnels suivant trois grands axes : le volet stratégique, le pouvoir dans les organisations et le

contexte international. Enfin, nous ferons des liens entre les deux premières sections de ce premier chapitre et la troisième en présentant les résultats empiriques d'études qui vont confirmer, infirmer et même ajouter des considérations capitales de notre analyse.

De ce fait, le deuxième chapitre illustrera le cadre d'analyse de cette recherche. D'une part, nous présenterons le choix du cadre théorique. D'autre part, nous définirons conceptuellement les variables clés à l'étude ainsi que leurs instruments de mesures. Ces deux éléments, toujours appuyés par les écrits recensés en première partie, nous permettront ainsi d'établir des propositions quant aux résultats attendus de l'étude.

Par la suite, le troisième chapitre expliquera la méthodologie détaillée de cette recherche incluant une clarification du but de la recherche et des apports du devis qualitatif, l'explication du choix du terrain empirique et des unités d'analyse ainsi que les stratégies d'échantillonnage sélectionnées et la taille de l'échantillon. De plus, nous énoncerons la méthode de collecte de données sélectionnée, puis sa mise en application concrète. Le but étant de faire preuve d'une grande transparence et de démontrer la rigueur de notre processus. Aussi, nous préciserons la méthode d'analyse des données pour conclure avec les limites méthodologiques identifiées.

Le quatrième chapitre nous permettra de présenter concrètement les données collectées de façon descriptive. En effet, les six cas à l'étude seront présentés afin d'illustrer leurs composantes clés et lier celles-ci avec nos variables.

Ensuite, le chapitre 5 présentera notre analyse des liens entre les différents cas et variables à l'étude. Cela nous permettra de faire des liens avec notre revue de la littérature, de confirmer ou réfuter les propositions à l'étude et de répondre à notre question de recherche.

Enfin, nous conclurons sur la synthèse de ce projet de mémoire. Nous identifierons les limites de notre étude, ses contributions théoriques et pratiques concrètes ainsi que les avenues de recherche pour le futur.

CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Selon Guest et King (2004), les professionnels en ressources humaines (PRH) ne sont pas toujours impliqués dans l’élaboration et la mise en œuvre des stratégies RH, malgré le fait que les enjeux RH soient considérés comme critiques pour assurer le succès organisationnel (Schuler, 1990). Nous nous sommes questionnés sur ce que pourraient être les causes de cet écart, notamment dans un contexte international. Ainsi, l’objet de cette recherche concerne la dynamique qui entoure le travail du professionnel RH au sein d’une FMN. Dans la première partie de cette revue, nous observerons la perspective historique du rôle du département RH, c’est-à-dire son évolution depuis le début du 20^e siècle. Cela nous permettra de faire des liens entre les causes de son émergence comme profession dans le monde des affaires et son positionnement actuel. La seconde partie traitera des écrits normatifs, soit les idéaux types, sur la GRH dans les entreprises. Plus précisément, nous ferons appel à la perspective stratégique de la gestion des ressources humaines, aux dimensions de pouvoir et au transfert des pratiques en gestion internationale des ressources humaines. Nous illustrerons ces courants dominants avec l’appui de modèles répandus, développés par certains auteurs reconnus dans le domaine. Enfin, la troisième partie de ce chapitre portera sur les études qui ont testé empiriquement ces idéaux types. Nous verrons que ceux-ci ajoutent de nouvelles considérations qui renforcent les écrits normatifs les plus populaires, mais aussi qui les contredisent.

1.1 L’évolution de la GRH : le contexte historique

Bien qu’elle n’ait pas toujours été appelée ainsi, certains auteurs s’entendent sur le fait que la fonction RH existe depuis toujours (Jamrog et Overholt, 2004). Dans un article sur l’évolution de la fonction ressources humaines depuis les 100 dernières années, Jamrog et Overholt (2004) décrivent qu’elle a évolué d’un rôle traditionnel de soutien aux employés vers une concentration de ses activités sur les résultats organisationnels pour finalement devenir celle que nous pouvons aujourd’hui catégoriser comme stratégique. L’évolution historique présentée dans le cadre de cette recherche débute dans les années 1900 jusqu’à aujourd’hui. L’objectif est de revoir les origines de la

fonction pour mieux comprendre ce qui a façonné la position qu'elle occupe aujourd'hui ainsi que son niveau d'influence au fil du temps.

1.1.1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

La Révolution industrielle joue un rôle prépondérant dans la transformation de la fonction ressources humaines à ses débuts (Jamrog et Overholt, 2004). Cet évènement marquant dans le monde des affaires mène à la création de grandes usines avec un nombre élevé d'employés et à la division du travail selon les principes de Frederick Taylor. Jamrog et Overholt (2004) ajoutent qu'à l'époque, les employés sont considérés comme des numéros, comme une marchandise qui s'achète et se vend sur le marché. De plus, les gouvernements mettent peu de lois en place pour protéger les travailleurs. Par ailleurs, la pénurie de main-d'œuvre durant la Première mondiale encourage les entreprises à augmenter la proportion de travailleurs migrants et leur niveau de productivité pour pallier leurs besoins (Ulrich et Dulebohn, 2015). En conséquence, l'écart entre les employeurs et les employés s'accentue, ce qui augmente les tensions entre ces acteurs (Jamrog et Overholt, 2004). D'un côté, les compagnies engagent davantage de « spécialistes responsables des questions qui touchent le personnel entre 1900 et 1920 » pour remédier à la situation (Jamrog et Overholt, 2004 : 53, traduction libre). D'un autre côté, la signature du *Wagner Act* en 1935 donne un coup d'envoi au mouvement syndical. Cela augmente d'ailleurs les défis liés aux relations de travail au sein des entreprises américaines (Ulrich et Dulebohn, 2015).

Dans les années 50, deux approches de gestion contrastées sont présentes sur le marché du travail aux États-Unis selon Jacoby (1997). D'une part, l'approche syndicale prend en charge les conflits de gestion de la main-d'œuvre et cherche à protéger les intérêts des travailleurs, notamment par le biais de négociations collectives. D'autre part, le capitalisme social (*welfare capitalism*) mise sur une approche de relations de travail de type coopérative. Elle est axée sur la nature psychologique de la gestion tout en étant orientée vers l'entreprise (Jacoby, 1997).

Jacoby (1997) identifie certaines caractéristiques qui illustrent les divergences entre ces modèles. Premièrement, dans les entreprises syndiquées, la négociation de convention collective se fait à l'échelle de l'industrie ou de la compagnie, donc les

décisions sur la gestion du personnel sont plus centralisées que dans les entreprises non syndiquées, où la responsabilisation et l'autonomie des gestionnaires au niveau des unités d'affaires sont préconisées (Jacoby, 1997). En deuxième lieu, la nature légale de l'approche syndicale (*legalistic approach*) fait en sorte que chacune des parties prenantes défend ses intérêts au détriment de la qualité des relations interpersonnelles entre les employés et leurs gestionnaires ou la direction, créant ainsi ce que Jacoby nomme le *low-trust syndrome* (1997 : 240). Il s'agit d'un cercle vicieux où les superviseurs implantent des règles disciplinaires pour contrôler les employés et où, en conséquence, les employés se sentent dépouillés de liberté, donc ils appliquent les règles de façon restrictive. Du côté des entreprises non syndiquées, le rôle du département de gestion du personnel est plutôt celui d'un avocat des employés. Il s'agit en fait d'une tierce partie entre les superviseurs et les employés qui assure le respect des règles et permet de suivre une approche beaucoup plus individualisée et flexible dans la gestion des activités reliées aux employés. Selon Jacoby (1997), la création de cette fonction a d'ailleurs pour but de contourner la présence syndicale. C'est donc le fort mouvement syndical qui force les entreprises non syndiquées à tenir compte de la divergence des intérêts des acteurs (Jacoby, 1997), afin d'éviter la syndicalisation de leurs propres employés.

Par la suite, l'utilisation croissante des négociations collectives fait émerger des « règles du jeu » (*web of rules*), ce qui étoffe le contenu des conventions collectives et, de ce fait, le coût des négociations (Jacoby, 1997). Pour limiter ces coûts et assurer une stabilité dans les relations de travail, les entreprises réussissent à allonger le temps de la durée des conventions collectives jusqu'à une moyenne de trois (3) ans. Cela a pour conséquence une maturation du syndicalisme et une ritualisation des conflits de travail (Jacoby, 1997). Cela signifie que les employés peuvent déclarer un conflit de travail uniquement à la fin de la durée des conventions collectives ou encore exprimer leur mécontentement par l'entremise de griefs. Au même moment, pour revenir au phénomène de dualité dans les approches de gestion de Jacoby (1997), il est possible d'observer une offre de conditions de travail similaires entre les entreprises syndiquées

et non syndiquées, notamment en matière de recrutement, d'ancienneté et de promotions.

C'est ainsi que les années 50 donnent naissance à l'utilisation du terme « gestion du personnel » (*personnel administration (PA)*) pour nommer les professionnels responsables des activités orientées sur les employés (Mahoney et Deckop, 1986). En plus du bien-être des employés et du volet légal (Jacoby 1997), cette nouvelle fonction est responsable du recrutement, de la sélection, de l'allocation et de l'utilisation des ressources humaines en entreprise ainsi que des descriptions de poste, de la formation et de la motivation des employés (Mahoney et Deckop, 1986). Toutefois, ces activités ne sont pas interreliées (Mahoney et Deckop, 1986) et les employés demeurent généralement perçus comme des coûts (Ulrich et Dulebohn, 2015). Le service de gestion du personnel est caractérisé comme étant responsable de l'administration d'une « collection d'activités » (Mahoney et Deckoy, 1986 : 225, traduction libre), ni plus ni moins. Ulrich et Dulebohn (2015) caractérisent cette tendance vers les activités internes et les relations de travail comme une approche *inside-only*, c'est-à-dire qui n'offre pas de valeur ajoutée, avec peu de souci pour les activités de l'entreprise, la stratégie ou l'environnement externe.

Dès le début des années 60, les programmes des écoles américaines de gestion font émerger une nouvelle science : la science des organisations (*organizational science*) (Mahoney et Deckop, 1986). Cette science permet dès lors de comprendre et de gérer les comportements des employés à trois niveaux : comme individus, groupes et organisations formelles. Elle permet également d'augmenter la crédibilité des pratiques du département de gestion du personnel puisqu'elles sont appuyées empiriquement (Mahoney et Deckop, 1986).

De plus, plusieurs changements dans l'environnement externe mettent en relief les différents défis liés à la bonne gestion des employés. Jacoby (1997) note les marchés plus compétitifs et moins prévisibles ; l'accroissement du niveau d'éducation des travailleurs et de la présence des femmes sur le marché du travail ; et le virage qui

s'éloigne d'une main-d'œuvre manuelle. Désormais, les conditions syndicales adaptées au modèle des oligopoles tayloristes et aux conditions sociales des années 1930-1940 ne sont plus appropriées aux besoins des travailleurs (Jacoby, 1997). Ces tendances ont mené à la naissance de la gestion des ressources humaines et, du même coup, à un recul du mouvement syndical. En effet, les entreprises syndiquées ne sont plus en mesure d'attirer les meilleurs talents, car les entreprises non syndiquées sont considérées comme des environnements de travail plus désirables (Jacoby, 1997). C'est seulement à la fin des années 1970 que le secteur syndiqué accepte une approche plus orientée vers la qualité de vie au travail des employés, mais la perception négative par rapport à leur manque de flexibilité et d'ouverture est déjà ancrée dans les pensées des jeunes professionnels (Jacoby, 1997). C'est alors que le syndicalisme industriel diminue pour laisser place au capitalisme social moderne (*modern welfare capitalism*) qui croît rapidement en popularité (Jacoby, 1997).

1.1.2 Les trois premières vagues de la gestion des ressources humaines

Ulrich *et al.* (2015) distinguent trois vagues d'évolution de la fonction ressource humaine (RH) depuis le début des années 80 : administrative (*Administrative Wave of HR*), d'innovation des pratiques (*HR Practices Wave*) et stratégique (*HR Strategy Wave*). Nous avons repris cette distinction tout en ajoutant certaines caractéristiques correspondant à ces périodes qui proviennent de divers auteurs.

1^{ère} vague : les RH administratives

La première est la vague administrative des RH (Ulrich *et al.*, 2015). Le rôle du département de gestion du personnel passe d'une approche centrée sur les relations humaines à une vision des employés comme une ressource organisationnelle. Selon Mahoney et Deckop (1986), c'est dans les années 70-80 que le département de « gestion du personnel » disparaît au profit de la fonction appelée « ressources humaines ». À l'époque, le défi est de faire valoir cette fonction comme essentielle au bon fonctionnement organisationnel. Toutefois, les professionnels RH continuent à exercer leurs « activités traditionnelles administratives, à fournir des prestations de service RH et à respecter les conformités légales » (Ulrich et Dulebohn, 2015 : 190, traduction libre).

2^{ème} vague : l'innovation des pratiques RH

Par la suite, toujours selon Ulrich *et al.* (2015), découle la vague de l'innovation des pratiques RH. C'est à cette étape que les professionnels RH développent et mettent en place des pratiques de ressources humaines innovantes et interdépendantes (Ulrich *et al.*, 2015). Jamrog et Overholt (2004) précisent que les RH sont appelés à changer leur rôle, passant d'un mode transactionnel à un mode opérationnel. À cette étape, le département RH est donc responsable de personnaliser les pratiques selon les besoins de l'organisation (Ulrich *et al.* 2015). En pratique toutefois, les professionnels RH sont critiqués comme n'étant pas assez orientés sur l'entreprise et certaines tensions se développent au niveau de la direction (Mahoney et Deckop, 1986).

3^{ème} vague : les RH stratégiques

Ulrich *et al.* (2015) nomment la troisième vague la « RH stratégique ». En effet, comme l'indique Schuler (1990), c'est à partir des années 90 que les enjeux RH deviennent des enjeux d'affaires critiques. Déjà à cette époque, cet auteur disait qu'il s'agissait d'une occasion pour les PRH de devenir des acteurs considérables au sein de l'équipe de direction. Plus tard, Ulrich et Dulebohn caractérisent cette réorientation comme une approche « *inside/out* » (2015 : 191). C'est-à-dire qu'elle se concentre davantage sur la valeur ajoutée du travail des RH au profit des résultats organisationnels. Il s'agit donc du premier repositionnement de la fonction vers un modèle de partenaire d'affaires stratégique (Jamrog et Overholt, 2004). Cependant, concrètement, ce repositionnement stratégique est plus laborieux que prévu.

1.1.3 Les perspectives d'avenir de la fonction RH

Une notion intéressante que Jacoby (1997) apporte est le lien entre cette attirance pour la syndicalisation dans les années 50 et la société dite pluraliste dans laquelle la population américaine évolue. Les entreprises sont en mesure de créer certains groupes pour combler ces besoins de représentation et d'intégration. Il ajoute que ceci est intimement lié avec l'émergence des pratiques de mobilisation et les investissements dans le développement de « *soft skills* » (Jacoby, 1997).

À la suite de la reconnaissance de l'importance de la fonction RH dans les années 80, deux visions émergent (Guest et King, 2004). D'une part, les professionnels RH sont perçus comme les nouveaux héros des entreprises, d'où leur présence nouvelle aux tables de prise de décision d'affaires. D'autre part, certains argumentent que les enjeux RH sont trop cruciaux pour être gérés par les professionnels dans le domaine. Dans les deux cas toutefois, il apparaît une acceptation de l'importance des enjeux RH dans la stratégie d'affaires pour assurer la réussite organisationnelle (Guest et King, 2004). Il s'agit d'une étape essentielle puisque le rôle des RH est considéré comme plus important que jamais pour répondre aux défis de la mondialisation, de la technologie qui évolue rapidement, de la gestion du capital intellectuel et du changement (Ulrich, 1998). C'est dans l'alignement de l'élaboration de ce positionnement stratégique que voit le jour le modèle du rôle de partenaire d'affaires d'Ulrich (1997). Nous verrons ce modèle plus en détail dans la deuxième section de cette revue de littérature.

En 2004, Jamrog et Overholt (2004) rapportent que les professionnels RH sont à la croisée des chemins. Selon ces auteurs, les PRH doivent devenir des acteurs clés dans la mesure de l'efficacité organisationnelle, sinon la fonction risque de disparaître au profit de l'externalisation ou de la délocalisation. L'externalisation implique que certaines tâches ou activités exercées par les professionnels RH sont confiées, en partie ou en totalité, à des partenaires externes. La délocalisation est souvent associée à une décentralisation des activités de l'entreprise et implique de changer l'emplacement physique de ces activités, par exemple l'emplacement d'une usine de production (Sheehan *et al.*, 2014a). Les professionnels RH doivent être en mesure de gérer à la fois les employés, les opérations et la stratégie. La fonction RH doit non seulement prendre responsabilité sur des mesures de résultats organisationnels, mais elle doit également jouer ce rôle à trois dimensions (Jamrog et Overholt, 2004).

En bref, dans son repositionnement, si nécessaire soit-il, la fonction RH et ses professionnels doivent tenir compte de diverses réalités. Pour conclure cette section, voici certaines recommandations élaborées au fil des ans par les auteurs ayant étudié l'évolution de la fonction RH. D'abord, l'expansion de la mondialisation demande une

plus grande flexibilité et une meilleure compréhension du contexte d'affaires externes de l'entreprise, soit de nouvelles compétences à développer pour les professionnels RH selon Schuler (1990). Ensuite, Ulrich (1998) défend que l'implication de différents acteurs soit nécessaire pour favoriser la participation des RH à la prise de décision stratégique ainsi que son implantation. De plus, la mesure de l'impact des initiatives RH sur les résultats organisationnels est un outil essentiel pour atteindre le même niveau de crédibilité que les autres dirigeants de l'entreprise (Jamrog et Overholt, 2004). Finalement, Ulrich et Brockback (2015) proposent de préconiser l'approche *inside/out* pour façonner la réflexion des *leaders* RH et ainsi créer de la valeur pour l'organisation. Ainsi, nous retenons que les enjeux RH sont connus et reconnus comme étant critiques pour assurer le succès de l'organisation, mais que plusieurs défis retardent le processus de réorientation stratégique de la profession.

Résumé

D'une part, il est intéressant de mettre en relief l'écart entre les origines de la fonction RH dont le rôle est de représenter les intérêts des employés et l'orientation stratégique qui la distancie du volet opérationnel et la rapproche de la direction de l'organisation. D'autre part, nous remarquons que le questionnement quant au rôle des RH et son besoin de repositionnement revient à plusieurs reprises selon les auteurs au fil du temps. Ces critiques des différents auteurs quant à la situation des RH dans les dernières années sont centrales à notre réflexion. En effet, il semble que les écrits s'alignent vers une orientation stratégique de la fonction RH, mais qu'en est-il dans la pratique ? Ceci fait d'ailleurs ressortir la problématique à la base de cette recherche, c'est-à-dire le fait que la fonction RH et ses professionnels soient toujours en quête de positionnement stratégique malgré une réelle progression quant à la perception de l'importance des enjeux liés aux ressources humaines dans les entreprises. Reste à déterminer si cela a un impact sur l'influence qu'elle exerce au sein d'une organisation. D'ailleurs, certains auteurs se sont prononcés sur les idéaux types en gestion stratégique RH, sur le pouvoir de la fonction RH et sur les implications de la gestion internationale RH. Nous verrons ceux-ci en détail dans la prochaine section.

1.2 La GRH normative : les idéaux types d'aujourd'hui et de demain

Pour identifier les meilleures pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'influence du PRH, cette section de la littérature tient compte de trois thématiques prépondérantes. Tout d'abord, il existe un grand corps de la littérature sur la GRH stratégique, notamment au sujet des rôles que devraient exercer les professionnels RH. Nous présenterons le modèle de partenaire d'affaires de Dave Ulrich (1997), et celui adapté par Ulrich et Brockbank (2005), comme référence dans le domaine. Ensuite, plusieurs auteurs proposent qu'il existe une relation entre les dimensions de pouvoir des professionnels RH et leur influence. Le modèle de Hardy (1996), inspiré des travaux de Lukes (1974), présente quatre dimensions de pouvoir adaptées au contexte organisationnel. Cette section couvrira leurs descriptions, puis leur adaptation au travail des RH par Ferner, Edwards et Tempel (2011). Finalement, il existe un grand nombre d'écrits sur la gestion internationale RH. Parmi ceux-ci, un large champ littéraire est axé sur le transfert de pratiques et de connaissances entre le siège social d'une firme multinationale (FMN) et ses filiales à l'international. Nous verrons deux des perspectives dominantes sur le sujet, débouchant sur diverses stratégies que les acteurs qui y travaillent peuvent adopter (Morgan et Kristensen, 2006 ; Bouquet et Birkinshaw, 2008).

1.2.1 Le courant de littérature stratégique

Un vaste courant de la littérature en gestion des ressources humaines propose que cette fonction puisse ajouter une grande valeur au sein d'une organisation. Cette section couvrira d'abord les facteurs qui ont contribué à cette émergence stratégique, puis certains modèles normatifs qui ont été développés pour favoriser l'implication stratégique des professionnels RH. Ces derniers peuvent également servir de cadres d'analyse lors de recherches dans le domaine.

Les ressources humaines : une valeur ajoutée pour l'organisation

Dans la section précédente sur l'évolution de la GRH, nous avons présenté quelques changements dans le domaine des affaires qui ont eu un impact positif sur la perception des RH comme une fonction essentielle à la réussite organisationnelle. Sur ce, Guest et King (2004) ajoutent deux facteurs qui ont favorisé la croissance de l'intérêt pour les

ressources humaines comme ressource stratégique et à l'échelle internationale. Ils incluent l'influence du style de gestion du Japon des années 80 et l'émergence de la théorie basée sur les ressources pour qu'une entreprise bâtit un avantage concurrentiel durable.

D'abord, dans leur étude comparative sur le rôle des dirigeants ressources humaines au Japon et aux États-Unis, Jacoby, Nason et Saguchi (2005) font ressortir une dimension déterminante quant à l'évolution de la fonction RH à l'échelle internationale. Contrairement aux États-Unis où la fonction RH est vue comme fonctionnelle et « *soft* », les RH au Japon a la réputation d'avoir du pouvoir dans les années 70 (Jacoby, Nason et Saguchi, 2005). Parmi les facteurs qui contribuent à cette forte estime des ressources humaines, le degré de centralisation dans la prise de décision est prédominant. Les professionnels RH exercent leur influence stratégique par leur adhésion et leur participation sur les conseils d'administration (Jacoby *et al.*, 2005). La réputation des RH va même à la caractériser comme étant un « *kingmaker* », c'est-à-dire qu'elle permet aux gestionnaires d'obtenir un certain pouvoir dans la prise de décisions stratégiques. Ceci est notamment dû à leur responsabilité de gérer les opportunités de carrière au sein de la direction et à l'accès privilégié aux dossiers de performance. De plus, ce poste est considéré comme un bon endroit pour rencontrer d'autres dirigeants de la compagnie, permettant ainsi de bâtir son réseau interne. Ici, il est donc intéressant de noter que la fonction RH peut, et a déjà, exercer un grand pouvoir dans la prise de décision stratégique. Le succès des firmes japonaises « a mené à la recherche de moyens pour planter cette culture en Amérique du Nord » (Hardy, 1996 : S5, traduction libre), d'où son impact notable sur l'orientation stratégique de la GRH.

Ensuite, selon la théorie basée sur les ressources de Barney (1991), pour obtenir un avantage concurrentiel, une entreprise doit miser sur les ressources clés qui répondent à quatre critères principaux. Elles doivent être non imitables, uniques, non substituables et ajouter de la valeur à l'organisation, c'est-à-dire saisir une opportunité ou atténuer une menace (Barney, 1991). Dans l'analyse des sources potentielles pour une

organisation, Barney (1991) émet deux grandes hypothèses. D'abord, il suppose que des entreprises qui œuvrent dans la même industrie ou le même groupe, donc dans des contextes comparables, peuvent développer des avantages compétitifs distincts. Puis, il indique que ces ressources ne sont pas nécessairement interchangeables ou susceptibles d'être volées, donc qu'elles peuvent être durables. Cet apport à la littérature a fait émerger la fonction RH comme une ressource qui correspond tout à fait au modèle, c'est-à-dire qui peut offrir un avantage compétitif durable, donc un atout majeur au sein d'une organisation. Dans ce contexte, la fonction RH a donc vu sa notoriété augmenter, principalement au niveau stratégique de l'organisation.

La GSRH : cercles vicieux et stratégies de Legge (1978)

Suivant la définition de Le Louarn (2010), la gestion des ressources humaines (GRH) inclut trois composantes : l'administration du personnel, la GRH opérationnelle et la GRH stratégique. Plus précisément, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est définie comme étant « *the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable a firm to achieve its goals* » (Wright et McMahan, 1992 : 298) ou encore « *the linking of HRM with strategic goals and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures that foster innovation and flexibility* » (Truss et Gratton, 1994 : 663). D'ailleurs, les auteurs de ces articles soutiennent que la caractéristique qui distingue la gestion stratégique RH est sa perspective « macro », c'est-à-dire que la fonction et le rôle des ressources humaines sont orientés sur l'organisation dans son ensemble. En d'autres termes, la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) est l'élaboration et la conception des activités RH selon le contexte et la stratégie d'affaires, et ce, dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels.

En s'appuyant sur cette orientation stratégique, le rôle qu'exerce le professionnel RH est un élément à considérer dans l'analyse de son influence. Toutefois, plusieurs défis persistent depuis l'émergence de la fonction comme une valeur ajoutée à l'organisation. Les travaux de Legge (1978) présentent trois cercles vicieux reliés qui semblent subsister. Cette auteure présente également deux stratégies possibles pour les professionnels RH afin de relever ces défis et les transformer en cercles vertueux.

Karen Legge a publié, en 1978, un livre qui s'intitule « *Power, innovation, and problem-solving in personnel management* » pour mieux comprendre les lacunes de pouvoir des professionnels RH, à l'époque nommés *personnel managers*. Elle identifie trois ambiguïtés du rôle des professionnels RH dans les années 70-80 qui se rapprochent de celles identifiées dans la première partie de cette revue de la littérature. Premièrement, la confusion entre les rôles de généraliste et de spécialiste des PRH. Deuxièmement, la clarification des responsabilités de la fonction et la mesure de leur contribution pour assurer leur succès. Troisièmement, la dualité de leurs obligations entre une représentation des intérêts de la direction et le maintien d'une relation de confiance avec les employés. Selon elle, les professionnels RH ont besoin de pouvoir et d'autorité pour remédier à ces incertitudes. De plus, elle identifie trois cercles vicieux, ou phénomènes, qui découlent de ces ambiguïtés.

D'abord, lorsque les professionnels RH manquent de pouvoir et de centralité dans la prise de décision, cela a pour conséquence une mauvaise perception de la part des cadres supérieurs (*senior line managers*) du niveau d'efficacité du département RH et, de ce fait, une exclusion des PRH dans le processus de prise de décision stratégique. Ensuite, l'incertitude à propos des critères de succès et de responsabilisation du rôle des RH a pour effet un manque de clarté quant à leurs priorités. Cela encourage donc les superviseurs à les impliquer dans des projets et des tâches mineures, ne leur permettant pas de faire valoir leur plein potentiel. Troisièmement, Legge (1978) précise que, par leur manque de statut, les PRH qui n'ont pas le pouvoir d'autoriser une convention collective sont perçus comme peu influents, passifs et peu impliqués dans les décisions d'affaires par les représentants syndicaux. Cela représente un point faible majeur dans la relation avec ces acteurs (Legge, 1978, dans Guest et King, 2004).

Pour remédier à ces cercles vicieux, Legge (1978) propose deux stratégies pour les PRH afin qu'ils gagnent de l'influence et du pouvoir au sein de l'organisation : « l'innovateur conformiste » qui satisfait aux exigences de la haute direction ; et « l'innovateur déviant » qui gagne en crédibilité et en soutien par des idées animées

par des valeurs sociales plutôt qu'économiques (Legge (1978), dans Francis et Keegan, 2006).

De ces ambiguïtés, cercles vicieux et stratégies de gain d'influence a émergé le modèle de partenaires d'affaires d'Ulrich (1997). Celui-ci semble apporter une valeur ajoutée à l'entreprise selon la littérature (Ulrich, 1997 ; Lawler et Mohrman, 2003 ; Guest et King, 2004). Dave Ulrich (1997) présente un modèle des rôles des professionnels RH qui suit la tendance stratégique de la GRH. Il s'agit en quelque sorte d'une solution clé en main aux incertitudes identifiées par Legge (1978). Ce modèle, très reconnu dans le domaine scientifique et professionnel, est toujours d'actualité puisqu'il est utilisé dans la grande majorité des écrits les plus récents. Nous présenterons donc son contenu de façon globale, puis les implications pertinentes dans le cadre de notre recherche.

La tendance populaire : le modèle de partenaire d'affaires d'Ulrich, 1997

La création du modèle de partenaire d'affaires d'Ulrich (1997) a pour objectif de répondre au questionnement prédominant dans les années 90, à savoir si la fonction RH a toujours sa place au sein de l'organisation. Selon Ulrich (1997), le département RH peut et doit rester, tant qu'il permet de créer de la valeur et de livrer des résultats. Dès lors, il soutient que les professionnels RH doivent s'adapter aux changements dans l'environnement de travail et voir ces défis comme des opportunités de faire valoir la profession. La question qui en découle concerne les moyens pour créer cette valeur en tant que professionnel RH (Ulrich, 1998).

Tout d'abord, il indique qu'il est essentiel pour la fonction RH de miser sur les livrables à valeur ajoutée plutôt que sur les pratiques. C'est ainsi qu'il présente son modèle qui comprend quatre (4) rôles à jouer pour devenir un partenaire d'affaires complet, chacun de ces rôles ayant des objectifs distinctifs pour ce qui est de la valeur ajoutée. Selon lui, le partenaire d'affaires doit posséder et développer des connaissances approfondies du fonctionnement de l'entreprise afin d'optimiser son expertise et ses connaissances des pratiques et des processus RH et ainsi maximiser sa contribution au niveau organisationnel (Ulrich, 1998).

Les quatre rôles sous-jacents sont présentés sur une matrice suivant 2 axes principaux. Le premier axe est celui de la focalisation, c'est-à-dire que le professionnel RH se concentre davantage sur le volet stratégique d'un côté et sur le volet opérationnel de l'autre côté. Ainsi, les professionnels RH doivent apprendre à penser aux objectifs dans le long terme, tout en considérant les impacts à court terme (Ulrich, 1997). Le deuxième axe illustre les rôles selon une orientation axée sur les employés vis-à-vis d'une orientation axée sur les processus selon le type d'activité.

Plus précisément, Ulrich (1997) indique d'abord que le professionnel RH doit devenir un partenaire stratégique auprès de la haute direction et des gestionnaires pour favoriser l'alignement et l'implantation des stratégies. Deuxièmement, le rôle d'expert administratif est présenté pour que le PRH devienne un expert dans l'organisation et dans l'exécution des processus internes, c'est-à-dire les optimiser et éliminer les activités sans valeur ajoutée. Le troisième rôle est celui de champion des employés, de représentant des intérêts et des préoccupations des employés auprès de la haute direction pour augmenter leur niveau d'engagement. Finalement, le quatrième rôle est celui d'agent de changement et implique que les PRH deviennent responsables de la transformation continue afin de bâtir des capacités organisationnelles, favoriser l'adhésion au changement et créer une organisation renouvelée. La figure 1 illustre le modèle pour visualiser chacun des rôles selon les axes.

En 2005, Ulrich et Brockbank (2005) ont repris le modèle de partenaire d'affaires d'Ulrich (1997) pour mettre à jour certaines définitions et apporter des variations à certains termes utilisés. D'abord, ils ont scindé le rôle de champion des employés en deux sous-rôles, le défenseur des employés (*employee advocacy*) qui reconnaît davantage l'importance du personnel dans l'atteinte du succès organisationnel ainsi que celui de développeur RH (*HR developer*) qui mise sur les perspectives d'avenir des RH en matière de processus (Ulrich et Brockbank, 2005 a, b, dans Francis et Keegan (2006)).

Figure 1 – Modèle des rôles du PRH

Source : Ulrich (1997 : p. 24)



De plus, le rôle d'expert administratif a changé pour celui d'expert fonctionnel (*functional expert*), suivant toujours une concentration sur l'efficacité administrative, mais accordant désormais plus d'importance au lien entre le succès des pratiques RH et le développement des capacités organisationnelles et des habiletés individuelles du personnel. Ensuite, ils ont intégré les responsabilités d'agent de changement au rôle de partenaire stratégique. Finalement, le dernier rôle incorpore les quatre autres et se nomme *leader*. Les auteurs font d'ailleurs un lien avec ce rôle et la crédibilité du professionnel RH au sein de sa fonction, mais aussi auprès de ses collègues dans les autres domaines d'expertise (Ulrich et Brockbank (2005 a, b), dans Francis et Keegan, 2006). Plus tard, Francis et Keegan (2006) ont également fait le lien entre le rôle de champion des employés et celui de l'innovateur conformiste de Legge (1978).

Nous avons vu que la fonction RH cherche à se positionner vers les aspects stratégiques de l'organisation. Ainsi, il est favorable que les PRH orientent progressivement leurs rôles et leurs efforts d'influence vers le processus de prise de décision stratégique, « en adoptant des comportements dits conformistes et en traitant les valeurs organisationnelles comme celles à suivre » (Francis et Keegan, 2006 : 234, traduction libre). Le modèle d'Ulrich (1997) est critiqué pour sa perspective dite unitariste (Guest et King, 2004), mais il a l'avantage de proposer une solution concrète aux ambiguïtés qui entourent la fonction RH, notamment celles présentées par Legge (1978).

1.2.2 Le pouvoir dans les organisations

Être impliqué dans la prise de décision stratégique ou dans l'élaboration de la meilleure stratégie d'affaires est une chose, mais c'en est une autre de la mettre en application de manière concrète et efficace. C'est le constat de départ de Hardy (1996) qui cherche à comprendre le phénomène d'utilisation du pouvoir liant la prise de décision stratégique en organisation et sa matérialisation concrète.

Selon Hardy (1996), il y a trois étapes dans le développement d'une stratégie : le choix d'un but ; l'alignement de la structure, des systèmes, des ressources humaines et de la culture à cet objectif ; et sa réalisation. Dans chacune de ces étapes, plusieurs implications politiques doivent être considérées. Ainsi, le pouvoir fait partie intégrante de la transformation stratégique. Dans son article, Hardy (1996) présente un modèle de quatre dimensions du pouvoir qui englobe celui de Lukes (1974) tout en l'adaptant au contexte organisationnel. Selon elle, le pouvoir des ressources (*power of resources*), le pouvoir des processus (*power of processes*), le pouvoir de sens (*power of meaning*) et le pouvoir de système (*power of the system*) peuvent influencer le processus de développement stratégique. Voici une définition générale de ces quatre dimensions du pouvoir (Hardy, 1996). Qui plus est, celles-ci sont illustrées dans le cadre de la GRH.

La première dimension est celle du pouvoir des ressources. Celle-ci fait référence au pouvoir qu'exerce un acteur pour influencer les comportements à adopter par le déploiement de ressources clés dont d'autres acteurs dépendent, notamment l'information, l'accès politique, la crédibilité, la stature et le prestige, l'accès à une personne de haut niveau, le contrôle financier, etc. (Hardy, 1996). Ferner, Edwards et Tempel (2011) font le lien entre cette perspective organisationnelle de pouvoir des ressources et celles dont dispose la fonction RH. Ils précisent donc que pour les professionnels RH, ce type de pouvoir englobe les pratiques de recrutement et de licenciements, les récompenses et les sanctions ainsi que l'expertise.

La seconde dimension est le pouvoir des processus. Elle inclut différentes procédures et routines formelles et informelles mises en place par un groupe dominant qui vont influencer le niveau d'implication des autres participants subordonnés dans le

processus de prise de décision (Hardy, 1996). « D'une part, certains subordonnés peuvent être privés de leur participation tandis que d'autres individus ou groupes peuvent être invités, ou même s'inviter eux-mêmes, dans le processus de prise de décision » (Ferner *et al.*, 2011 : 166, traduction libre).

La troisième dimension est considérée comme la plus sophistiquée puisqu'elle démontre comment le pouvoir est souvent utilisé pour façonnner « des perceptions, des connaissances et des préférences » (Lukes, 1974 – dans Hardy, 1996 : S8, traduction libre). Il s'agit du pouvoir de sens. Dans un cadre organisationnel, ce dernier est illustré par la légitimation ou la délégitimation de certaines demandes par rapport aux intérêts d'un individu ou d'un groupe. Pour la fonction RH, il s'agit d'être en mesure de légitimer les activités RH et la fonction RH dans son ensemble aux yeux des autres acteurs qui œuvrent au sein de l'organisation, mais également à l'extérieur (Sheehan *et al.*, 2014b).

La dernière dimension est celle du pouvoir du système (*the power of the system*) et elle s'ajoute au modèle de Lukes (1974) qui ne contenait que trois dimensions. De ce fait, celle-ci est plutôt considérée comme hors d'atteinte par les membres d'une organisation. Il s'agit de l'acceptation des valeurs, des traditions, des cultures et des structures d'une institution et implique tous les membres d'une organisation. C'est donc dans le but d'agir contre cette dimension de pouvoir que les trois premières dimensions doivent être mobilisées, afin de mener à la réalisation d'un changement stratégique (Hardy, 1996).

Bref, Hardy (1996) propose trois dimensions principales pour comprendre l'utilisation du pouvoir par les acteurs dans le but de réaliser efficacement une action ou un changement stratégique. Encore une fois, ce modèle offre une perspective unitariste de l'analyse du pouvoir. Dans un contexte organisationnel de plus en plus changeant, où les entreprises ont des opportunités d'évolution à l'échelle internationale, des éléments de complexité s'ajoutent. Certains d'entre eux sont d'ailleurs répandus dans la littérature et c'est pourquoi la section qui suit présente certaines conclusions de la littérature sur les firmes multinationales (FMN).

1.2.3 Les firmes multinationales et leurs complexités

Selon la littérature, l'une des principales différences entre une entreprise nationale ou locale et une firme multinationale est la présence de filiales distantes géographiquement du siège social, dont le contrôle dépasse les frontières nationales (Bouquet et Birkinshaw, 2008). Cela amène des complexités dans la nature des relations entre les acteurs. Crozier et Friedberg (1986) argumentent que les relations entre les acteurs au sein d'une organisation sont analysées comme des relations de pouvoir. Ainsi, il est intéressant d'observer de plus près les relations de pouvoir au sein des entreprises multinationales. D'ailleurs, celles-ci sont principalement abordées par l'analyse du transfert des pratiques et des connaissances entre le siège social de la FMN et sa filiale. En effet, il est soutenu que plusieurs facteurs peuvent avoir un impact sur les stratégies de transfert adoptées et les résultats de transferts observés. Cette section nous permettra d'observer de plus près ce phénomène.

Les stratégies génériques des FMN et le degré d'intégration des filiales

Un auteur renommé dans la littérature sur le management stratégique est Michael Porter (1986). Il a identifié des stratégies génériques pour qu'une entreprise puisse obtenir un avantage concurrentiel. Fenton-O'Creevy *et al.* (2011) font référence à deux principales stratégies de son modèle qui s'appliquent aux FMN. Premièrement, la stratégie multidomestique (*multi-domestic strategy*) met l'accent sur l'avantage compétitif local, donc prône un besoin d'adaptation à l'environnement du pays d'accueil (*host country*). Deuxièmement, la stratégie globale mise surtout sur les avantages à l'échelle internationale, standardisés pour l'ensemble des clients sur différents marchés.

De son côté, Prahalad et Doz, 1987 (dans Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011) proposent que chacune de ces stratégies adopte un degré d'intégration qui varie selon la localisation des activités. La stratégie multidomestique donne davantage d'autonomie aux filiales qui dépendent surtout de ressources locales. Ce concept d'intégration est traduit du terme *embeddedness*. D'un côté, il s'agit d'une potentielle source stratégique pour ces filiales. D'un autre côté toutefois, il s'agit d'un éventuel défi de gestion et de contrôle important pour le siège social situé dans le pays d'origine (*home country*) (Fenton-

O'Creevy *et al.*, 2011). Quant à la stratégie globale (Porter, 1986), le degré d'intégration est faible puisque la FMN mise sur ses ressources internes, à travers toutes ses unités, pour bâtir ses sources d'avantage concurrentiel (Prahalad et Doz, 1987).

Ce que nous cherchons à illustrer, c'est que la stratégie de la maison mère peut avoir un impact direct sur le niveau d'intégration de la filiale et donc sur les relations de pouvoir au sein de l'organisation. De la même façon, le niveau d'intégration d'une filiale peut avoir un impact sur le transfert de pratiques et de connaissances entre le siège social et ses unités d'affaires. Un courant important de la littérature traite d'ailleurs des notions de pouvoir organisationnel dans les entreprises multinationales.

Le pouvoir au sein des FMN : le transfert des pratiques

Le transfert des ressources et des pratiques entre le siège social et ses filiales est utilisé dans l'optique de garder un contrôle et d'assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation à l'échelle globale (Morgan et Kristensen, 2006). Dans la littérature, elle sert donc d'approche d'analyse de la relation entre le siège social, aussi appelé maison mère ou pays d'origine, et la filiale, aussi appelée site local ou pays d'accueil. D'un côté, certains auteurs sont d'avis que les institutions influencent les comportements et les prises de décision des FMN et des acteurs qui y exercent leurs activités (Morgan et Kristensen, 2006). D'un autre côté, d'autres auteurs soutiennent que les capacités des acteurs à différents niveaux influencent les stratégies et les résultats de ces tentatives de transfert (Ferner *et al.*, 2011). Ces deux perspectives permettent de mieux comprendre les complexités sur la question du pouvoir au sein des FMN.

La première perspective est notamment proposée par Morgan et Kristensen (2006). Elle met l'accent sur la dualité institutionnelle, c'est-à-dire que le contexte institutionnel du son pays d'origine d'une firme multinationale peut entrer en conflit avec celui de son pays hôte. Morgan et Kristensen (2006) identifient deux réactions possibles à ce phénomène. D'une part, les acteurs sous pression peuvent agir en fonction de ce qui leur est demandé, donc comme des *Boy Scouts*. Ces derniers sont des gestionnaires qui s'approprient les buts organisationnels et participent pleinement à leur atteinte (Morgan et Kristensen, 2006). D'autre part, ils peuvent adopter des comportements qui

favorisent leur intégration dans le contexte local et poursuivre des intérêts ancrés dans les réseaux locaux, comme *subversist strategists*. Ce dernier est d'ailleurs considéré le meilleur moyen pour les filiales de devenir innovatrices (Morgan et Kristensen, 2006). Ainsi, les acteurs sont donc soit intégrés dans leur contexte institutionnel local ou leur contexte institutionnel global. Ces deux réactions nous rappellent les stratégies d'innovateur conformiste et d'innovateur déviant de Legge (1978). Une filiale doit donc développer des capacités stratégiques pour faire valoir sa pertinence au sein de la FMN et cela débute par le choix stratégique des acteurs qui y travaillent (Bouquet et Birkinshaw, 2008). Bref, la FMN peut être analysée comme un système complexe où évoluent de nombreux « conflits micropolitiques » (*micropolitical conflicts*) (Morgan et Kristensen, 2006 : 1473), c'est-à-dire des conflits de pouvoir entre les acteurs de différents niveaux au sein de l'organisation.

De leur côté, Ferner, Edwards et Tempel (2011) ajoutent ces considérations micropolitiques à la perspective néo-institutionnelle en faisant référence aux capacités de pouvoir des acteurs. Ils font précisément le lien entre la perspective lukésienne (*lukesian perspective*) du pouvoir (Lukes, 1974) reprise par Hardy (1996) et l'analyse du transfert des pratiques entre deux pays qui œuvrent au sein d'une même FMN. Plus précisément, ils soutiennent que le transfert entre le siège social et ses filiales dépend des capacités de pouvoir (*power capabilities*) des acteurs au sein des FMN. Elles leur permettent d'influencer l'environnement institutionnel au niveau macro, c'est-à-dire des institutions du pays d'accueil (*host country*), et au niveau micro, donc de l'entreprise multinationale en soi. Trois conclusions en découlent.

Le premier constat qui émerge des travaux de Ferner *et al.*, (2011) est que l'entreprise multinationale est considérée comme un acteur politique influent qui possède différents leviers de pouvoir pour former les arrangements institutionnels selon ses intérêts. Cela a donc un impact sur les résultats des tentatives de transfert des pratiques entre les FMN et leurs filiales à l'international (Ferner *et al.*, 2011). Le deuxième constat qui émerge est que les acteurs ont accès à différentes composantes de pouvoir aux niveaux macro-organisationnel et micro-organisationnel selon qu'ils travaillent auprès du siège social ou de la filiale de la FMN. En troisième lieu, il est possible de constater que différents

acteurs possèdent différents intérêts et que cela risque d'avoir un impact sur l'utilisation de leurs ressources de pouvoir.

Ces deux perspectives amènent de nouvelles dimensions à l'observation du positionnement du PRH en entreprise. En effet, selon qu'il œuvre au siège social ou au sein de la filiale et selon la stratégie choisie entre le *Boy Scout* ou le *subversist strategist*, le PRH devra développer ou renforcer ses capacités stratégiques. Celles-ci varieront notamment entre une intégration sociale locale ou globale et entre un niveau de pouvoir élevé ou faible.

Les objectifs et stratégies de gain d'influence des acteurs à faible pouvoir

Bouquet et Birkinshaw (2008) conceptualisent et intègrent la littérature sur le pouvoir et l'influence au sein des entreprises multinationales (FMN). Ils allèguent un cadre de référence portant, d'une part, sur les objectifs poursuivis (*ends*) et d'autre part, sur les stratégies ou tactiques mises en œuvre (*means*) pour les atteindre par des acteurs ayant un faible pouvoir. Les auteurs font référence à la relation entre une filiale et sa maison mère. La filiale est considérée comme un acteur à faible pouvoir puisqu'elle est en position inférieure par rapport au siège social (Bouquet et Birkinshaw, 2008).

Notons que cet article mise sur une synthèse des écrits dans le domaine pour en faire ressortir les constats principaux et en classifier le contenu. Bouquet et Birkinshaw (2008) s'appuient sur la théorie des réseaux sociaux (*social network theory*) qui conceptualise la firme multinationale comme un lien inter organisationnel (Goshal et Bartlett (1990) dans Bouquet et Birkinshaw, 2008). Leur cadre conceptuel contient trois (3) objectifs stratégiques pour que les acteurs à faible pouvoir augmentent leur niveau d'influence et deux (2) ensembles d'outils pour réaliser ces derniers.

Le premier objectif recensé est le gain de légitimité auprès d'importantes parties prenantes. En effet, au sein des FMN, l'environnement dans lequel travaille une filiale a souvent un impact négatif sur son niveau de légitimité puisqu'il est distant, complexe et fragmenté (Bouquet et Birkinshaw, 2008). La filiale est d'ailleurs prise dans un duel de légitimité puisque les objectifs de la maison mère diffèrent de ceux à l'échelle locale.

Bouquet et Birkinshaw (2008) soutiennent donc que les filiales doivent être en mesure d'harmoniser les attentes du siège social en fonction des besoins locaux.

Ensuite, les acteurs à faible pouvoir doivent prendre le contrôle de ressources considérées critiques auprès d'autres acteurs, tout comme le veut la dimension du pouvoir des ressources de Hardy (1996) ou encore la vision basée sur les ressources de Barney (1991). Une ressource critique est caractérisée par son importance pour des gens qui détiennent du pouvoir, sa rareté pour minimiser les alternatives et son niveau élevé de compétitivité entre différentes organisations (Bouquet et Birkinshaw, 2008). En effet, les relations internes et externes jouent un rôle prépondérant dans ce deuxième objectif.

Troisièmement, dans un alignement à la perspective des réseaux sociaux, les filiales doivent trouver des moyens pour développer leur centralité dans les catégories les plus stratégiques des réseaux dans lesquels la FMN est intégrée. Cette centralité des acteurs à faible influence permet d'augmenter son pouvoir et son influence par l'importance des liens d'intégration au niveau de l'entreprise (*HQ and sub*) et au niveau externe (clients, fournisseurs, gouvernement, associations, etc) (Bouquet et Birkinshaw, 2008).

En ce qui concerne les stratégies ou tactiques pour atteindre ces objectifs interdépendants, les auteurs en ont identifié deux qui permettent de renforcer la place de la filiale dans les circuits de pouvoir à l'échelle mondiale (Bouquet et Birkinshaw, 2008). D'abord, les acteurs à faible pouvoir ont l'option de défier le statu quo (*challenge the status quo*) de trois façons distinctes. Ils peuvent prendre des initiatives proactives afin de développer la filiale ; construire de nouvelles relations afin de développer leur image, leur crédibilité et leur réputation ; ou encore, briser les règles du jeu. Cette dernière tactique est considérée comme la plus radicale de nature puisqu'elle demande aux acteurs de sortir du système organisationnel pour favoriser l'innovation, mais cela augmente du même coup les risques d'échec. Ici, il est possible de faire le lien avec les stratégies d'innovateur déviant de Legge (1978) et de *subversist strategist* de Morgan et Kristensen, 2006. Cette stratégie peut donc avoir différents impacts, positifs ou négatifs, mais dans tous les cas, il s'agit de se détacher des attentes

et des objectifs de la maison mère pour miser sur ses propres intérêts en tant que filiale au niveau local (Bouquet et Birkinshaw, 2008).

La dernière partie du modèle est la stratégie d'entrer dans les jeux politiques (*entering political games*). Bouquet et Birkinshaw (2008) reprennent l'idée de Morgan et Kristensen (2006) qui dit que la FMN est reconnue comme une arène où les jeux politiques prennent place de façon continue et ils confirment la pertinence des ajouts de Ferner *et al.*, (2011) sur les capacités de pouvoir des acteurs. Ils identifient une typologie de ces jeux politiques dont nous ne présenterons pas les détails. Ce qui est essentiel à retenir, c'est que les acteurs œuvrent dans un milieu où les dynamiques micropolitiques sont omniprésentes, ce qui affecte la structure d'influence d'une FMN d'une part, mais également les capacités stratégiques des acteurs qui la composent. La

Résumé

Cette deuxième section de la revue de la littérature nous a permis de définir les grands courants qui englobent le positionnement du PRH. D'abord, nous avons vu qu'un courant stratégique domine dans les écrits normatifs, notamment concernant le rôle du PRH. Le modèle du partenaire d'affaires d'Ulrich (1997) illustre les réalités auxquelles font face les PRH, dont celle du double rôle, stratégique et opérationnel, à préconiser. Ensuite, nous avons observé de plus près les leviers de pouvoir des PRH grâce au modèle de Hardy, 1996. Le pouvoir des ressources, le pouvoir des processus et le pouvoir de sens sont des moyens pour participer à la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires. Enfin, nous savons désormais que dans un contexte international, le PRH est impliqué dans des jeux politiques à différents niveaux et que, selon qu'il œuvre au sein du siège social ou auprès d'une filiale locale, il peut adopter différentes stratégies pour augmenter son niveau d'influence (Morgan et Kristensen, 2006). Encore une fois, ces modèles prônent des idéaux types. La prochaine étape est donc de recenser les écrits qui les ont étudiés empiriquement, qui y font référence ou qui amènent de nouvelles dimensions à prendre en considération.

1.3 Les études empiriques : perception, influence et contexte international

Cette troisième et ultime section de la revue de littérature porte sur les recherches empiriques concernant la gestion stratégique des ressources humaines, les relations de pouvoir et d'influence entre les acteurs et la gestion internationale des ressources humaines. L'objectif de cette section est de mettre en relief les liens et les écarts entre les écrits normatifs vus dans la section précédente et ces résultats empiriques en ce qui concerne les réalités que vivent les professionnels RH.

1.3.1 La double dimension du rôle du professionnel RH

Jusqu'à présent, nous avons vu que le courant littéraire qui prédomine encourage l'orientation stratégique de la fonction RH. Si l'on reprend le modèle d'Ulrich (1997), il est essentiel de mentionner que le rôle visé de partenaires d'affaires inclut autant de rôles dits stratégiques que de rôles opérationnels. Cette double dimension du rôle entraîne toutefois son lot de défis.

Tout d'abord, Francis et Keegan (2006) ont étudié les changements dans les rôles des professionnels RH tels qu'ils sont perçus par différentes parties prenantes dans le domaine. Leur recherche examine plus précisément le concept de « *thinking performer* », élaboré par *Chartered Institute of Personnel and Department (CIDP)* en 2002. Selon les auteurs, ce terme se rapproche de celui de partenaire d'affaires dans le sens où il prône les notions de « valeur ajoutée, de pensée stratégique et d'orientation vers les résultats d'affaires » (p. 237), mais qu'il se distingue toutefois par son emphase sur une « approche réfléchie critique et l'importance du bien-être des employés dans toutes les considérations RH » (Francis et Keegan, 2006 : 237, traduction libre). Ces auteurs confirment que la tendance du travail des RH suit le modèle du partenaire d'affaires et ils portent une attention particulière au modèle développé par Dave Ulrich (1997). Contrairement à la tendance populaire, Francis et Keegan (2006) sont d'avis que ce modèle dominant va à l'encontre de la dualité des rôles de la fonction RH et des origines de son évolution. Selon eux, le problème auquel font face les professionnels RH est d'atteindre l'équilibre entre les intérêts divergents des différentes parties prenantes (Francis et Keegan, 2006).

Ainsi, dans le cadre de leur étude, Francis et Keegan (2006) cherchent à évaluer la compréhension du concept de « *thinking performer* » et la façon dont il est relié aux changements dans les rôles des professionnels RH. Ils ont procédé à une démarche inductive et qualitative avec des entrevues semi-structurées. Tous les répondants sont des membres du CIDP, un institut situé en Angleterre regroupant plus de 140 000 membres de la communauté RH et menant plusieurs études pour développer la profession¹. Tous les répondants sont donc des professionnels liés de près au domaine des RH et de tous les niveaux (Francis et Keegan, 2006). Dans le cadre de ce projet de mémoire, trois éléments de cette étude ont attiré notre attention.

Tout d'abord, il s'agit d'une recherche qualitative basée sur des entrevues avec des professionnels de la fonction RH. Bien que l'objectif des auteurs soit d'examiner le concept de *thinking performer*, les résultats démontrent que le thème de partenaire d'affaires, et plus précisément le modèle des rôles d'Ulrich (1997), a émergé de façon prépondérante lors des entrevues. Cela démontre que, bien qu'il soit a priori critiqué par ces auteurs, ce modèle est reconnu dans le monde des affaires auprès des professionnels RH. Néanmoins, les résultats de l'étude indiquent que la plupart des répondants utilisaient le terme « partenaire stratégique » comme synonyme de « partenaire d'affaires ». Le premier étant l'un des quatre rôles du modèle alors que le second est considéré comme le tout, le but ultime de la réalisation du modèle. Francis et Keegan (2006) font d'ailleurs le lien entre ce résultat et le concept de cadrage du discours « *framing* ». En effet, le rôle de partenaire d'affaires semble très attrayant pour les professionnels RH qui cherchent à augmenter leur influence et leur crédibilité et ainsi sécuriser leur identité professionnelle (Francis et Keegan, 2006). Ainsi, ils concluent que le langage utilisé pour décrire et expliquer le travail des RH démontre qu'il est encadré par un discours stratégique, ce qui a un impact négatif sur la mise en pratique des rôles orientés vers les employés et vers les enjeux opérationnels.

Ensuite, les résultats de cette recherche démontrent également l'émergence de changements auxquels font face les professionnels RH, ce qui peut avoir un impact sur

¹ Lien du site du CIPD, (consulté le 10 novembre 2015), [URL] : <http://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/about-us/>

leur niveau d'influence (Sheehan *et al.* 2014a). Les changements technologiques au sein des entreprises amènent des changements structurels en RH (Francis et Keegan, 2006). Les répondants de l'étude indiquent que le nombre de professionnels RH par site est en déclin, ce qui a pour conséquence un ratio d'employés plus faible par spécialiste (ex. 1 : 100 ; 1 : 300). Cette tendance est d'ailleurs liée de près aux phénomènes de décentralisation des tâches aux superviseurs (Francis et Keegan, 2006) et d'externalisation (Sheehan *et al.*, 2014a).

Enfin, Francis et Keegan (2006) font le lien entre les aspirations des professionnels RH vers le rôle de partenaire stratégique et la rupture du lien de confiance avec les employés. Ils proposent que le rôle de champion des employés soit le seul qui puisse garder des liens solides avec les représentants syndicaux.

En bref, bien que cette étude soit axée sur le concept de « *thinking performer* », il s'agit d'une critique intéressante du modèle de partenaire d'affaires d'Ulrich (1997). Elle met en lumière l'intérêt des professionnels RH vers une orientation stratégique de leur fonction, toutefois déconnectée des intérêts et du bien-être des employés. De plus, il est intéressant de constater que les changements technologiques ont un impact sur les ratios RH-employé, ce qui a pour conséquence une plus grande utilisation des stratégies d'externalisation et de délégation des tâches aux superviseurs. D'ailleurs, nous verrons que ces deux phénomènes apportent des défis par rapport aux ressources de pouvoir et à la quête d'influence des PRH (Sheehan *et al.*, 2014a).

Des intérêts divergents selon les acteurs

De leur côté, De Winne, Delmotte, Gilbert et Sels (2013) comparent les préférences de superviseurs et de représentants syndicaux quant aux rôles qu'exercent les PRH. Ils s'inspirent également du modèle d'Ulrich (1997) pour effectuer cette comparaison. Cette étude examine aussi la perception d'efficacité des professionnels RH aux yeux des deux mêmes catégories d'acteurs en utilisant le modèle des *HRM system characteristics* de Bowen et Ostroff (2004). Leur échantillon est composé de 111 superviseurs belges et de 363 représentants syndicaux belges. Ils ont procédé à une analyse de régression linéaire pour examiner, entre autres, lequel des quatre rôles

d'Ulrich est décisif pour chacun des acteurs lors de l'évaluation de l'efficacité globale de la fonction RH, puis ils ont comparé les préférences obtenues.

Parmi les résultats empiriques, la principale conclusion est que la perception d'efficacité du département RH dans les rôles opérationnels de champion des employés et d'expert administratif, selon les descriptions d'Ulrich (1997), est décisive pour les représentants syndicaux dans l'évaluation de l'efficacité générale du service RH. De leur côté, les superviseurs (*line managers*) favorisent les rôles orientés sur les processus, soit ceux d'expert administratif et de partenaire stratégique (De Winne *et al.*, 2013).

Ces résultats doivent être interprétés en vertu de certaines considérations puisque le lien entre la perception des acteurs et la préférence des rôles n'est pas direct. En effet, cette étude mise principalement sur l'évaluation de l'efficacité du département RH selon les préférences de deux acteurs, c'est-à-dire les représentants syndicaux et les superviseurs. Toutefois, il est possible de remarquer, d'une part, que le modèle des rôles d'Ulrich (1997) est toujours utilisé dans cette étude qui date de 2013. D'autre part, il est intéressant de noter que les préférences des acteurs quant aux rôles de la fonction RH ne sont pas axées sur le volet stratégique. Il est même possible de constater que le rôle d'expert administratif, permettant d'optimiser les systèmes et les processus, est celui qui fait l'unanimité. Les auteurs font d'ailleurs le lien entre ces préférences et les intérêts individuels de ces acteurs. Les superviseurs ont pour objectif principal d'assurer une production alignée avec la stratégie organisationnelle, d'où leur intérêt pour les rôles orientés sur l'optimisation des processus RH. Les représentants syndicaux ont pour but de promouvoir et défendre les intérêts des employés au niveau organisationnel. Ainsi, ils tendent vers les rôles axés sur le personnel, autrement dit opérationnels (De Winne *et al.*, 2013).

Les résultats de cette étude nous permettent de constater que les PRH peuvent subir des pressions contradictoires. Comme nous l'avons vu dans l'étude de Francis et Keegan (2006) et selon les modèles normatifs, les PRH ont tendance à vouloir conceptualiser

la fonction vers un rôle stratégique, mais qu'en est-il des intérêts des employés subalternes ? Ils sont pourtant au cœur de l'évolution de la fonction RH.

Des tensions omniprésentes entre les acteurs

De leur côté, Sheehan et ses collègues (2014b) confirment d'une part l'existence de tensions entre les rôles des professionnels RH, et, d'autre part, ils examinent empiriquement les facteurs qui affectent ces tensions ainsi que l'impact sur la perception de l'équipe de direction lorsqu'elles sont présentes. Pour l'analyse des tensions entre les rôles, ils utilisent le modèle des rôles revu par Ulrich et Brockbank (2005). Leurs travaux ont été menés auprès de 11 membres de la haute direction et 13 dirigeants en ressources humaines (DRH) au sein de 13 organisations dans 10 différentes industries. De plus, un consultant en management a répondu à cette étude qui suivait une méthode qualitative, pour un total de 25 entrevues semi-structurées. Le contenu des entrevues a été analysé par le logiciel NVivo suivant différentes codifications.

De façon générale, les résultats démontrent que les dirigeants en ressources humaines (DRH) et les autres membres de la haute direction considèrent que les DRH sont aptes à gérer la complexité entre les rôles de champion des employés et de partenaire stratégique du modèle d'Ulrich et Brockbank (2005) (Sheehan *et al.*, 2014b). En fait, le niveau hiérarchique d'un DRH donne l'image, pour les répondants de l'étude, que son rôle doit être axé sur les aspects stratégiques. Toutefois, les conclusions sont différentes pour les professionnels RH de niveau inférieur au sein des organisations participantes. En effet, les professionnels RH qui ont un statut de « junior » ou dont les attentes sur le poste ne sont pas claires ont de la difficulté à intégrer la dualité des rôles dans la pratique. Ainsi, les auteurs ont identifié deux facteurs qui augmentent les tensions entre les rôles de champion des employés et de partenaire stratégique ainsi que trois facteurs qui diminuent ces dernières.

D'abord, les résultats illustrent que les tensions émergent lorsque l'entreprise n'est pas en mesure d'attirer et de recruter des professionnels RH ayant des capacités stratégiques et une vision d'affaires (Sheehan *et al.*, 2014b). De plus, l'industrie ou le

secteur dans lequel évolue l'organisation peuvent avoir un impact sur les tensions, mais la limite des 10 industries étudiées ne nous permet pas de généraliser cette information. Par la suite, trois facteurs atténuent les tensions entre les rôles. Premièrement, la redistribution de certains rôles axés sur les employés par l'adoption de stratégies d'externalisation et par la décentralisation aux superviseurs. Deuxièmement, une acceptation du changement du contrat psychologique au travail permet aux employés d'admettre que certaines conditions aient changé, diminuant ainsi leurs attentes envers l'employeur. Cela a un impact positif sur la légitimité de la fonction RH. Sheehan *et al.* (2014a) donnent l'exemple du changement de responsabilités relativement à l'emploi à vie. Le troisième facteur atténuant les tensions entre les rôles de partenaire stratégique et de champion des employés est la capacité à générer une vision d'ensemble unifiée, de penser que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour tous. Guest et King (2004) font également référence à cette évolution vers une vision unitaire de l'organisation dans leur discussion sur l'émergence de l'orientation stratégique de la fonction RH. De plus, cette approche unitariste implique que les intérêts des parties prenantes ne sont pas conflictuels, qu'ils convergent. Ceci est aligné avec le modèle d'Ulrich (1997), mais contradictoire aux écrits sur les capacités de pouvoir des acteurs et le transfert des pratiques (Ferner *et al.*, 2011).

Pour ce qui est de l'impact de ces tensions entre les rôles, les répondants membres de la direction ont démontré deux perceptions contrastées. D'un côté, lorsque le rôle de partenaire stratégique domine, les réponses indiquent une augmentation du cynisme à propos de la fonction RH, un manque de respect quant à leur rôle et une augmentation du nombre de griefs de la part des employés. D'un autre côté, lorsque c'est le rôle de champion des employés qui est adopté, la perception de la direction est que la fonction RH est biaisée envers les employés, ce qui a pour effet une baisse de respect en ce qui concerne ses capacités stratégiques et une augmentation de la résistance dans les communications avec les professionnels RH (Sheehan *et al.*, 2014a). Finalement, notons que les résultats portent sur la perception de la haute direction.

Encore une fois, il est possible d'observer un écart entre les préférences respectives des employés et de la direction. Les premiers ont une préférence vers les rôles axés sur les

opérations et les processus (Francis et Keegan, 2006) ; tandis que les seconds soutiennent l'orientation stratégique du rôle des PRH (Sheehan *et al.*, 2014b). Afin de générer une compréhension commune des priorités en matière de gestion des ressources humaines aux autres acteurs, ces auteurs soutiennent que les professionnels doivent avant tout être clairs par rapport à leurs priorités et leurs rôles, ce qui n'est pas nécessairement le cas si les professionnels RH s'appuient sur le modèle de partenaire d'affaires (Ulrich, 1997).

Ceci étant dit, Sheehan *et al.* (2014b) proposent que pour relever ce défi de clarification du rôle des RH, les professionnels dans le domaine doivent trouver de nouvelles sources de pouvoir. En effet, ils discutent des dimensions de pouvoir de Hardy (1996) pour souligner l'importance du pouvoir de sens, c'est-à-dire de la capacité de légitimer les initiatives de la fonction RH et leur rôle aux yeux de leurs collègues. En jouant ainsi sur la perception de leurs collègues, ils augmentent leurs chances de favoriser une compréhension partagée et ainsi minimiser les tensions qui, comme nous l'avons maintenant clarifié, sont omniprésentes. Voyons de plus près les études sur les dimensions de pouvoir et leur lien avec le niveau d'influence du PRH.

1.3.2 L'utilisation du pouvoir comme stratégie de gain d'influence

Les dimensions de pouvoir pour gagner en influence

Sheehan et ses collègues (2014a) estiment que la fonction RH utilise différentes dimensions de pouvoir pour gagner en influence et avoir un impact sur la performance organisationnelle. Ils s'inspirent des travaux de Hardy (1996) sur les dimensions de pouvoir au sein des organisations pour appuyer leurs propos. Les auteurs suivent une méthode d'analyse qualitative avec des entrevues semi-structurées. Leur échantillon est composé de 13 dirigeants RH et de 11 membres de la haute direction qui travaillent au sein de grandes entreprises en Australie en plus de 2 consultants en management pour un total de 26 entrevues semi-structurées. Ils observent la relation entre les trois premières dimensions de pouvoir des travaux de Hardy (1996) (pouvoir des ressources, des processus et de sens), appliquées à la fonction RH et la performance organisationnelle. Ils proposent qu'un haut niveau de pouvoir a pour effet un plus grand

impact sur la performance organisationnelle. Les résultats de cette recherche sont divisés en fonction des trois dimensions de pouvoir.

Tout d'abord, la dimension de pouvoir des ressources. Elle fait référence aux ressources dont les professionnels RH disposent et dont les autres acteurs dépendent. Sheehan *et al.* (2014a) soutiennent les propos de Francis et Keegan (2006) puisqu'ils indiquent que l'orientation stratégique de la fonction RH amène deux développements importants qui diminuent le pouvoir des ressources de la fonction RH, soit la stratégie d'externalisation de certaines activités sans valeur ajoutée et la décentralisation de certaines activités RH aux superviseurs. Les résultats de l'étude confirment qu'un plus grand pouvoir des ressources augmente l'influence de la fonction RH et son impact sur la performance organisationnelle. D'un côté, la stratégie d'externalisation, utilisée pour donner plus de temps aux professionnels RH pour poursuivre les impératifs stratégiques, est l'élément qui constitue la plus grande menace sur la capacité d'influence de la fonction RH sur l'efficacité organisationnelle. La fonction RH exerce normalement peu de contrôle sur des ressources physiques tel que l'argent. En contrepartie, les connaissances et l'expertise RH sont considérées comme des ressources essentielles dans la dimension du pouvoir des ressources pour la fonction RH. D'un autre côté, la décentralisation aux superviseurs apporte une plus-value selon les constats de l'étude, mais elle n'est pas sans risque. « Il est possible que les superviseurs démontrent de la résistance pour prendre le relai sur certaines responsabilités de GRH ou qu'ils manquent de compétences et de temps pour s'investir dans ces initiatives » (Keegan et Francis, 2008, dans Sheehan *et al.*, 2014a : 204, traduction libre). Bref, les auteurs concluent qu'une rétention du contrôle des activités et des connaissances RH au sein de l'organisation offre aux PRH une expertise précieuse, ce qui favorise du même coup leur impact sur la performance organisationnelle (Sheehan *et al.*, 2014a).

La seconde dimension de pouvoir est celle des processus. Plus précisément, le pouvoir des processus invoque l'implication de la fonction RH dans les processus formels et informels de prise de décision. Pour le PRH, la présence sur le conseil d'administration ou le comité de direction est le moyen le plus formel d'augmenter son influence selon

cette dimension de pouvoir (Sheehan *et al.*, 2014a). Toutefois, les processus informels sont d'autant plus importants, principalement pour assurer l'implication décisionnelle des PRH (Buyen et De Vos, 2001). Les résultats de l'étude démontrent l'importance de la participation des professionnels RH au processus de prise de décision, donc la deuxième proposition est soutenue. Les auteurs vont encore plus loin en précisant que les professionnels RH qui démontrent une capacité d'agir en *networker* et en facilitateur pour les autres, c'est-à-dire de bâtir des relations de confiance et de créer des liens de partage de l'information, augmentent leur pouvoir des processus (Sheehan *et al.*, 2014a).

La dernière dimension est celle du pouvoir de sens. Il s'agit de la capacité de légitimer ses intérêts par l'utilisation de symboles, de rituels et du langage pour faire en sorte que certaines initiatives soient perçues comme légitimes, désirables, rationnelles et inévitables (Sheehan *et al.*, 2014a). Pour les professionnels RH, il s'agit en fait de la capacité à convaincre les acteurs organisationnels de l'importance des initiatives RH, soit une dimension importante du pouvoir de la fonction RH. La troisième proposition est également soutenue : un plus grand pouvoir de sens a un impact sur la performance organisationnelle. Sheehan et ses collègues (2014a) , De Cieri, Cooper et Brooks mettent l'accent sur l'importance du langage des professionnels RH, ils indiquent que «*framing initiatives in a language that other executives understand enhance the possibility that other managers are clear about the benefits of HR approaches* » (2014 : 205). En d'autres termes, il s'agit d'un processus de cadrage pour influencer la perception des individus par rapport au rôle que joue le PRH, à la fonction RH, à ses activités et à sa valeur ajoutée au sein de l'organisation. En effet, les résultats accentuent l'importance de la façon dont les professionnels RH communiquent leur rôle.

Sheehan *et al.* (2014a) font d'ailleurs référence au modèle révisé des rôles des professionnels RH d'Ulrich et Brockbank (2005). Bien que ce dernier soutienne que le degré d'importance des différents rôles varie selon les besoins, la recherche de Sheehan et ses collègues (2014a) met en évidence que la dominance d'un certain rôle risque de diminuer la crédibilité des professionnels RH. Plus précisément, l'équilibre entre les

exigences du rôle d'expert administratif et de partenaire stratégique crée des tensions auprès des parties prenantes à l'interne. Lorsqu'il adopte la perspective de la direction, le professionnel RH est perçu comme étant biaisé vers la stratégie et ses initiatives sont rencontrées par le cynisme de la part des employés ; tandis que lorsqu'il est aligné vers les employés, il perd du respect de la part de la haute direction et cela augmente la résistance dans les communications avec les professionnels RH.

En bref, l'objectif de la recherche de Sheehan *et al.*, 2014 était d'identifier les dimensions de pouvoir utilisées par la fonction RH pour gagner en influence et ainsi avoir un impact sur la performance organisationnelle. Les conclusions sont telles que la possession de chacune des dimensions de pouvoir des ressources, des processus et de sens a un impact positif sur la performance organisationnelle. Ces résultats s'ajoutent à la littérature sur la relation positive entre le travail des professionnels RH et les résultats d'affaires (Guest et King, 2004). La conclusion acceptée et partagée dans la littérature est que le lien entre la GRH et la performance organisationnelle est bel et bien établi (Guest et King, 2004 ; Legge; 1978). Toutefois, dans le cadre de cette recherche, ce sont plutôt les résultats intermédiaires qui nous interpellent puisqu'ils mettent en relief le lien entre les dimensions de pouvoir et l'influence du PRH. En effet, ils indiquent qu'un plus grand pouvoir lui permet de gagner de l'influence. Puis, ils identifient des composantes pour mesurer les différentes dimensions de pouvoir qui peuvent s'avérer être utiles dans le cadre de cette recherche. Finalement, il est intéressant de noter que certaines notions sont récurrentes dans la littérature sur le pouvoir et le rôle du PRH telles que le concept de cadrage et la présence de tensions et d'intérêts divergents entre les différentes parties prenantes. Les prochains auteurs proposent que la meilleure façon pour les professionnels RH d'atteindre leurs objectifs de gain d'influence soit de gérer les perceptions par rapport à leur rôle (Galang et Ferris, 1997).

L'action symbolique comme indicateur de pouvoir

Galang et Ferris (1997) se sont questionnés sur le rôle et l'influence du département RH à la suite de son ascension comme figure centrale au sein des organisations dans les années 90. Ils ont effectué une étude pour analyser comment les professionnels RH

gagnent de l'influence. Ils suivent la même approche que Crozier et Friedberg (1986), à savoir que le pouvoir dans une organisation prend forme dans les relations entre les acteurs, dans les interactions interpersonnelles. Selon ces auteurs, la fonction RH est soumise à une position d'influence sans autorité, c'est-à-dire que son statut ne lui confère pas la plus grande légitimité au sein de l'organisation. Ainsi, elle œuvre dans un contexte qui ne lui est pas favorable pour développer son influence, d'où l'intérêt de faire appel aux actions symboliques (Galang et Ferris, 1997). Ici, la notion d'action symbolique signifie que les acteurs RH sont en mesure d'influencer les définitions de la réalité que partagent leurs collègues dans l'action et non seulement dans leurs schémes de pensée. Leur proposition est donc que « le pouvoir du département RH au sein de l'organisation est fonction de leur efficacité à gérer les perceptions et à structurer la réalité par l'action symbolique » (Galang et Ferris, 1997 : 1404).

La méthodologie utilisée dans cette étude est quantitative avec 242 répondants sur un échantillon de 1000, le taux de réponse est donc de 24,2%, ce qui est considéré comme raisonnable pour le bien de l'étude, mais qui nous porte à analyser les résultats avec attention, sans oublier qu'elle date de la fin des années 90.

Néanmoins, les résultats empiriques nous permettent de faire un lien entre la notion d'actions symboliques et la dimension du pouvoir de sens (Hardy, 1996) qui propose que les RH gèrent les intérêts divergents par l'utilisation de symboles, de rituels et de langage pour faire en sorte que certaines initiatives soient perçues comme légitimes, désirables, rationnelles et inévitables (Sheehan *et al.*, 2014a). Plus précisément, Galang et Ferris (1997) démontrent que l'implication du département RH dans des actions symboliques de façon fréquente et en utilisant des messages variés et uniformes permet d'influencer les perceptions.

Dans la littérature sur le pouvoir dans les filiales des FMN, les actions symboliques de la fonction RH prennent un degré de considération supérieur puisqu'elles sont responsables d'assurer que la fonction RH est perçue comme critique et stratégique. Elles déterminent donc si la fonction RH détient du pouvoir ou non dans l'organisation

(Galang et Ferris, 1997). Ainsi, l'utilisation efficace de la gestion des perceptions pourrait avoir un impact sur le pouvoir de l'unité d'affaires au sein d'une FMN.

La perception de la capacité d'influence du DRH

De leur côté, Bélanger, Gosselin et Bellavance (2009) ont étudié la capacité d'influence perçue des DRH auprès de leurs collègues de la direction et de leur patron. Ils caractérisent cette relation comme une influence ascendante. Selon la littérature sur les rôles, pour être de véritables partenaires d'affaires, les cadres supérieurs en RH doivent d'abord être perçus comme des acteurs influents et crédibles.

Leur échantillon est représenté par 156 membres de la direction et 41 cadres supérieurs en RH. Les premiers ont reçu un questionnaire électronique et les seconds ont été rencontrés en entrevue. Le taux de réponse pour les membres de la direction est de 78,8 % et celui des DRH de 60 %.

Bélanger *et al.* (2009) identifient trois leviers complémentaires pour permettre d'améliorer la capacité d'influence des DRH, soit le pouvoir, la crédibilité et la réputation. Ils présentent également les facteurs qui peuvent restreindre ou faciliter la capacité d'influence d'un DRH, soit la pression exercée par des enjeux financiers ou opérationnels à court terme ou la présence d'un PDG ouvert aux RH. De plus, les résultats indiquent que pour réussir à influencer quelqu'un, il faut parfois en influencer plusieurs autres auparavant.

L'objectif de cette étude était d'explorer, dans un premier temps, la capacité d'influence des DRH telle qu'elle est perçue par leurs collègues de la direction, puis dans un second temps de comparer cette perception à celle des DRH par rapport à leur propre rôle. En conclusion, les résultats de l'étude illustrent que les DRH sont bien perçus comme des gestionnaires crédibles, réputés et capables d'apporter des solutions. Toutefois, les DRH tendent à surestimer leur capacité d'influence auprès de leurs collègues de la direction.

Ces résultats ne donnent pas d'informations supplémentaires sur le rôle que joue le DRH par rapport aux modèles que nous avons vus jusqu'ici. Il est tout de même possible de voir que les pressions par rapport au rôle du PRH ne sont pas uniquement externes (De Winne *et al.*, 2013), mais bien que le PRH lui-même peut détenir des intérêts qui peuvent être contradictoires aux attentes des autres parties prenantes. Dès lors, il sera intéressant de se pencher davantage sur les facteurs qui favorisent un niveau d'influence élevé de la fonction RH et de ses professionnels.

1.3.3 Les facteurs d'implication décisionnelle

Les facteurs d'implications stratégiques de la fonction RH

L'article de Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles et Zaleska (2002) a pour objectif d'examiner les facteurs contextuels qui semblent avoir un impact sur la nature du rôle joué par la fonction RH. Ils s'appuient sur deux études de cas longitudinales, effectuées entre 1992 et 2000, auprès d'organisations dans l'industrie financière. Les deux objectifs principaux de ces études sont de déterminer si la fonction RH peut être considérée comme jouant un rôle stratégique et d'observer l'évolution de son rôle dans le temps.

D'abord, Truss *et al.*, (2002) cherchent à découvrir les facteurs qui influencent le rôle joué par la fonction RH. Suivant l'approche configurationnelle qui prône la complémentarité interne et qui tient compte de l'environnement instable auquel une organisation doit s'adapter, ce qui est considéré comme stratégique peut varier d'une firme à une autre (Truss *et al.*, 2002). Cette conceptualisation de l'organisation est en lien avec la vision basée sur les ressources de Barney (1991) qui mise également sur les avantages compétitifs durables. Ainsi, parmi les facteurs internes à l'organisation qui influencent le niveau du rôle stratégique de la fonction RH, Truss *et al.* (2002) définissent : « la représentation du PRH au sein du comité de direction ou du conseil d'administration ; la présence ou l'absence d'un système administratif efficace pour libérer du temps aux professionnels RH ; la structure organisationnelle ; les capacités stratégiques et la personnalité du PRH ; et la nature en amont de la prise de décision stratégique » (Truss *et al.*, 2002 : 41, traduction libre). En fait, ces éléments permettent

de relever les leviers d'influence du professionnel RH au niveau de la prise de décision pour le rendre plus stratégique. Ces éléments regroupés forment « *a web of negotiation* » (Truss *et al.*, 2002 : 41), c'est-à-dire un ensemble de règles de négociation. D'autres facteurs de nature externe, tels que le climat social et économique, agissent également comme forces sur le rôle que joue la fonction RH (Truss *et al.*, 2002).

Bref, l'étude de Truss *et al.* (2002) ouvre une piste intéressante sur l'implication du PRH dans le processus de prise de décision comme instrument d'influence. Celui-ci nous rappelle d'ailleurs la dimension de pouvoir des processus de Hardy (1996), mais l'amène à un niveau plus poussé puisqu'il fait le lien entre cette implication et le rôle stratégique de la fonction RH.

L'implication du PRH dans le processus de prise de décision

Par la suite, notons que les éléments vus jusqu'à présent nous portent à conclure que les enjeux RH sont bel et bien considérés comme étant critiques et stratégiques pour assurer le succès organisationnel. Lawler et Mohrman proposent que « la meilleure opportunité pour créer de la valeur est de jouer un rôle dans le développement et dans l'implantation de la stratégie d'affaires » (2003 : 2, traduction libre). Ces auteurs ont procédé à trois séries d'études financées par le *HRPS-sponsored Center for Effective Organizations study of HR* dans de grandes entreprises portant sur les activités RH et leur orientation stratégique. Les résultats la deuxième étude (2000b) illustrent en effet que les professionnels RH devraient s'orienter davantage vers le rôle de partenaire stratégique (dans Lawler et Mohrman, 2003). Les objectifs qu'ils se sont fixés dans leur troisième étude (2003) sont de déterminer : si la fonction RH devient un partenaire stratégique ; ce qui conduit le département RH et ses professionnels à devenir un partenaire stratégique ; et observer si cette orientation sur les activités stratégiques est associée avec une meilleure efficacité de la fonction RH (Lawler et Mohrman, 2003).

Les données ont été relevées en 2001 sous la forme de sondages envoyés à de grandes entreprises américaines qui sont soit commanditaires du *Center for Effective Organization at the University of Southern California*, soit membres de *The Human*

Resource Planning Society ou des deux (p. 6). Les répondants sont des professionnels RH qui occupent une position de directeur ou plus haut placée. 150 questionnaires ont été analysés et 82,3 % des répondants venaient de firmes multinationales. Un aspect intéressant de la présentation et de l'analyse de leurs résultats est leur comparaison avec les données recueillies lors des phases de 1995 et 1998. Ils utilisent d'ailleurs des tests statistiques d'analyse de variance (ANOVAs) pour comparer les résultats. Voici les grandes conclusions de l'étude.

Tout d'abord, Lawler et Mohrman (2003) cherchent à déterminer si la fonction RH adopte le rôle de partenaire stratégique. Ils observent d'abord le temps attribué à chacune des activités RH, selon leur orientation plutôt administrative ou stratégique. Les résultats démontrent peu de variation dans la répartition du temps de travail de la fonction RH entre les années. De plus, les études de 1998 et 2001 posent une question précise sur le rôle des RH dans la stratégie d'affaires. Elles définissent quatre niveaux d'implication du PRH dans la prise de décision stratégique organisationnelle.

Le premier niveau ne demande aucune implication (*no role*) de la fonction RH. Le second niveau est celui d'implantation (*implementation only*) où la fonction RH met à exécution la stratégie une fois qu'elle a été formulée en alignant les pratiques RH pour contribuer à son accomplissement (Lawler et Mohrman (2003), dans Ulrich et Dulebohn, 2015). Le troisième niveau est celui de contributeur (*input role and implementation*). Celui-ci implique que les RH contribuent au partage et à la collecte d'information lors de la planification stratégique faite par l'équipe de la direction en plus de participer à sa mise en œuvre. Le dernier niveau est le rôle de partenaire (*full partnership in development and implementation*). Ici, la fonction RH participe inclusivement à l'élaboration de la stratégie d'affaires comme membre de l'équipe de la direction responsable de la planification stratégique, en plus de son implantation.

Figure 2 – Rôle de la fonction RH dans la stratégie d'affaires

Source : Lawler et Mohrman (2003 : 24)

		Percent Responding	
		1998	2001
No Role		4.2	3.4
Implementation Role		16.8	11.6
Input Role & Implementation		49.6	43.8
Full Partner in Development & Implementation		29.4	41.1

Selon les résultats présentés à la figure 2, le rôle de partenaire (*full partner*) a augmenté de 11.7% par rapport à 1998 pour atteindre 41.1%, ce qui est une augmentation intéressante certes, mais qui laisse place à amélioration selon l'interprétation des auteurs (Lawler et Mohrman, 2003). Le rôle de contributeur (*input role and implementation*) reste dominant avec une proportion de 43.8% de répondants qui affirment occuper ce rôle (Lawler et Mohrman, 2003). Néanmoins, il est à noter que tous les répondants à cette étude sont eux-mêmes des dirigeants RH. Comme il est défendu que l'autoévaluation des DRH par rapport à leur rôle stratégique est plus favorable que la perception de leurs collègues (Bélanger, Gosselin, 2009 ; De Winne *et al.*, 2013), il faut rester vigilant lors de l'interprétation de ces résultats.

Par la suite, le deuxième objectif de l'étude porte sur les facteurs associés au rôle de partenaire stratégique des RH. Les quatre niveaux présentés précédemment sont utilisés pour mesurer chacun des facteurs afin d'établir leur niveau d'implication dans la stratégie et faire un lien avec les différentes pratiques RH. Voyons de plus près les facteurs qui émergent des résultats empiriques.

D'abord, l'analyse des résultats de Lawler et Mohrman (2003) démontre un changement dans les activités RH selon les niveaux de rôles. En effet, le PRH qui est partenaire (*full partner*) s'occupe davantage des activités de conception et de planification du développement organisationnel (*designing and planning organizational development*) (Lawler et Mohrman, 2003). Ensuite, Lawler et Mohrman (2003) avancent que le partenaire stratégique peut exercer plus facilement ses activités

s'il y a présence d'un système avancé des technologies de l'information au sein de l'entreprise (*HRIS = HR Information System*), éliminant ainsi une partie des tâches administratives. Cela permet donc au professionnel RH d'accorder plus de temps pour effectuer les activités stratégiques et lui offre un accès privilégié aux données recueillies qu'il peut ainsi analyser (Lawler et Mohrman, 2003). Le troisième facteur propose que le rôle de partenaire (*full partner*) soit associé à une combinaison entre les services transactionnels et une contribution de haut niveau stratégique (Lawler et Mohrman, 2003). Il s'agit donc d'équilibrer ses efforts entre les services centralisés et le déploiement de soutien RH au niveau des unités d'affaires.

De plus, il semble que la maîtrise de connaissances spécialisées dans le domaine RH et la mobilité des professionnels responsables des enjeux RH complexes ont pour conséquence une plus grande implication dans l'élaboration et la mise en application de la stratégie RH (Lawler et Mohrman, 2003). Lawler et Mohrman (2003) ajoutent que la trajectoire professionnelle des PRH a un impact sur leur implication comme partenaire (*full partner*). En effet, les résultats de Lawler et Mohrman (2003) corroborent que les expériences antérieures dans le domaine des RH favorisent l'octroi de responsabilités RH stratégiques des professionnels RH. Ils proposent que cela soit dû à une compréhension plus profonde des systèmes RH.

Ensuite, les résultats de l'étude de 2001 de Lawler et Mohrman démontrent que le rôle de partenaire RH (*full partner*) est plus important lorsque l'orientation stratégique de la firme est axée sur la connaissance et l'information (*knowledge and information*) ou sur la qualité et la vélocité de réponse (*quality and speed*). D'ailleurs, lorsqu'il y a présence de programmes de qualité, la formation et le développement des individus, les changements importants dans les systèmes et la conception de caractéristiques organisationnelles deviennent des déterminants qui favorisent l'implication de la fonction RH dans la stratégie d'affaires (Lawler et Mohrman, 2003).

Le troisième objectif de cette étude était finalement d'observer le lien entre le partenariat stratégique et l'efficacité des ressources humaines (Lawler et Mohrman, 2003). En d'autres mots, ils cherchaient à savoir si, dans le cas où le professionnel RH

devient un partenaire complet (*full partner*), l'impact est positif ou négatif. Les résultats démontrent en effet une relation positive.

En résumé, Lawler et Mohrman (2003) soutiennent le courant de la littérature selon lequel le PRH joue un rôle de partenaire stratégique. Ils contribuent à ce dernier en déterminant différents niveaux d'implication du PRH dans l'élaboration de la stratégie d'affaires, en identifiant des facteurs qui favorisent le rôle de partenaire d'affaires et en concluant que celui-ci ajoute de la valeur à l'organisation.

La 4^e vague de la fonction RH

Les travaux d'Ulrich et Brockbank (2015) consistent en un bilan de la fonction RH, débutant par son émergence jusqu'à la proposition d'une quatrième vague des RH orientée sur une approche *outside-in*. Leur article est différent de ceux recensés précédemment puisqu'ils émettent des propositions à tester lors de futures recherches ou dans la pratique. Ces auteurs orientent d'ailleurs leur discours sur l'importance pour la fonction RH de livrer des résultats et de créer de la valeur.

Ainsi, la quatrième vague de la fonction RH est définie par Ulrich et Brockbank comme « la connexion des RH au contexte d'affaires » (2015 : 91). Dans son discours, le PRH doit faire des liens entre ses objectifs RH, les objectifs de l'organisation et les objectifs du contexte d'affaires dans lequel il évolue. Voici un exemple : « *My challenge is to build credibility with my line manager* (objectif RH) *so that we can make better investments that help the business reach its goals* (objectif de l'organisation) *so that we can anticipate and respond to external business conditions and deliver value to customers and investors* (objectif du contexte d'affaires) » (Ulrich et Dulebohn, 2015 : 191). C'est ce que représente l'approche *outside-in*. Elle implique une conception nouvelle des pratiques RH pour aller au-delà du service aux employés interne et aux attentes de la compagnie et répondre aux intérêts externes de différentes parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, la communauté, le gouvernement, etc.

Ces auteurs sont conscients que les PRH ne sont pas tous rendus à cette étape (Ulrich et Dulebohn, 2015). Ils proposent donc des moyens concrets pour passer de la troisième vague, c'est-à-dire la vague stratégique qui connecte la fonction RH aux besoins

organisationnels, à cette nouvelle approche. Ils identifient trois défis auxquels font sont confrontés la fonction RH et ses PRH pour adopter ce changement de perspective. D'abord, ils doivent tenir compte du contexte d'affaires qui façonne leurs objectifs et des acteurs clés qui sont impliqués. Ensuite, ils identifient trois cibles pour lesquelles leur travail a un impact, c'est-à-dire les niveaux individuels, organisationnels et de *leadership*. Finalement, ils proposent que les RH doivent investir dans quatre domaines associés à leur travail : la fonction RH, les pratiques RH, les professionnels RH et l'analyse RH.

De notre côté, nous avons vu que le dilemme dans la littérature en ce qui a trait à la dualité entre les orientations stratégique et opérationnelle de la fonction RH est omniprésente (Francis et Keegan, 2006). Ainsi, il est intéressant de voir l'ajout d'une dimension externe qui influence le rôle du PRH dans son orientation stratégique. Par contre, les recommandations sur les moyens de parvenir à une approche *outside-in* dépassent le niveau d'analyse de cette recherche. L'objectif de cette revue de la littérature est d'observer le positionnement de la fonction RH et de ses professionnels. Les éléments apportés par Ulrich et Dulebohn (2015) offrent une vision intéressante du futur qui attend les RH. Celle-ci est intimement liée à la croissance de la mondialisation qui continuera d'influencer le travail des PRH. Ainsi, la prochaine sous-section offrira des résultats empiriques sur les réalités du travail RH dans un contexte international.

1.3.4 Les stratégies à l'international

Les capacités RH stratégiques à l'échelle internationale

Dans la littérature, plusieurs auteurs font le lien entre l'orientation stratégique de la fonction RH et le développement de capacités RH opérationnelles et stratégiques. Mäkelä, Sumelius, Höglund et Ahlvik, (2012) ont d'ailleurs relevé un écart entre le développement des connaissances sur les capacités RH opérationnelles et les capacités RH stratégiques, les dernières étant moins traitées dans la littérature. Ainsi, ils ont effectué une étude sur les fondements micro (*microfondational*) des capacités stratégiques RH au niveau organisationnel dans les filiales d'entreprise multinationales.

Mäkelä *et al.* définissent les capacités RH stratégiques d'une filiale comme « *the ability to align the unit's HR activities with its business strategy* » (2012 : 1461). En d'autres mots, le développement de capacités RH stratégiques nécessite que la fonction RH détienne les aptitudes nécessaires pour aligner les activités RH à la stratégie d'affaires. Pour acquérir ces dernières, Mäkelä *et al.* (2012) suggèrent qu'une attention particulière doit être apportée aux déterminants qui se situent au niveau de la filiale et plus particulièrement auprès des professionnels RH.

Ils identifient donc deux principales composantes de capacité (*ability component*) qui favoriseraient le développement de capacités RH stratégiques des professionnels RH au sein d'une filiale d'une FMN. Ce déploiement aurait également un impact sur les décisions et les actions de ces acteurs (Mäkelä *et al.*, 2012). Premièrement, ils identifient l'expérience individuelle au sein de l'entreprise et de l'industrie, puis, comme Lawler et Mohrman (2003), dans le domaine des RH comme des déterminants qui favorisent la formation de capacités RH stratégiques au niveau individuel (*individual level*). Les deux études ajoutent cette dimension puisqu'il est démontré que la plupart des entreprises confient la fonction RH à des professionnels d'autres domaines (Guest et King, 2004). Mäkelä *et al.*, (2012) proposent donc que ces expériences leurs permettent de mieux comprendre le contexte d'affaires dans lequel ils travaillent, donc de mieux saisir le rôle qu'ils doivent y jouer pour être alignés à la stratégie d'affaires. La deuxième composante est le capital social, considéré à un niveau d'interaction sociale (*social-interactional level*). Les propos des auteurs énoncent que les professionnels RH peuvent également acquérir des connaissances tacites et explicites par leurs réseaux directs et indirects sous la forme d'apprentissage des expériences des autres acteurs (p. 1466, traduction libre). Plus précisément, c'est le capital social intégré dans ces réseaux qui est la source d'actions collectives (Nahapiet et Goshal, 1998). Le capital social se distingue selon trois grandes dimensions (Nahapiet et Goshal, 1998 ; Ferner *et al.*, 2011 ; Mäkelä *et al.*, 2012) : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive. Alors que la définition générale du modèle et de ses composantes est présentée dans les travaux de Nahapiet et Goshal (1998), Makela, *et al.* (2012) font le lien entre chacune de ces

dimensions et les actions des professionnels RH auprès de filiales d'entreprises multinationales.

D'abord, en référence au capital social structurel, Mäkelä *et al.*, 2012 proposent que les interactions entre les professionnels RH des filiales et leurs collègues du département RH au niveau du siège social favorisent le partage de connaissances, d'idées et de meilleures pratiques alignées avec la stratégie d'affaires, et, de ce fait, augmente le niveau de capacités RH stratégiques dans la filiale. Dans la même lignée, le capital social relationnel défend que la confiance interpersonnelle entre les PRH des filiales et leurs homonymes du siège social est un levier important de partage des connaissances, selon la littérature (Mäkelä *et al.*, 2012). Ainsi, l'impact est tout aussi positif sur le niveau de capacités RH stratégique. Finalement, suivant la définition du capital social cognitif, il est nécessaire de dépasser les frontières géographiques, institutionnelles, linguistiques et structurelles pour favoriser les échanges. Cela favorise ainsi l'adoption des pratiques et des connaissances RH par les filiales, ou en d'autres mots les transferts entre pays d'origine et le pays d'accueil de la FMN (Mäkelä *et al.*, 2012). L'objectif est que la filiale comprenne comment l'équipe de direction perçoit la stratégie d'affaires au sein du siège social afin d'y aligner ses activités RH.

Notons que les données de cette étude sur la gestion internationale des ressources humaines ont été recueillies en 2009 et qu'elle prenait part à un projet de plus grande envergure (Mäkelä *et al.*, 2012). Les chercheurs ont choisi un devis qualitatif avec des entrevues structurées auprès de directeurs généraux et de dirigeants RH au sein de 123 filiales de multinationales dans 12 FMN nordiques. En effet, l'échantillon est composé de 8 entreprises finlandaises, 1 suédoise et 3 norvégiennes, d'où l'association aux pays nordiques. De plus, il s'agit toutes d'entreprises multinationales dans le domaine manufacturier employant de 2 500 à 60 000 personnes et avec des filiales dans plus de 30 pays différents dans l'ensemble. Les entrevues ont été effectuées au téléphone en suivant deux guides, adaptés selon la personne interviewée (Mäkelä *et al.*, 2012). La variable dépendante de l'étude est le concept de « capacité RH stratégique », un questionnaire était consacré à sa mesure et les questions étaient posées aux directeurs

généraux. Les variables indépendantes sont identifiées à deux niveaux distincts et sont représentées par les concepts définis précédemment, soit l'expérience au niveau individuel et le capital social du côté des interactions sociales (Mäkelä *et al.*, 2012).

Bref, les résultats de Mäkelä *et al.*, (2012) sont contradictoires à ceux de Lawler et Mohrman (2003) puisqu'ils avancent que l'expérience au sein de l'entreprise favorise le développement de capacités RH stratégiques des professionnels RH dans les filiales d'entreprises multinationales, mais que leur expérience dans le domaine spécifique des RH ou dans des domaines différents n'a pas d'impact positif sur les capacités stratégiques RH (Mäkelä *et al.*, 2012). De plus, selon le capital social dont les PRH disposent, qui sont en fait des composantes interreliées, ceux-ci peuvent bâtir leurs capacités stratégiques. D'un côté, l'analyse du capital social relationnel démontre que les liens de confiance entre le PRH de la filiale et de la maison mère favorisent positivement les résultats attendus, soit le développement des capacités stratégiques. D'un autre côté, le capital social structurel et cognitif n'a pas d'effet direct, mais indirect oui (Mäkelä *et al.*, 2012). En bref, les résultats démontrent clairement que le niveau individuel des professionnels RH a un impact sur le niveau organisationnel. Selon Mäkelä *et al.*, (2012), les différences entre les individus quant à leurs expériences et à leur capital social ont un impact sur les capacités des filiales dans leur ensemble. Ainsi, le développement et l'analyse du niveau de capacités RH stratégiques des professionnels et du département RH deviennent des éléments importants à considérer dans l'analyse des relations de pouvoir dans les firmes multinationales, et plus particulièrement dans leurs filiales.

Cette étude est donc pertinente à notre recherche pour 2 raisons principales. D'abord, elle tend vers une analyse de l'organisation au niveau micro, c'est-à-dire l'impact des déterminants de niveau individuel sur les éléments de niveau macro-organisationnels. Plus précisément, cette étude fait ressortir l'importance du concept de capacités RH stratégiques dans l'analyse des firmes multinationales. Selon les résultats, les entreprises ont intérêt à favoriser le développement de ces capacités à l'échelle de leurs filiales si elles veulent assurer un alignement stratégique global. Toutefois, cette étude mise sur la stratégie globale de la FMN, mais informe peu le lecteur sur l'option

d'adopter une stratégie de type multidomestique (Porter (1987) dans Ferner *et al.*, 2011). Deuxièmement, les résultats permettent d'identifier des facteurs clés et concrets pour déterminer le niveau et développer les capacités RH stratégiques. Il pourrait être intéressant de les tester dans un autre contexte. D'ailleurs, ces auteurs encouragent les futures recherches à étudier le concept de capacités en suivant un type d'analyse à plusieurs niveaux. Par contre, les auteurs donnent peu d'information sur les avantages du développement de capacités RH stratégiques puisqu'ils prennent pour acquis, en suivant la tendance stratégique des RH sans doute, qu'il s'agit de la meilleure façon de faire. Pourtant, nous avons bien vu jusqu'ici que différents acteurs ont des intérêts divergents. Il serait donc intéressant d'observer comment les capacités RH stratégiques interviennent dans d'autres activités collectives, auprès d'autres acteurs.

Bref, le capital social défend que les comportements individuels des acteurs soient influencés par les relations qu'ils développent et qu'ils entretiennent dans leurs réseaux formels et informels.

Le niveau d'internationalisation d'une firme et le rôle du PRH

De leur côté, Kohont et Brewster (2014) ajoutent une nouvelle dimension dans l'observation du rôle du PRH au sein des entreprises multinationales. Ils observent la façon dont les rôles et les compétences requises des professionnels RH changent lorsque leurs compagnies entrent ou évoluent sur le marché international. Dans un contexte international, Kohont et Brewster (2014) rappellent que le PRH est soumis à des pressions additionnelles entre s'adapter au contexte local et suivre les politiques globales de la FMN.

Les tests empiriques sont effectués par une double méthode. Dans un premier temps, Kohont et Brewster (2014) ont procédé à la distribution d'un questionnaire en ligne, puis ils ont effectué des entrevues approfondies auprès de 15 gestionnaires RH qui avaient précédemment répondu au questionnaire. Par la suite, ils ont également interrogé 16 expatriés, tous gestionnaires dans des filiales situées en Serbie et dont la maison mère est située en Slovénie. Pour compléter la collecte de données, Kohont et Brewster (2014) ont également envoyé des questionnaires par courriel à chacun des

PDG des FMN en plus d'effectuer des entrevues avec 10 d'entre eux. Le but ultime de la collecte était de classifier les compétences et les rôles des gestionnaires RH et leur importance selon le niveau d'internationalisation de la firme.

Selon les résultats, la complexité des rôles du PRH et les attentes par rapport à leurs compétences augmentent selon le niveau d'internationalisation de la compagnie (Kohont et Brewster, 2014). De plus, il est intéressant de noter que les répondants gestionnaires RH ont identifié comme défi la recherche d'équilibre entre l'intégration centrale (*central integration*) de la FMN et la proximité locale (*local responsiveness*) du pays d'accueil. Dans le processus de transfert, ils doivent adapter rapidement les pratiques RH et les processus qui les concernent et c'est entre autres dans ce sens que leur rôle évolue selon le stade de développement de la FMN à l'international (Kohont et Brewster, 2014). Parmi les compétences identifiées, l'orientation vers les individus et la résolution de conflits sont essentielles, peu importe le niveau d'internationalisation. De plus, la pensée stratégique (*strategic thinking*) est considérée comme une compétence clé. Finalement, les trois types de répondants étaient alignés sur trois rôles clés pour les PRH dans une FMN : l'implication dans la prise de décision stratégique, l'importance des relations avec l'environnement externe et la gestion des coûts et des ressources disponibles (Kohont et Brewster, 2014).

Les complexités internationales pour le travail des RH sont donc bel et bien présentes. Les PRH dans les filiales peuvent adopter des stratégies de type conformistes ou subversives (Legge, 1974 ; Morgan et Kristensen, 2006), ils peuvent s'impliquer dans les jeux politiques (Bouquet et Birkinshaw, 2008), bref, ils doivent gérer le dilemme entre une intégration à l'échelle globale ou locale (Kohont et Brewster, 2014). Pour conclure, nous verrons qu'ils peuvent également intervenir dans le degré de centralisation de la FMN, donc dans leur degré d'autonomie.

Centralisation de la maison mère vs autonomie des filiales

Il a été présenté dans la seconde section de cette recension des écrits que le transfert de pratiques RH est un domaine fort de la littérature sur la gestion internationale des ressources humaines (GIRH). En effet, plusieurs auteurs se sont intéressés au partage

des connaissances et des pratiques ainsi qu'aux résultats de ces transferts. Pour observer la dynamique qui règne au sein d'une entreprise multinationale, Ferner, Almond *et al.* (2004) se concentrent sur les recherches empiriques concernant l'équilibre entre la centralisation des décisions d'une FMN et l'autonomie de ses filiales. Le degré de centralisation de la prise de décision est un facteur déterminant à considérer. Par exemple, au Japon, un fort degré de centralisation offrait au service RH un plus grand pouvoir qu'aux États-Unis dans les années 80 (Jacoby et Saguchi, 2005).

Ferner, Almond *et al.*, (2004) suivent une approche orientée sur les ressources de pouvoir des filiales des FMN pour observer l'équilibre entre le contrôle central du siège social et l'autonomie de la filiale. En effet, tout comme Morgan et Kristensen (2006), ils soutiennent que des facteurs micropolitiques organisationnels influencent l'équilibre entre les intérêts individuels et collectifs des acteurs (Ferner, Almond *et al.*, 2004) et, de ce fait, entre les intérêts de la filiale et de la maison mère. Ceux-ci sont toutefois limités par des facteurs d'ordre structurels, tels que les changements externes sur le marché, et internes, par exemple dans la structure organisationnelle.

Cette étude est basée sur des données qui proviennent d'une recherche de plus grande envergure qui traite de l'influence des systèmes d'affaires américains (US *business system*) sur la gestion des relations d'emploi dans les FMN américaines et la transmission de cette influence. L'objectif de Ferner, Almond *et al.*, (2004) est d'explorer les logiques d'action dans la prise de décision RH au sein des entreprises multinationales américaines. Plus précisément, elle étudie les cas de quatre filiales européennes de FMN américaines pour examiner le degré de centralisation et de formalisation des relations entre la filiale et le siège social, les formes de contrôle de gestion et les mécanismes de diffusion des pratiques et des politiques internationales.

Notons que dans certains cas, ils notent un lien entre la dynamique de centralisation et le pays d'origine de la FMN, notamment par le développement de capacités organisationnelles distinctes. Selon l'analyse des résultats de Ferner, Almond *et al.*, (2004), la provenance américaine de l'entreprise a moins d'impact que prévu sur le

niveau de centralisation, réputé dans la littérature comme étant très centralisé. De plus, les résultats de cette recherche mettent en évidence deux phénomènes qui ont un impact sur l'équilibre entre la centralisation du contrôle de la FMN et l'autonomie de la filiale. D'abord, la manifestation de fluctuations entre les niveaux de contrôle et d'autonomie peut démontrer une variation dans les intérêts des acteurs à différents niveaux de l'organisation. Ainsi, ils ne sont pas seulement une conséquence des changements de types structurels (ou externes).

Ensuite, les auteurs parlent de la négociation des intérêts entre la maison mère et l'unité locale à deux niveaux, c'est-à-dire dans l'élaboration et dans l'implantation de politiques (Ferner, Almond *et al.*, 2004). Cela signifie que lorsque le siège social d'une FMN met en place des mécanismes de contrôle, donc de centralisation, les filiales ne sont pas soumises à ces décisions. Elles peuvent utiliser certains mécanismes pour augmenter leur niveau d'implication dans l'élaboration des politiques ou encore dans leur implantation. Cette stratégie se rapproche du *subversist strategist* proposée par Morgan et Kristensen (2006) et se détache du *Boy Scout* puisque la filiale mise sur ses propres intérêts au niveau local. Il est donc intéressant d'observer les différents leviers de négociation dont disposent les filiales. Premièrement, Ferner, Almond *et al.*, (2004) indiquent que la filiale peut résister aux changements ou aux mécanismes de contrôle du siège social en exploitant les complexités internes de leurs relations. Deuxièmement, les filiales peuvent utiliser le levier d'interprétation local pour bloquer une demande, en s'appuyant notamment sur les contraintes institutionnelles ou légales. Finalement, les filiales peuvent s'impliquer dans l'élaboration des politiques, notamment dans le *lobbying* directement auprès des institutions.

Résumé

Cette section sur les études empiriques a fait ressortir qu'il existe bel et bien des liens, mais aussi des écarts entre les écrits normatifs et les réalités organisationnelles. D'abord, le modèle d'Ulrich (1997) est pertinent puisque les écrits empiriques illustrent que les PRH tendent à adopter le rôle de partenaire stratégique (Francis et Keegan, 2006). Toutefois, la divergence des intérêts de diverses parties prenantes augmente les tensions entre les rôles d'orientation opérationnelle et stratégique. Notamment, il est illustré que les employés et le syndicat valorisent les rôles de champion des employés

ou encore d'expert administratif tandis que les membres de la direction préfèrent le rôle de partenaire stratégique (De Winne, *et al.*, 2013). Le modèle des rôles d'Ulrich (1997) semble donc difficile à mettre en œuvre de façon concrète. Sheehan *et al.* (2014b) soutiennent d'ailleurs que l'importance pour le PRH est de bien clarifier son rôle et ses priorités, qu'elles soient d'orientation stratégique ou opérationnelle. Dans un deuxième temps, les écrits analysés ont démontré le lien entre les dimensions de pouvoir d'Hardy (1996) et le niveau d'influence du PRH. Parmi les facteurs observés, l'implication formelle et informelle de la fonction RH dans le processus de prise de décision favorise un plus grand niveau d'influence décisionnelle du PRH (Sheehan *et al.*, 2014a). La notion de cadrage est également pertinente pour favoriser la légitimité de la fonction RH et de ses professionnels. Ainsi, cette section du chapitre de revue de littérature a porté une attention particulière sur les facteurs d'implication décisionnelle du PRH. Parmi ceux-ci, nous retrouvons la présence sur le comité de direction, la nature en amont dans la prise de décision et les capacités stratégiques organisationnelles (Truss *et al.*, 2002). Enfin, dans la lignée des écrits normatifs sur les facteurs à considérer dans un contexte international, il est soutenu que le PRH peut adopter diverses stratégies pour favoriser son niveau d'influence à différents niveaux de la FMN. Celui-ci doit accorder une importance accrue au niveau relationnel.

1.4 La problématique de la recherche

En résumé, cette revue de la littérature permet de justifier la pertinence de cette recherche par la mise en évidence de notre problématique, c'est-à-dire de comprendre le phénomène d'influence des professionnels RH au sein des firmes multinationales. Plus précisément, nous cherchons à identifier des facteurs qui favorisent cette influence.

Tout d'abord, nous avons vu que la fonction ressources humaines a émergé au 20^e siècle pour répondre aux besoins des entreprises quant à la gestion des activités liées aux employés ainsi qu'aux aspects afférents à la montée de la syndicalisation. Par la suite, une orientation stratégique des entreprises vers une vision basée sur les ressources, influencée par le modèle japonais des années 80, les a amenées à considérer

les enjeux ressources humaines à un niveau stratégique. Il s'agissait dès lors d'une opportunité pour la fonction RH de se repositionner comme un acteur clé dans la formulation de la stratégie d'affaires.

D'ailleurs, plusieurs modèles normatifs ont émergé afin de promouvoir le rôle stratégique et ainsi permettre à la fonction RH de miser sur sa valeur ajoutée. Dans cette lignée, la typologie des rôles d'Ulrich (1997) qui mise sur le rôle de partenaire d'affaires est une référence littéraire pour permettre aux professionnels RH d'augmenter leur niveau d'influence. Néanmoins, les recherches empiriques recensées ont démontré que la dualité des rôles de ce modèle, qui mise sur les éléments dits opérationnels et stratégiques à la fois, fait émerger des défis importants à gérer pour les PRH (Francis et Keegan, 2006). Notamment, la divergence des intérêts entre les acteurs crée des tensions puisque les préférences pour chacun des rôles du modèle de partenaire d'affaires varient (Sheehan *et al.*, 2014 ; De Winne *et al.*, 2003). D'ailleurs, il semble que les PRH aient eux-mêmes une préférence pour le rôle de partenaire stratégique (Francis et Keegan, 2006). Ceci est aligné avec l'orientation stratégique de la fonction depuis les dernières années. De manière générale, les PRH ont également tendance à surestimer leur capacité d'influence auprès de leurs collègues exécutifs et de leur patron (Bélanger, Gosselin et Bellavance, 2009). Bref, l'objectif pour les PRH est de miser sur une meilleure clarification de leur rôle et de bien le communiquer.

Ensuite, cette revue de littérature nous a menés à observer de plus près les trois grandes dimensions de pouvoir au sein des organisations de Hardy (1996), adaptées de Lukes (1967). Ces dernières sont appliquées au contexte des professionnels RH par Sheehan *et al.* (2014) et Ferner *et al.*, (2011). Selon ces auteurs, les dimensions de pouvoir des ressources, de pouvoir structurel et de pouvoir de sens permettent aux professionnels RH d'augmenter leur niveau d'influence perceptive et décisionnelle. De plus, la notion de cadrage de la fonction RH et la façon dont elle est communiquée sont réputés comme des éléments qui peuvent augmenter la légitimité des professionnels RH auprès de leurs collègues. L'implication du PRH dans le processus de prise de décision comme

instrument d'influence, en lien avec la dimension de pouvoir des processus d'Hardy (1996), a été retenue comme un élément prépondérant (Truss *et al.*, 2002).

Finalement, nous avons présenté une revue de la littérature sur les rôles et les capacités stratégiques des professionnels RH dans un contexte international. Dans un contexte de mondialisation où les entreprises doivent augmenter leur flexibilité et leur créativité pour innover et rester compétitives, les écrits démontrent que des défis additionnels s'ajoutent pour les PRH qui travaillent au sein d'une FMN. D'un côté, les années d'expérience du PRH au sein de son entreprise et son niveau d'implication dans les réseaux dans lesquels la FMN est intégrée permettent de bâtir des capacités stratégiques RH. D'un autre côté, l'unité d'affaires doit tenir compte d'éléments contextuels tels que son positionnement au sein de la FMN et le niveau de centralisation de la FMN pour faire un choix quant à la stratégie à adopter.

Ainsi, il est possible de conclure que les écrits illustrent qu'une tension existe bel et bien entre les rôles opérationnels et stratégiques que doit exercer la fonction RH, ce qui a un impact sur la perception d'influence des PRH par les différents niveaux d'acteurs au sein de l'entreprise. De plus, la littérature converge sur l'importance des capacités stratégiques des professionnels RH, et plus particulièrement des compétences de réseautage et de cadrage, pour favoriser leur influence dans la prise de décision stratégique.

Dans la prochaine section, nous bâtirons un cadre de référence grâce à une analyse approfondie des principales théories qui émergent de ce courant de la littérature.

CHAPITRE 2 – CADRE CONCEPTUEL

Rappelons que le problème de recherche que nous tentons d'explorer est lié à l'influence des professionnels RH qui œuvrent au sein d'entreprises multinationales. Dans cette section, nous expliquerons d'abord notre choix théorique, donc notre perspective d'analyse. Par la suite, nous présenterons les variables observées, puis nous définirons conceptuellement ces dernières. Ce chapitre sera conclu par un rappel de notre question de recherche et l'élaboration de propositions qui nous permettront d'effectuer les tests empiriques appropriés pour y répondre.

2.1. Le cadre théorique

2.1.1 L'approche stratégique RH au cœur de ce projet de recherche

Nous avons présenté une revue de l'évolution de la fonction et des principales tendances en gestion des ressources humaines. Le premier élément à retenir pour illustrer le cadre conceptuel qui guidera nos pensées est l'adoption d'une vision stratégique des RH dans l'organisation. Cette perspective stratégique signifie que la fonction RH est perçue comme un collaborateur vital pour la réussite organisationnelle et non simplement pour la réussite de ses objectifs individuels (Wright et McMahan, 1992). Il s'agit donc de concentrer nos efforts sur la perspective stratégique de la GRH. Plus précisément, nous reprenons la définition de Truss et Gratton (1994) qui dit que « la gestion stratégique RH implique l'établissement de liens entre les activités RH et les objectifs d'affaires dans le but d'améliorer la performance organisationnelle » (1994 : 663) et nous ajoutons également que ceci est dans l'optique de développer des capacités organisationnelles. Cet alignement stratégique est important puisqu'il indique l'orientation du cadre théorique de cette recherche. Néanmoins, nous tenons à rappeler que le travail du PRH comporte trois volets selon la littérature, c'est-à-dire l'administration du personnel, la GRH opérationnelle et la GRH stratégique (Le Louarn, 2010). Ainsi, nous traiterons de chacune de ces dimensions RH, et ce, tout en restant dans la perspective stratégique organisationnelle.

Bref, comme nous l'avons soulevé dans la revue de littérature, cette orientation stratégique amène son lot de défis pour les professionnels dans le domaine. Dès lors, il est possible d'effectuer une recension des principales théories desquelles s'inspirent les auteurs dont nous avons revu les écrits dans la première partie de ce projet de recherche.

2.1.2 Les principaux courants théoriques

Pour bâtir notre cadre théorique, nous avons observé de plus près les théories sur lesquelles s'appuie la majorité des écrits sur notre sujet. Nous avons cerné trois principaux courants de pensée qui ont endoctriné les écrits sur la gestion des ressources humaines.

À ses origines, la fonction ressources humaines, appelée « département du personnel », suivait une approche économique et psychologique (Mahoney et Deckop, 1986), puis elle a évolué vers la sociologie. Pour préciser la recherche de théories pertinentes, nous avons d'abord observé de plus près chacune de ces orientations de façon globale. En voici nos conclusions.

D'abord, nous sommes d'avis que l'approche économique est trop orientée sur la performance économique d'une organisation pour le bien de cette recherche. D'un côté, elle illustre bien la valeur ajoutée de la fonction RH pour l'organisation (Patton, 2002), mais d'un autre, elle ne permet pas de bien saisir les dimensions sociales qui sont omniprésentes dans le cadre de leurs activités. De plus, les théories dirigées sur les aspects psychologiques sont intéressantes dans la mesure où elles observent les comportements individuels et entre les individus (Patton, 2002). Par contre, elles ne portent pas d'attention particulière sur le contexte dans lequel ces professionnels évoluent. Considérant que notre but est de comprendre comment les PRH deviennent influents, il est plus intéressant de se concentrer sur des approches de nature sociologique.

L'approche sociologique cherche à comprendre et à expliquer l'impact de la dimension sociale sur les façons de penser et les façons d'agir des êtres humains (Patton, 2002).

Une question fondamentale de cette discipline est la suivante : *what holds groups and societies together* (Patton, 2002 : 2016). D'ailleurs, la théorie des organisations s'y

insère puisqu'elle est située à la limite des orientations économiques et sociologiques. Du côté sociologique, elle étudie les organisations dans leur ensemble pour permettre de trouver des solutions à leur fonctionnement, leur structure, leur développement, etc. Bref, dans un cadre d'analyse organisationnel, il est donc possible de traduire la question présentée par Patton (2002) comme : qu'est-ce qui unit l'entreprise et ses acteurs ensemble ?

Depuis les 25 dernières années, les entreprises multinationales sont reconnues comme des phénomènes intrigants pour la théorie organisationnelle (Bouquet et Birkinshaw, 2008). Notre objectif est de sortir du cadre théorique organisationnel orienté vers le volet économique de l'organisation pour viser une compréhension sociale et ancrée des réalités organisationnelles. Nous porterons une attention sur deux théories omniprésentes dans la littérature sur les relations de pouvoir et sur la gestion internationale et stratégique des ressources humaines. Les théories du « néo-institutionnalisme » et du « capital social » sont toutes les deux émergentes d'un courant de pensée sociologique dit « structurel », où l'emphase est mise sur les relations qui unissent les éléments du système, aussi appelé l'organisation (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011).

La théorie néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle suit deux approches : sociologique et économique. Comme nous l'avons expliqué, c'est la première qui a attiré notre attention dans le cadre de cette recherche. Cette variante de l'institutionnalisme mise sur la façon dont l'intégration sociale des entreprises, qui évoluent dans des contextes particuliers, influence les structures et les processus qui les composent (Morgan et Kristensen, 2006).

L'approche néo-institutionnelle fait partie intégrante des écrits sur le transfert des pratiques dans les entreprises multinationales. Elle défend que ces organisations doivent tenir compte de la présence d'une dualité institutionnelle (Ferner *et al.*, 2011). Elle suit le paradigme que ce sont les institutions qui influencent les comportements, les façons de faire et la prise de décision. Selon Ferner *et al.*, (2011), l'adoption d'une

pratique par une filiale est donc le résultat de pressions institutionnelles locales ou encore de pressions de la part de la maison mère, elle-même intégrée dans son propre contexte institutionnel (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011). Morgan et Kristensen (2006) ajoutent que ces pressions mènent à des conflits micropolitiques internes, entre les acteurs de différents niveaux, les poussant ainsi à agir de différentes façons stratégiques. De plus, ces jeux politiques entre les acteurs les amènent à jouer un rôle dans la constitution des institutions. Les deux réactions les plus fréquentes des acteurs au sein des filiales sont celles de *Boy Scout*, qui répond aux attentes, ou de *subversist strategist*, qui diverge des intérêts de la maison mère (Morgan et Kristensen, 2006). Ces constats nous amènent donc à observer la seconde approche structurelle : la théorie du capital social.

La théorie du capital social

La perspective du capital social propose qu'une organisation puisse être étudiée comme une communauté sociale, possédant des capacités qui lui donnent un avantage distinctif sur différents arrangements institutionnels (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ces capacités servent à favoriser le partage des connaissances au sein d'une même organisation, notamment à l'échelle internationale entre une filiale et sa maison mère (Nahapiet et Ghoshal, 1998). La théorie du capital social présentée par Nahapiet et Ghoshal (1998) est liée de près au concept de capital social. Dans leur revue sur les perspectives du capital social, Woolcock et Narayan définissent le capital social comme « les normes et les réseaux qui permettent aux individus d'agir en collectivité » (2000 : 226, traduction libre). Le capital social suit donc une perspective interpersonnelle (Mäkelä *et al.*, 2012).

Dans la littérature sur les capacités stratégiques, Fenton O'Creevy *et al.*, (2011) définissent le capital social comme suit :

« *In line with “business network theory”, we view the multidomestic MNE as a set of business actors whose corporate embeddedness is limited but whose external embeddedness, in the sense of connections to host country networks, is substantial* » (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011 : 108).

En d'autres mots, il s'agit d'une théorie qui préconise la fabrication de réseaux entre individus et groupes d'individus pour favoriser les échanges et le partage de connaissances et ainsi permettre l'émergence de nouvelles idées et pratiques de gestion. De plus, il s'agit d'une théorie qui permet d'identifier les capacités stratégiques organisationnelles uniques (Nahapiet et Goshal, 1998). Le capital social augmente l'efficacité du transfert de connaissances puisqu'il encourage les comportements de coopérativité, notamment sous la forme d'échanges. Les auteurs qui suivent cette approche distinguent trois dimensions principales de capital social : relationnel, cognitif et structurel (Nahapiet et Goshal, 1998 ; Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011; Mäkelä *et al.*, 2012).

Le capital relationnel fait référence aux facettes relationnelles des réseaux et des liens entre les individus tels que la confiance, les obligations, le respect et l'amitié (Ferner *et al.*, 2011). Celles-ci sont intégrées dans les relations et dans les comportements des acteurs (Mäkelä *et al.*, 2012), permettant ainsi d'augmenter la motivation de s'engager dans un échange des connaissances et dans le travail d'équipe (Nahapiet et Goshal, 1998). L'historique des relations interpersonnelles entre deux individus entre également dans cette catégorie (Mäkelä *et al.*, 2012).

Le capital structurel fait allusion à la présence ou à l'absence de liaisons de réseaux spécifiques ou de liens d'interactions sociales entre les unités d'affaires d'une FMN et la configuration d'ensemble de ces liens (Fenton *et al.*, 2011). Mäkelä *et al.*, (2012) précise que cela fait référence aux liens physiques et à la fréquence des interactions entre les PRH de filiales et leurs homonymes de la maison mère.

Le capital cognitif mise plutôt sur le partage d'interprétations et de systèmes de sens, ainsi que le partage du langage et de codes qui sont en fait à la base de la communication (Nahapiet et Goshal, 1998). Mäkelä *et al.*, (2012) soutiennent également que la dimension cognitive se rapporte au partage de schèmes mentaux tels que les codes de conduite, de langage, de partage des significations et de narratifs entre les parties prenantes (Mäkelä *et al.*, 2012).

Toutefois, la théorie du capital social possède ses points faibles. Elle est basée sur le modèle normatif de Nahapiet et Goshal (1998) qui, selon Ferner *et al.*, (2011) adopte une vision universelle, manquant ainsi de contenu sur les relations de pouvoir et la politique organisationnelle. Dans l'environnement d'une firme multinationale, l'intégration sociale comporte de multiples niveaux, ce qui peut compliquer l'analyse des relations de pouvoir et donc l'effet sur les comportements collaboratifs (Bouquet et Birkinshaw, 2008). Finalement, « les recherches ont démontré que le capital social encourage les comportements de collaboration et donc qu'il permet de mieux comprendre le développement de nouvelles formes d'association et d'innovation organisationnelles » (Nahapiet et Goshal, 1998 : 245, traduction libre).

2.1.3 L'examen critique et le choix théorique

Pour effectuer un choix éclairé de la ou des meilleure(s) théorie(s) à adopter, nous avons tenu compte de trois critères principaux : la pertinence dans le cadre de cette recherche, les motifs stratégiques et l'examen critique de chacune des théories qui en ressortent.

Premièrement, nous avons vu que l'approche stratégique des RH dans l'organisation ajoute de la pertinence à cette recherche puisque la gestion des ressources humaines est analysée comme faisant partie d'un tout organisationnel. Cela nous a donc enligné vers une orientation stratégique de la GRH.

Deuxièmement, considérant mon niveau de connaissance et d'expérience ainsi que des limites de temps, le motif stratégique le plus pertinent était de choisir une ou plusieurs théories reconnues et étudiées par d'autres chercheurs pour offrir le meilleur encadrement possible à cette recherche, et non de les modifier ou d'en construire une nouvelle.

Dans ce contexte, l'examen critique que nous avons effectué de la théorie néo-institutionnelle et du capital social nous permet de démontrer que l'utilisation de ces deux perspectives sera intéressante pour étudier notre problème de recherche. Non seulement la perspective stratégique de la GRH est au cœur de cette étude, mais également le volet international. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle nous permettra

de considérer le contexte global de chacune des entreprises étudiées, et donc de tenir compte de la dualité institutionnelle et des conflits micropolitiques. D'autre part, la théorie du capital social nous servira de cadre pour comprendre plus précisément les dynamiques interpersonnelles entre les acteurs de différents niveaux de l'organisation ainsi que les sources d'innovation des PRH. Bref, ces deux perspectives nous permettent de construire un cadre théorique à deux niveaux, organisationnel et individuel, dans lequel nous proposons d'observer les liens entre certaines variables clés.

2.2. Les variables et les concepts opérationnels

Comment obtenir de l'influence? Dans la première partie de cette recherche, nous avons remarqué que peu d'études traitent directement du concept d'influence, notamment de l'influence des professionnels RH. Le concept d'influence peut être défini de diverses façons. Il est intimement lié d'une part avec le rôle que joue le PRH (Ulrich, 1997) et d'autre part avec le concept de pouvoir et ses trois grandes dimensions (Hardy, 1996). Nous avons également présenté divers niveaux d'influence : vers le bas, latérale et ascendante (Bélanger *et al.*, 2009). Dans un contexte international, notre recension des écrits a également mis en relief les dimensions d'influence entre le siège social et ses filiales sous la forme de stratégies, de leviers et de résultats de transfert des connaissances et des pratiques (Bouquet et Birkinshaw, 2010). Plus précisément, l'intérêt de cette recherche porte sur l'influence décisionnelle du PRH, c'est-à-dire la participation du professionnel RH dans le processus de prise de décision de l'entreprise. L'objectif est de mieux comprendre ce qui permet aux PRH des filiales d'entreprises multinationales de développer ou de maintenir un niveau d'influence décisionnelle élevé. La variable dépendante est donc « l'influence décisionnelle du PRH ».

De plus, en nous appuyant sur la théorie du capital social qui préconise l'étude de l'organisation comme une communauté sociale, nous avons sélectionnés les concepts de rôle et de capacités stratégiques afin d'observer leurs liens avec le niveau d'influence décisionnelle du PRH. De surcroît, en suivant la théorie néo-institutionnelle, nous tiendrons compte de l'impact du travail du PRH dans un contexte

international sur son niveau d'influence décisionnelle. Voici la question de recherche qui en découle et sur laquelle porteront les tests empiriques, puis nos définitions conceptuelles pour mieux comprendre et mesurer les notions abordées.

2.1.4 La question de recherche

Au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle ?

2.1.5 La variable dépendante

Le choix du professionnel RH

Dans une FMN, les gestionnaires RH d'une unité d'affaires sont responsables des enjeux de GRH locaux et des décisions organisationnelles à cette échelle puisqu'ils ont les connaissances des objectifs stratégiques et des défis de leur filiale (Mäkelä *et al.*, 2012). Dans le cadre de cette recherche, ce gestionnaire RH sera nommé le professionnel RH (PRH) et il représente le responsable de la GRH qui occupe la plus haute position dans l'unité d'affaires étudiée, généralement l'usine de production. Ce sont d'ailleurs ces PRH locaux qui sont responsables de l'initiation et de l'implication des changements importants, tant dans les activités RH que celles de la production (Mäkelä *et al.*, 2012). Ils sont donc les personnes clés à cet égard.

De plus, trois catégories d'acteurs jouent des rôles prépondérants dans la réussite des PRH. D'abord, les gestionnaires et les cadres de l'organisation, notamment le directeur général et celui de la production. En tant que représentant de l'unité d'affaires ou de sa production, ce type de dirigeant devient un collègue qui travaille en étroite collaboration avec le PRH. D'une part, il est celui qui prend les décisions en matière de production et, d'autre part, il doit travailler de pair avec le PRH pour assurer leur mise en œuvre. Ensuite, les superviseurs agissent comme le lien direct entre le PRH et l'équipe de direction. Ils participent généralement à plusieurs processus de GRH, par exemple le recrutement ou l'évaluation de la performance. Ainsi, les PRH doivent leur fournir les outils nécessaires et les guider dans la réalisation de ces tâches. Finalement, dans les entreprises syndiquées, les représentants syndicaux sont responsables de

défendre les intérêts des employés, donc ils sont des acteurs de grande importance dans le travail des PRH.

Le concept d'influence décisionnelle

Hardy (1996) dit qu'une stratégie mise en action découle d'une série de décisions prises dans le temps. L'influence du PRH est donc liée de près à sa contribution dans le processus de prise de décision stratégique et à sa participation dans les changements majeurs au niveau organisationnel. Ainsi, le concept d'influence décisionnelle peut être défini comme le degré d'implication du PRH dans la prise de décision. En s'appuyant sur la notion de pouvoir des processus d'Hardy (1996), cette implication peut être formelle ou informelle.

Le côté formel demande d'être présent dans le processus de prise de décision stratégique. Ceci est notamment illustré par une représentation du PRH sur le comité de direction, selon les niveaux de communication et la structure organisationnelle (Sheehan *et al.*, 2014b). Le côté informel est plutôt représenté par l'implication du PRH dans la prise de décision quant à trois champs décisionnels, c'est-à-dire les pratiques de ressources humaines et de relations de travail (RH/RT), les changements de production et les changements dans l'organisation du travail. Plus précisément, le degré d'implication peut être observé par le moment d'implication du PRH lors de changements importants dans chacun de ces domaines. En terme de pratiques RH/RT, il s'agit des changements dans les pratiques traditionnelles telles que le recrutement et la sélection du personnel, la formation et le développement des compétences, la rémunération, l'évaluation du rendement, les plans de communication et la négociation des conventions collectives. Pour les changements de production, ceux-ci s'observent autour de l'implantation du *lean manufacturing* ou encore du niveau de production, par exemple les investissements dans la machinerie. Enfin, les changements dans l'organisation du travail concernent les horaires et la présence ou non d'équipes de travail.

Pour mesurer ces composantes, l'objectif est de classer le degré d'implication comme faible, moyen ou fort, à savoir si le PRH est impliqué après le changement (faible),

pendant le changement (moyen) ou avant le changement (fort). En ce qui a trait au champ stratégique, une absence sur le comité de direction est considérée comme faible, une présence occasionnelle, lors de décisions précises en RH par exemple, est considérée comme un niveau moyen et finalement une présence constante est considérée comme un fort degré d'implication. De façon opérationnelle, un PRH aura davantage d'influence décisionnelle s'il est impliqué avant la prise de décision des changements organisationnels et s'il est présent sur le comité de direction de son unité d'affaires. Le tableau 1 présente l'opérationnalisation de la variable dépendante.

Tableau 1 – Opérationnalisation du concept d'influence décisionnelle

Dimensions	Composantes	Mesures
	Changements dans les pratiques RH / RJ	Recrutement et sélection du personnel, formation et développement des compétences, rémunération, évaluation du rendement, plans de communication et négociation des conventions collectives
Le niveau d'implication du PRH dans la prise de décision	Changements dans les activités de production, et d'organisation du travail	Implémentation du travail productif ou éléments liés au niveau de production (ex. investissements dans la machinerie); Nombre de travail et présence ou non d'équipes de travail (ex travail individualisé)
	Décisions stratégiques	Présence sur le comité de direction

2.1.6 Les variables indépendantes

Les PRH détiennent des leviers pour favoriser leur influence décisionnelle. Dans le cadre de cette recherche, nous proposons qu'il existe des liens entre les concepts de rôle, de capacités stratégiques et le niveau d'influence décisionnelle du PRH. Voici les définitions conceptuelles de chacune de ces variables indépendantes.

Le concept de rôle

Bélanger *et al.* (1989, dans Labelle et Dyer, 1992) définissent le concept de rôle comme « la somme des attentes que l'entité administrative elle-même et des personnes importantes entretiennent à propos de sa façon de se comporter en réponse aux besoins de l'environnement » (p. 675) à trois niveaux : organisationnel, fonctionnel et interpersonnel. En d'autres termes, les rôles sont les comportements que l'on attend d'une personne en fonction de l'environnement dans lequel elle se trouve. Pour la

pertinence de cette recherche, l'intérêt porte principalement sur le rôle fonctionnel du PRH et il sera séparé en deux dimensions, c'est-à-dire la conception du rôle du PRH et les actions concrètes dans lesquelles il est impliqué.

Nous appuyons l'opérationnalisation du concept de rôle sur les travaux de Francis et Keegan (2006), pour qui la dualité des rôles du modèle d'Ulrich (1997) va à l'encontre des origines de l'évolution de la fonction RH. En effet, selon leurs propos, le PRH peut définir et jouer son rôle suivant soit une orientation stratégique soit une orientation opérationnelle, mais peu probablement les deux en même temps. Parmi les résultats recensés de leur étude, ils ont noté que les PRH idéalisent les rôles stratégiques et qu'ils confondent le rôle de partenaire d'affaires avec celui de partenaire stratégique d'un côté. D'un autre côté, le rôle de champion des employés, aligné avec l'orientation opérationnelle, est considéré comme le seul permettant d'entretenir des liens solides avec les représentants syndicaux et les employés. Il sera intéressant pour nous de tester ces constats puisque nous observerons d'abord la conception du rôle du PRH, puis les activités réelles dans lesquelles il participe.

La première dimension est la conception du rôle du PRH par ce dernier, c'est-à-dire sa propre définition de son rôle et de sa position dans l'organisation. D'un côté, nous retrouvons les rôles : de partenaire stratégique, mesuré par la production d'indicateurs de performance, l'identification des meilleures pratiques et la mise en œuvre de la stratégie ; et d'agent de changement, mesuré par l'implication du PRH dans la gestion du changement et dans le développement de capacités organisationnelles ; alignés au discours d'orientation stratégique. D'un autre côté, ce sont les rôles d'expert administratif et de champion des employés qui correspondent au discours d'orientation opérationnelle. L'expert administratif est mesuré par son implication dans l'optimisation des activités administratives et la révision des processus RH et organisationnels tandis que le rôle de champion des employés est observé par son rôle dans l'engagement des employés, le partage d'outils nécessaires aux superviseurs et le maintien de liens de confiance avec les employés, le syndicat et la direction. Nous nous appuyons donc sur les définitions du modèle d'Ulrich (1997) pour mesurer chacun de

ces rôles. Ainsi, la conception du rôle du PRH sera observée par son propre discours, à savoir son titre officiel, la description de ses fonctions, de ses responsabilités ainsi que la définition même de son rôle au sein de l'organisation. La conception du rôle du PRH devrait s'orienter vers le volet stratégique, c'est-à-dire les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement du modèle d'Ulrich (1997).

La seconde dimension du rôle fonctionnel du PRH est celle des actions concrètes du PRH. Le Louarn (2010) énonce trois catégories de tâches du PRH : les tâches stratégiques, opérationnelles et administratives. D'abord, Guérin et Wils (2002) proposent de mesurer les tâches stratégiques en observant si le PRH joue un rôle-conseil dans la formulation de la stratégie organisationnelle et dans sa mise en œuvre, puis s'il joue un rôle dans l'adaptation au changement. De leur côté, les tâches opérationnelles correspondent à l'implication concrète du PRH dans les activités RH traditionnelles telles que la sélection du personnel, la rémunération, l'évaluation de la performance, la formation, les promotions et les sanctions, la négociation de conventions collectives, etc. (Le Louarn, 2010). En dernier lieu, les tâches administratives concernent trois aspects : « la gestion administrative du personnel (tenue des dossiers des salariés, administration des salaires, des retraites, etc.), l'application des politiques de personnel (recrutement, promotions, formation, etc.) et l'application des lois et des règlements relatifs au travail (code du travail, conventions collectives, etc.) » (Le Louarn, 2010 : 29). Nous trouvons cette définition explicite et elle délimite bien les différences entre les tâches opérationnelles et administratives qui seront considérées comme orientées vers les opérations. Bref, cette deuxième dimension du concept de rôle du PRH sera mesurée par la description concrète des actions du PRH. Dans la pratique, les actions des PRH seront plutôt axées sur les tâches administratives et opérationnelles, donc les rôles de champion des employés et d'expert administratif.

Dans un premier temps, cette distinction entre le discours du PRH par rapport à son rôle et les tâches exécutées dans la réalité nous permettra d'identifier s'il existe un écart entre la définition du rôle du PRH et sa réalité ainsi que l'orientation réelle de son rôle,

soit stratégique ou opérationnelle, de manière générale. D'ailleurs, nous pensons qu'il y aura un écart entre la conception du rôle du PRH et les actions dans lesquelles il est impliqué. Dans un second temps, cela permettra d'analyser les liens entre ce positionnement de rôle et le niveau d'influence décisionnelle du PRH. Le tableau 2 présente l'opérationnalisation du concept de rôle de façon détaillée.

Tableau 2 – Opérationnalisation du concept de rôle

Demandeur	Composante	Sous-composante	Mesure
		Potentiel stratégique (orientation vers la proactivité)	Prévoir des mesures commerciales (indicateurs de performance) Identifier et choisir les meilleures politiques
		Agent de changement (orientation vers les employés)	Assurer la mise en œuvre de la stratégie Gérer la résistance au changement Développer les capacités organisationnelles
Conception du rôle du PRH : définition de son rôle et de sa position		Expert administratif (orientation vers les processus)	Optimiser les activités administratives Réviser les procédures RH / opérationnelles dans le but de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité
		Manager d'orientation opérationnelle	Être responsable de l'engagement des employés Donner les outils nécessaires aux superviseurs Faire le rôle d'aval des employés dans les discussions avec la direction (empêcher voix) Créer des liens de confiance avec les employés et dans les relations syndicales
	Tâches stratégiques		Faire un rôle-clé dans la formulation de la stratégie organisationnelle et dans sa mise en œuvre Faire un rôle dans l'adaptation au changement
Actions du PRH : description de ses rôles concrètes	Tâches opérationnelles		Être impliqué dans l'activité RH traditionnelle : sélection du personnel, rémunération, évaluation de la performance, formation, promotions et suivi et négociation de conventions collectives
	Tâches administratives		Gérer les activités administratives du personnel : saisie des données, administration des salaires, des entrées, etc. Appliquer les politiques de personnel : rémunération, promotions, formation, etc. Appliquer les lois et les règlements relatifs au travail : code du travail, convention collective, etc.

Le concept de capacités stratégiques

Le terme « capacité » fait référence au « déploiement et au développement de certaines ressources pour produire les résultats espérés » (Mäkelä *et al.*, 2012 : 1460, traduction libre). Il existe différentes formes de capacités telles que les capacités organisationnelles (Mäkelä *et al.*, 2012), les capacités de pouvoir (Ferner *et al.*, 2011) ou encore les capacités RH, qui peuvent créer une source potentielle d'avantage concurrentiel (Mäkelä *et al.*, 2012). D'ailleurs, Truss *et al.*, (2002) font la distinction

entre les capacités opérationnelles des RH, reliées aux pratiques traditionnelles, et les capacités stratégiques des RH, soit le lien entre la GRH et la stratégie d'affaires.

Dans le cadre de cette recherche, nous définissons le concept de « capacités stratégiques » comme les habiletés du PRH à développer et à déployer ses compétences et ses ressources afin d'atteindre ses objectifs. Morgan et Kristensen (2006) défendent que la dualité institutionnelle, à laquelle les acteurs au sein d'une FMN sont confrontés, crée des conflits micropolitiques desquels émerge leur choix stratégique. Plus précisément, le PRH au sein d'une FMN doit participer à différentes négociations micropolitiques pour gagner du pouvoir (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). Ainsi, il est possible de spécifier le concept de capacités stratégiques comme la capacité de pouvoir des acteurs, dans notre cas il s'agit de la capacité de pouvoir du PRH, qui lui-même peut être défini en deux dimensions.

D'abord, les PRH doivent être capables de vendre des intérêts spécifiques auprès de leurs collègues par le « *tactical framing of issues* » (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 : 41). Le concept de capacité de cadrage (*framing*) peut être défini comme le langage utilisé pour décrire et expliquer les enjeux RH afin d'influencer la perception des individus par rapport à l'importance de ces derniers au sein de l'organisation (Francis et Keegan, 2006 ; Sheehan *et al.*, 2014a) ; ou encore comme la capacité de légitimer les initiatives et les enjeux RH aux yeux de ses collègues (Hardy, 1996). Dörrenbächer et Gammelgaard (2011) ajoutent que si les enjeux sont cadrés en conformité avec les attentes de la FMN, cela peut atténuer les écarts de perception entre le siège social et la filiale ou encore faire émerger des conflits. Afin de mesurer cette première dimension du concept de capacités stratégiques, nous nous appuierons sur deux des types de domination de Weber (1971) qui permettent d'augmenter sa légitimité. Premièrement, un PRH peut s'appuyer sur la dimension instrumentale, aussi appelée rationnelle, dans son discours. Dans un contexte organisationnel, celle-ci fait référence à un argumentaire économique et légal, entre autres. Deuxièmement, le caractère expressif, ou encore traditionnel, est plutôt axé sur un discours faisant référence aux normes et aux valeurs organisationnelles ainsi qu'au bien-être des

individus. Chacune de ces dimensions peut d'ailleurs être utilisée selon un discours à court ou à long terme, donnant ainsi lieu à quatre (4) possibilités de cadrage pour le PRH. D'un point de vue opérationnel, l'adoption d'un discours à long terme et suivant un discours expressif, lié aux valeurs et aux intérêts des parties prenantes sera associée à un niveau de capacités stratégiques plus élevé.

Ensuite, la deuxième dimension sous-jacente au concept de capacités stratégiques est l'implication des PRH dans leurs réseaux internes et externes, à savoir leur capacité de travailler en réseau (*networking*), que nous nommerons « capacité de réseautage » dans le cadre de cette étude (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). La théorie du capital social distingue deux types d'implication dans les réseaux, il s'agit des concepts de *bridging* et de *bonding* (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011; Woolcock et Narayan, 2000). Ceux-ci illustrent la force des liens verticaux et horizontaux entre les individus qui œuvrent au sein d'une même entité telles une communauté ou une organisation. Le *bonding* fait référence à la force des liens internes, au sein d'un réseau fermé avec de multiples liens redondants, dans le but de bâtir une cohésion entre des individus qui poursuivent des objectifs communs. L'importance est mise sur le partage des buts, des représentations cognitives du monde et du discours. Ceci nous rappelle d'ailleurs la dimension de pouvoir de sens de Hardy (1996). Le *bridging* quant à lui reconnaît les relations entre individus de différents groupes qui sont moins fréquentes, mais qui favorisent un sentiment d'identité et de réciprocité. L'efficacité d'un individu dans ses relations de *bridging* dépend de sa position dans les réseaux, de ses compétences acquises et de sa trajectoire professionnelle (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011). Plusieurs combinaisons des dimensions de *bonding* et de *bridging* sont possibles selon la force et la fréquence des relations internes et externes qu'ils entretiennent avec des acteurs de différents réseaux (Woolcock et Narayan, 2000).

Pour observer cette dimension de capacité de réseautage, il sera intéressant de regarder la fréquence des échanges et la densité de la relation avec différents acteurs de différents niveaux, c'est-à-dire les liens de confiances, la profondeur et la qualité des relations. D'ailleurs, un PRH qui fera autant appel au *bonding* qu'au *bridging* et qui

s'impliquera dans les réseaux centraux à la FMN sera classé comme un PRH ayant de plus fortes capacités stratégiques. Le tableau 3 suivant illustre l'opérationnalisation du concept de capacités stratégiques.

Tableau 3 – Opérationnalisation du concept de capacités stratégiques

Dimensions	Composants	Sous-composants	Mesures
Capacité de négociation	Dimension institutionnelle des réseaux		Argentearis de nature économique (autres cas) ; Argentearis liés aux réseaux égaux, à leur niveau potentiel
	Dimension organisationnelle des réseaux		Argentearis liés aux réseaux, aux valeurs et à la mission organisationnelle ; Argentearis suivant la perspective du bien-être des individus
Capacité de manutention	Qualité des relations externes (réseaux)	Au sein de la communauté	Relations avec l'institution du droit : école, centre de recherche et de développement, université,学会, centre enseignement en droit
			Relations avec les autres entreprises du pays autorisé (participation dans de l'Institut de l'Avocatique)
			Participation dans les associations professionnelles ; Relations avec les autres PRH, avec les autres dirigeants
	Qualité des relations internes (réseaux)	Au sein de la FMN	Relations avec le comité réseaux de la FMN
			Relations avec le siège social
			Relations avec son supérieur de la FMN
			Relations entre le PRH et les autres directeurs
			Relations entre le PRH et le gestion
			Relations entre le PRH et les travailleurs / supervisores
			Relations entre les travailleurs et la direction

2.1.7 Les variables de contrôle

Le contexte institutionnel et le concept de contexte organisationnel

En plus des concepts de niveau individuel que sont le rôle et les capacités stratégiques du PRH, il existe des liens entre les caractéristiques institutionnelles et organisationnelles de l'environnement de travail du PRH et son niveau d'influence décisionnelle. Afin de s'assurer que les relations observées entre les variables soient valables peu importe le contexte, nous ajoutons trois variables de contrôle à notre cadre conceptuel.

Afin de contrôler la dualité institutionnelle entre le Mexique et les pays d'origine de chacune des unités d'affaires à l'étude (Morgan & Kristensen, 2006), qui varient selon les cas, notre première variable de contrôle est le pays d'origine de la FMN. Celui-ci sera observé par la présentation de son continent d'origine, pour cause de confidentialité, ainsi que par ses caractéristiques d'économies de marché (Hall et

Soskice, 2001). Hall et Soskice (2001) suivent une approche de « variétés de capitalisme » et proposent que les entreprises qui disposent du même type et niveau de soutien institutionnel coordonnent de façon similaire leurs activités et interactions. Ils identifient d'une part les économies de marché libérales, représentées dans notre recherche par les pays d'Amérique du nord, qui s'appuient sur les mécanismes de marché et sur la hiérarchie entre les firmes et les acteurs. D'autre part, ils distinguent les économies de marché coordonnées, incluant plusieurs pays d'Europe, qui coordonnent leurs activités autour d'interactions non commerciales, plutôt centrées sur les relations entre les acteurs.

La seconde variable de contrôle est le nombre d'effectifs sous la gestion du PRH afin de s'assurer que cela n'a pas d'impact sur son niveau d'influence. Elle sera mesurée par trois catégories : les unités d'affaires qui comptent moins de 250 employés, celles qui comptent de 250 à 1000 employés et celles qui comptent plus de 1000 employés. Enfin, la troisième variable de contrôle est le niveau de qualification de la main-d'œuvre, mesuré par la description du type de main-d'œuvre et le niveau d'éducation minimal requis pour entrer en poste. Bref, nous retrouvons des variables de contrôles à trois niveaux : celui de la FMN, de l'unité d'affaires et de la main-d'œuvre sous gestion.

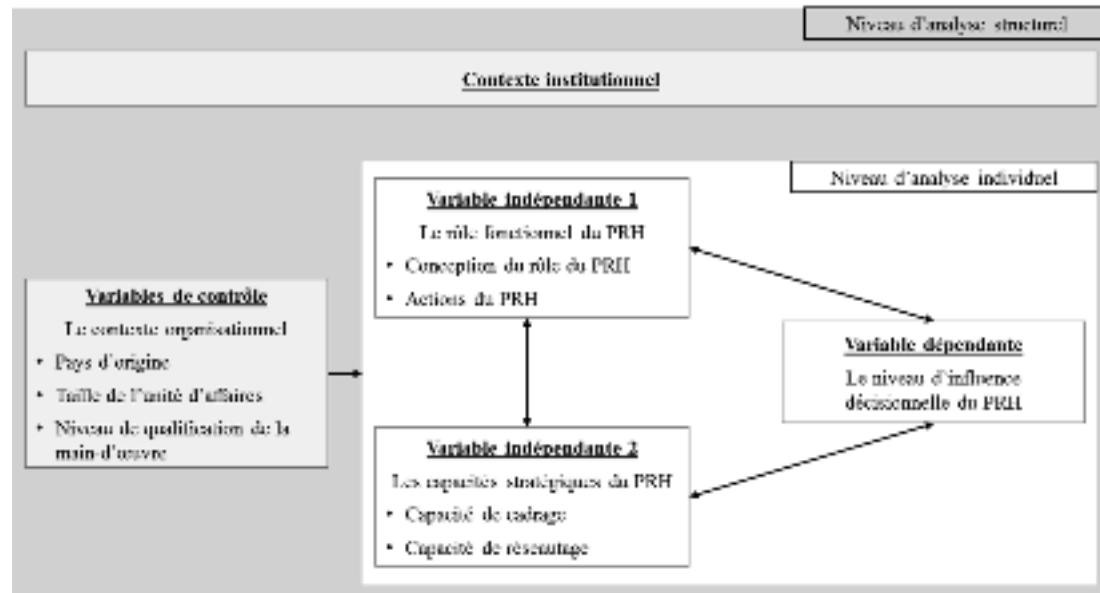
2.3. Les propositions de la recherche et le modèle d'analyse

Au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle

La revue de la littérature de cette recherche nous a offert une vue d'ensemble de la problématique d'influence des professionnels RH. Ceci a permis d'aiguiller notre réflexion autour des concepts de rôles et de capacités stratégiques, et ce, dans un contexte international où les PRH vivent des défis relationnels et politiques additionnels. Notre première proposition est que *le PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci occupe un rôle plus stratégique dans son organisation*. La seconde proposition de cette recherche en regard aux capacités stratégiques est que *le PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci démontre des capacités*

stratégiques. Sous-jacent à cette proposition, nous proposons également *le PRH démontrera davantage de capacités stratégiques si celui-ci détient des capacités de cadrage axées sur la dimension expressive du discours du PRH à long terme et que le PRH démontrera davantage de capacités stratégiques si celui-ci entretient de fortes relations externes (bridging) et internes (bonding) et qu'il s'implique dans les réseaux centraux de la FMN*. La troisième proposition de cette recherche est que *le PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci adopte un rôle stratégique et qu'il démontre des capacités stratégiques, et vice versa*. La figure 3 représente visuellement le cadre de cette recherche avec ses deux niveaux d'analyse et variables à l'étude.

Figure 3 – Cadre conceptuel de la recherche



CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre de méthodologie présente les outils sélectionnés pour effectuer les tests empiriques et ainsi permettre de corroborer ou réfuter les propositions à l'étude. Pour ce faire, nous avons choisi de suivre un devis de type qualitatif puisque cette recherche tend à explorer un phénomène, c'est-à-dire l'influence du PRH, et plus précisément d'examiner des relations entre différents concepts : l'influence décisionnelle, le rôle et les capacités stratégiques d'un PRH au sein d'une FMN. Dans ce chapitre, nous justifierons d'abord le choix du devis qualitatif. Puis, nous préciserons le niveau d'analyse de l'étude. Par la suite, nous présenterons notre méthode d'échantillonnage ainsi que la taille de notre échantillon et nous décrirons la méthode de collecte de données suivie de la réalisation de la collecte de données. Finalement, nous ferons état de la méthode d'analyse de données sélectionnée et présenterons les limites de notre méthode.

3.1 Le choix du devis qualitatif

Ce projet de mémoire cherche à mieux comprendre le phénomène d'influence des professionnels en ressources humaines au sein des firmes multinationales. Notre revue de la littérature nous a permis de proposer des liens entre différents concepts à tester empiriquement. Dans ce contexte, le devis de recherche qualitatif semble pertinent puisque nous cherchons à comprendre un phénomène en profondeur (Patton, 2002). D'ailleurs, la recherche qualitative permet d'apporter davantage d'attention aux détails, au contexte et aux nuances que le devis de recherche quantitatif qui offre quant à lui une vision plutôt standardisée et limitée à des catégories de réponse prédéterminées (Patton, 2002). Ceci peut être très intéressant dans plusieurs cas, mais considérant nos objectifs, le devis de recherche qualitatif est celui qui a été adopté.

3.1.1 La pertinence et les forces du devis qualitatif

Parmi les forces du devis de recherche qualitatif, Miles, Huberman et Saldaña (2014) en détaillent trois principales que nous retiendrons pour justifier notre choix. Premièrement, le devis de recherche qualitatif permet d'observer des phénomènes qui se produisent dans la réalité de façon à les considérer dans leur contexte, d'avoir une

vision d'ensemble d'un cas spécifique (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Deuxièmement, ils proposent que cette méthode apporte davantage de richesse et d'holisme à l'analyse des données, permettant ainsi une meilleure compréhension de leur complexité et une description plus détaillée. Troisièmement, le processus de collecte de données qualitatives donne davantage de flexibilité aux chercheurs qui peuvent étendre le processus sur une période de temps plus longue ou encore, comme c'est le cas avec ce projet de mémoire, peuvent servir pour d'autres recherches interreliées. Selon ces mêmes auteurs, les données qualitatives permettent également de mieux comprendre les processus et les phénomènes dans leur « environnement social » (2014 : 11). Puisque le cadre théorique de cette recherche est appuyé sur la perspective du capital social, donc l'étude d'une organisation comme une communauté sociale (Nahapiet and Goshal, 1998), ces avantages du devis qualitatif démontrent la pertinence de notre choix.

3.2 Le terrain empirique et les unités d'analyse

Notons que cette recherche a été menée dans le contexte d'une plus large étude à l'échelle internationale portant sur une comparaison des capacités d'innovation en gestion de l'emploi et du travail (GET) dans l'industrie de l'aéronautique. Plus précisément, elle étudie des établissements insérés dans huit espaces territoriaux répartis dans quatre pays : le Canada (Montréal, Toronto), les États-Unis (Seattle, Wichita), le Brésil (San José de Campos, Itajuba) et le Mexique (Bayo California, Querétaro). Dans chaque pays, les deux régions identifiées correspondent à des agglomérations industrielles du secteur de l'aéronautique bien définies avec un fort volume d'emplois, aussi appelées des *clusters*.

Ce cadre de recherche plus vaste sur les capacités d'innovation en GET a été ciblé pour son apport stratégique à ce projet de mémoire. Effectivement, deux tendances lourdes sont présentes sur le marché du travail. D'abord, l'accroissement de l'utilisation des technologies et, de ce fait, des industries liées aux hautes technologies. Ensuite, la forte compétitivité à l'échelle internationale qui force les entreprises être plus flexibles et donc à innover, non seulement en matière de GET, mais également dans leurs stratégies

de production. Dans ce contexte, il paraît pertinent d'utiliser un terrain de recherche qui correspond aux grands défis actuels sur le marché du travail.

3.2.1 Le choix de l'industrie de l'aéronautique et du Mexique

Notre étude s'intéresse à l'industrie de l'aéronautique comme terrain de recherche, mais ne tend pas à observer et comparer tous les espaces territoriaux répertoriés. Ce mémoire porte sur la région de Querétaro au Mexique, et ce, pour des raisons éducatives et de pertinence.

La première raison est de nature éducative. J'y ai vu une occasion intéressante de vivre une expérience de terrain à l'international, de développer une nouvelle langue de communication, l'espagnol, et de travailler de pair avec des chercheurs expérimentés dans leur domaine pour maximiser mes apprentissages de recherche. Au-delà de ces intérêts personnels, le Mexique, et plus précisément l'industrie de l'aéronautique qui s'y développe de façon importante depuis les 10 dernières années, propose des caractéristiques de recherche invitantes.

Le Mexique est un pays en développement qui mise sur les accords de libre-échange tel que l'ALENA (Accord de libre-échange nord-américain) ainsi que sur l'attraction d'investissements directs étrangers comme stratégies de développement économique depuis des dizaines d'années (Romero, 2011). Le Mexique est reconnu pour ses bas coûts de production et son programme de *maquiladora*, qui lui a permis d'attirer les premières compagnies dans l'industrie de l'aéronautique dans l'État de la Basse-Californie (*Baja California*) dès 1960 (Romero, 2011). Les *maquiladoras* sont en fait des usines qui ne servent qu'à la production pour l'exportation, situées au bord de la frontière du nord du pays. Selon une étude de l'OECD (2009), citée dans Romero (2011), le Mexique est un pays qui investissait peu dans l'innovation et le développement technologique à l'époque. D'une part, les relations entre les établissements d'enseignement supérieur, les centres de recherche et l'industrie étaient considérées comme étant faibles. D'autre part, le gouvernement se concentrait principalement sur les enjeux légaux et les infrastructures liées au transport (OECD (2009), cité dans Romero, 2011).

De son côté, l'aéronautique est une industrie hautement technologique et les compagnies qui la composent possèdent de fortes capacités de développement et de connaissance (Romero, 2011). D'ailleurs, un phénomène reconnu est la tendance pour ces compagnies de se regrouper sous la forme de *clusters* pour influencer les institutions productrices de savoir à en générer davantage. Ceci a soulevé la question à savoir si les économies émergentes, telles que le Mexique, peuvent développer une industrie hautement technologique comme l'aéronautique (Romero, 2011). En effet, celle-ci requiert des fournisseurs spécialisés, une main-d'œuvre hautement qualifiée et du soutien financier important de la part du gouvernement.

Au Mexique, c'est à partir des années 2000 que les instances gouvernementales ont commencé à apporter leur soutien à l'industrie de l'aéronautique, notamment par la construction d'un parc industriel et la création d'une université spécialisée dans le domaine (Romero, 2011). Certains joueurs clés ont eu une influence majeure dans ces prises de décision. Bombardier Aerospace a été la première entreprise à s'installer au Mexique à titre d'entreprise, et non de *maquiladora*, dans le secteur de l'aéronautique en 2005. Ce premier joueur de taille à Querétaro en a attiré plusieurs autres en peu de temps. Dès 2007, le Mexique a signé le Bilateral Aviation Safety Agreement (BASA) par le Federal Aviation Agency (FAA) des États-Unis, certifiant ainsi la Direction générale de l'avion civile (DGAC) du Mexique comme une entité ayant le pouvoir nécessaire pour certifier les produits et services aéronautiques pour des clients américains (Salinas, 2014). De plus, l'Agence Européenne de la Sécurité Aérienne (EASA) a certifié certaines firmes mexicaines pour effectuer les activités de *maintenance, repair and operation* (MRO). Ces facteurs réglementaires ont donc encouragé des entreprises multinationales du secteur de l'aéronautique provenant de l'Amérique du Nord et de l'Europe à s'installer en sol mexicain. La forte coalition entre ces entreprises a également mené à la création de la *Universidad Aeronáutica en Querétaro* (UNAQ), une université pour former une main-d'œuvre locale spécialisée dans le secteur, de la Fédération mexicaine de l'industrie de l'aérospatiale (FEMIA) au niveau fédéral et du *cluster* de Querétaro au niveau local, dont les membres sont soit des entreprises, des universités ou des centres de recherche et de développement.

Romero (2011) définit le concept de *cluster* comme une « agglomération des activités économiques » (p. 306, traduction libre), située dans une même région géographique (Marshal (1986), cité dans Romero, 2011). Les *clusters* sont souvent caractérisés par une main-d'œuvre spécialisée et par la présence de grandes entreprises (Romero, 2010). Les objectifs de l'institutionnalisation des *clusters* sont multiples. Notamment, les firmes qui y sont membres profitent d'une diffusion des connaissances, de la présence de fournisseurs locaux et du développement du niveau d'éducation (Romero, 2010). Dans le cas du Mexique, la FEMIA et le *cluster* de Querétaro permettent aux entreprises multinationales de parler d'une seule voix auprès du gouvernement afin de soutenir leur industrie.

3.2.2 Le choix des unités d'analyse

Notre choix de terrain empirique s'est donc arrêté sur l'industrie de l'aéronautique à Querétaro au Mexique. Celui-ci nous a paru pertinent dans la mesure où les entreprises qui y sont situées partagent des caractéristiques similaires.

Ensuite, nous avons effectué une recension des entreprises du secteur de l'aéronautique qui exercent des activités au sein du *cluster* de Querétaro au Mexique. 13 entreprises membres du *cluster* de Querétaro ont été identifiées comme étant de potentiels participants à cette étude (Villavicencio, Hernández y Souza, 2013). Parmi celles-ci, 11 sont des filiales d'entreprises multinationales. De plus, certaines de ces filiales possèdent une ou plusieurs usines en terrain mexicain. Ces usines s'impliquent notamment dans les activités, les systèmes, les processus et les pratiques RH au niveau local. Au final, notre unité d'analyse est le professionnel RH qui travaille au sein de ces usines. Comme précisé dans notre chapitre 2, le PRH est la personne qui occupe la plus haute position en RH dans son unité d'affaires. C'est à ce niveau qu'aura lieu la plus grande partie de notre analyse. En effet, les variables d'influence décisionnelle, de rôle et de capacités stratégiques se réfèrent toutes à une unité d'analyse individuelle. En tenant compte du cadre théorique qui mise sur les relations interpersonnelles, cette unité d'analyse et le choix du devis qualitatif nous permettront d'analyser et de comprendre en profondeur le phénomène d'influence des PRH dans un contexte international.

Pour faire un lien avec la perspective néo-institutionnelle, le pays où se situe le siège social de chacune des filiales dans lesquelles sont intégrées les usines amène des éléments d'analyse additionnels. Toutefois, pour respecter les ententes de confidentialité signées avec nos participants, il n'est pas possible d'ajouter cette unité à notre stratégie d'analyse. En effet, le nombre d'entreprises multinationales dans le secteur étant peu élevé, il serait facile de trouver le nom des entreprises mères et donc nous manquerions à notre devoir d'éthique.

3.3 Les stratégies d'échantillonnage et la taille de l'échantillon

La seconde étape a été de choisir une stratégie d'échantillonnage et la taille de cet échantillon. Dans une recherche qualitative, Patton (2002) prône l'utilisation des stratégies d'échantillonnage dites non aléatoire (*purposeful sampling*) (2002 : 230, traduction libre). Il identifie d'ailleurs quinze stratégies d'échantillonnage non aléatoire et une stratégie de type mixte (Patton, 2002). Nous avons effectué notre choix parmi celles-ci. Comme Patton le précise, l'intérêt de faire appel à des stratégies non aléatoires est « l'étude de cas riches en information, dont la profondeur et les idées qui en ressortent nous interpellent » (2002 : 230, traduction libre).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons premièrement choisi la stratégie de *critical case sampling* puisqu'elle permet d'offrir des généralisations de type logiques. En effet, contrairement aux devis quantitatifs qui permettent des généralisations statistiques, le *critical case sampling* propose de choisir des cas qui offrent le maximum d'information pour illustrer des résultats qui peuvent s'appliquer à d'autres contextes, sous réserve de tests empiriques additionnels (Patton, 2002). Le but est donc d'avoir un plus grand impact sur le développement des connaissances. Comme l'industrie de l'aéronautique au Mexique est assez récente, le choix d'usines critiques nous permettra d'effectuer une généralisation logique de nos résultats.

Deuxièmement, il est à noter que le contexte institutionnel du Mexique amène des défis d'échantillonnage supplémentaires pour deux raisons. D'abord, la forte compétitivité entre les entreprises du Mexique rend leur accessibilité plus difficile pour des raisons de confidentialité. De plus, il est coutume qu'au Mexique il faille être invité ou présenté

par quelqu'un pour avoir accès aux gens et aux entreprises. C'est pourquoi nous avons choisi les stratégies de *snowball sampling* et l'*emergent sampling* (Patton, 2002) pour avoir davantage de flexibilité dans le choix de notre échantillon. D'un côté, le *snowball sampling* permet d'identifier les cas et les participants d'intérêts en s'informant sur les meilleurs exemples par la référence de gens rencontrés (Patton, 2002 : 243). D'un autre côté, l'*emergent sampling* mise sur la flexibilité pendant la recherche sur le terrain en s'engageant sur de nouvelles avenues durant le processus (Patton, 2002 : 244). Selon Patton (2002), l'accent est mis sur la collecte de données spontanée.

Ces stratégies d'échantillonnage ne permettent pas de préciser une taille d'échantillon déterminée à l'avance. Dans le cas des recherches qualitatives, il n'y a pas de règles aussi précises que dans les recherches de types statistiques en termes de taille (Patton, 2002). Le niveau de saturation dépendra des ressources et du temps disponibles. Notre but est principalement d'obtenir des cas riches en information, mais qui restent accessibles.

3.4 La méthode de collecte de données

Une technique reconnue de la recherche qualitative qui permet de comprendre un phénomène en profondeur ainsi que la complexité des données recueillies est l'entrevue semi-structurée (Patton, 1987, dans Sheehan *et al.*, 2014b).

Dépelteau (2002) définit l'entrevue comme une technique d'investigation basée sur une communication verbale et sur un but précis. De plus, il indique qu'elle se déroule dans un contexte social, qu'elle nécessite l'intermédiaire de relations interpersonnelles et qu'elle permet de récolter des données tant objectives que subjectives (Dépelteau, 2000). Parmi les types d'entrevues répertoriés par Dépelteau, nous avons sélectionné l'entrevue semi-structurée (Patton, 2002). Celle-ci permet à l'interviewer de détenir une flexibilité dans la formulation des questions puisque seuls les thèmes à aborder sont élaborés au préalable dans une grille d'entrevue. De son côté, l'interviewé dispose également d'une grande liberté puisqu'il peut personnaliser ses réponses (Dépelteau, 2000).

Ainsi, l'étape de préparation qui a suivi l'échantillonnage a été l'élaboration de différents guides d'entrevue selon les acteurs rencontrés et d'un guide de présentation du projet de recherche. Celui-ci était déjà composé en français pour les parties antérieures du projet de recherche de plus grande envergure décrit précédemment. Il restait toutefois à le traduire dans la langue officielle du Mexique, l'espagnol, pour le bien de la collecte de données. Le guide d'entrevue (voir Annexe 1) a été élaboré en fonction de sept (7) grands thèmes et a été conçu pour la personne qui occupe la plus haute position pour gérer les RH.

D'un point de vue éthique, la description du projet de recherche et le guide d'entrevue ont été partagés avec les répondants de chacune des entrevues. De plus, une entente de confidentialité a été signée par tous les répondants ainsi que par nous-mêmes au début de chacune des entrevues.

3.5 La réalisation de la collecte de données

Cette recherche s'appuie sur des données collectées par une équipe de deux chercheurs et une étudiante à la fin de l'automne 2015 (novembre 2015). Ces derniers ont conduit des entrevues semi-structurées auprès d'acteurs institutionnels, de PRH, de représentants syndicaux et de directeurs d'usine/production qui font partie du réseau des FMN de Querétaro au Mexique. Toutes ces firmes œuvrent dans le secteur de l'aéronautique et sont membres du *cluster* de Querétaro.

Les données recueillies proviennent de ces entrevues et s'appuient également sur une recherche documentaire approfondie sur différentes thématiques au cœur de cette recherche, sur le contexte institutionnel du Mexique et sur les institutions, les entreprises et les individus rencontrés.

En suivant les techniques d'échantillonnage sélectionnées, onze (11) entreprises multinationales ont été identifiées comme de potentiels répondants. Ensuite, c'est en discutant avec des personnes impliquées dans l'industrie sur place, au Mexique, qu'il a été possible de cibler les filiales mexicaines riches en information et de prendre

contact avec les personnes clés pour pouvoir accéder à celles-ci. Pour des raisons de confidentialité, les FMN ne seront pas nommées dans le cadre de cette recherche.

Une fois les filiales identifiées et les premières personnes clés contactées, l'avancement des discussions a permis de distinguer les usines pertinentes et accessibles. Puis, les premières entrevues ont conduit à d'autres comme le veut la stratégie de l'*emergent sampling* (Patton, 2002). Pour chacune de ces usines, un seul PRH a été identifié comme étant le plus haut responsable de la GRH au sein de son unité d'affaires. Au total, ces techniques nous ont permis d'effectuer une vingtaine d'entrevues auprès d'acteurs institutionnels afin de mieux comprendre l'industrie de l'aéronautique au Mexique en plus de 12 entrevues semi-structurées auprès d'une VPRH, de six (6) PRH, de deux (2) représentants syndicaux et de trois (3) directeurs d'usine/production.

Dans le cadre de cette étude, j'ai mobilisé ces 12 entrevues ainsi que les données recueillies dans notre recherche documentaire. Trois de ces entrevues remontent à la fin de l'année 2014 et les autres ont été effectuées à l'automne 2015. Ces acteurs travaillent au sein de six (6) usines, sous la direction de quatre (4) entités internationales dont les sièges sociaux sont situés dans quatre (4) pays d'Amérique du Nord et d'Europe. Parmi les PRH rencontrés, six (6) sont responsables de leur usine respective (4 femmes et 2 hommes). Le tableau 4 suivant présente à haut niveau les portraits des usines étudiées selon nos variables de contrôle.

Tableau 4 - Profil des participants à l'étude

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Case 6	Case 7
Pays d'origine (continent, pays d'origine de l'usine)	Amérique du Nord Amériques de marché libéralis	Europe Amériques de marché concurrencé	Europe Amériques de marché concurrencé	Amérique du Nord Amériques de marché libéralis	Europe Amériques de marché concurrencé	Europe Amériques de marché concurrencé	Europe Amériques de marché concurrencé
Taille de l'unité d'affaires (nombre d'employés)	Moins de 250 employés	Moins de 250 employés	Entre 250 et 1000 employés	Plus de 1000 employés	Entre 250 et 1000 employés	Moins de 250 employés	Moins de 250 employés
Niveau de qualification de la main-d'œuvre (niveau d'éducation / formation minimal requis pour entrer au poste)	Type de main-d'œuvre peu qualifiée, équivalent du secondaire ou au moins d'expérience	Type de main-d'œuvre peu qualifiée, équivalent du secondaire ou deux ans d'expérience	Type de main-d'œuvre peu qualifiée, équivalent du secondaire ou deux ans d'expérience	Type de main-d'œuvre qualifiée, niveau de bachelier	Type de main-d'œuvre peu qualifiée, formations mixtes	Type de main-d'œuvre qualifiée, formations mixtes	Type de main-d'œuvre qualifiée, bachelier en technique et de formation variées

Les entrevues semi-structurées ont duré entre une heure (1h) et une heure trente (1h30) selon la disponibilité des répondants. Avec leur permission et la signature d'une entente de confidentialité, les entrevues étaient enregistrées à l'aide d'un graveur, puis transcrrites au *verbatim*. Notons qu'un répondant a refusé d'être enregistré et qu'une erreur d'enregistrement est survenue lors d'une autre entrevue, ce qui nous a uniquement permis de récolter la moitié du contenu enregistré. Pour maintenir une conformité dans la collecte de données et assurer une validité dans les résultats, nous avons procédé à une prise de note détaillée dans ces situations, puis à l'enregistrement et à la confrontation entre nos notes respectives, par la suite transcrrites au verbatim. D'ailleurs, cette technique de retranscription nous a permis de discuter de nos interprétations respectives des résultats recueillis.

Les entrevues ont été effectuées en espagnol ou en français, selon la langue de préférence du répondant, avec utilisation de l'anglais à quelques occasions pour clarifier certains propos ou assurer une bonne compréhension de la part des deux parties. Nous étions présents lors de chacune des entrevues, ce qui a permis de garder une homogénéité dans l'approche et dans les termes utilisés. Les verbatim ont été transcrits par une collaboratrice et moi-même, selon la langue des entrevues. Elle était responsable de la transcription en espagnol puisqu'il s'agit de sa langue maternelle, tandis que je me suis occupée des entrevues en français et des prises de note enregistrées verbalement. Cette répartition a permis une meilleure rapidité de transcription et une plus grande validité dans le contenu des verbatim du projet de recherche.

3.6 La méthode d'analyse des données

Dans un devis qualitatif, les principales données collectées sont des mots (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). À ce stade-ci, les données collectées à analyser sont les verbatim des entrevues effectuées sur le terrain dont la technique de transcription a été mentionnée précédemment. C'est à partir de ces données qu'a eu lieu la première étape de l'analyse des données, c'est-à-dire le codage. Par la suite, nous avons également établi notre stratégie d'analyse, puis de présentation des données.

3.6.1 Le codage

Miles, Huberman et Saldaña (2014) distinguent deux séquences de codage. Le premier cycle de codage consiste en l'élaboration d'étiquettes qui associent ensemble des informations de mêmes sens symboliques (Miles, Huberman et Saldaña, 2014). Les auteurs insistent sur le fait que le codage est une partie intégrante de l'analyse puisque ce processus est utilisé « pour extraire et catégoriser des blocs de données (*chunks of data*) similaires » (2014 : 72) pour faciliter le repérage et le filtrage des données. De plus, il s'agit d'une méthode dite « heuristique », c'est-à-dire une méthode de découverte qui permet d'utiliser les données collectées, pour en faire ressortir le sens et ainsi identifier des catégories récurrentes (Miles *et al.*, 2014). Le deuxième cycle de codage est la façon de regrouper ces thématiques dans un nombre de catégories ou de thèmes spécifiques, liés au sujet de la recherche.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons misé sur une stratégie de codage descriptive pour identifier des passages qui traitaient d'un même sujet. Nous avons suivi la technique de type déductive puisque nous avions élaboré au préalable une liste de codes basée sur notre cadre conceptuel (Miles *et al.*, 2014). De plus, le codage a été effectué à la main. Bien que l'utilisation de logiciels soit souvent préférée, le codage manuel permet d'assurer une précision dans le cas où il y a peu de données et peut améliorer le niveau de validité (Miles, Huberman et Saldaña, 2014).

3.6.2 La stratégie d'analyse

Pour permettre une analyse approfondie des résultats, nous avons opté pour la méthode de l'analyse de cas. Bien que le codage ait été effectué selon les grandes dimensions des variables que nous cherchons à mesurer, une analyse de données par études de cas, et non par variables étudiées, offrira une meilleure vision du phénomène. En effet, « les recherches basées sur des études de cas sont appropriées pour examiner des phénomènes contemporains dans un contexte réel » (Yin, 2003 : 13, dans Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011 : 114). Miles *et al.*, (2014) ajoutent également que l'analyse de plusieurs cas augmente le niveau de compréhension et la confiance dans les résultats, donc les possibilités de généraliser les résultats. Cette stratégie consiste dès lors à une analyse qualitative de données qualitatives. Plus précisément, elle nous permettra d'analyser le contenu latent, donc d'interpréter le sens des mots.

Cette analyse de cas sera effectuée en deux temps. D'abord, nous effectuerons une analyse intra-cas pour décrire, comprendre et expliquer chacun des cas observés. Cette étape sera présentée dans le chapitre 4 de présentation des données. Par la suite, nous ferons des liens entre les cas pour établir les constats généraux qui émergent, il s'agit de l'analyse inter-cas. Le chapitre 5 couvrira cette partie sous la forme de discussion, présentant également les résultats observés et faisant des liens avec le contenu de la littérature recensée dans le chapitre 1 de ce mémoire. Enfin, l'approche suivie pour cette analyse inter-cas sera orientée sur les variables de notre cadre conceptuel.

3.7 Les limites méthodologiques

Toutes les approches méthodologiques possèdent leurs limites. En voici quatre ainsi que les moyens pour en atténuer les effets.

D'abord, notons que la méthode qualitative permet uniquement l'observation d'un nombre limité de participants. Bien que le choix du Mexique ajoute à la pertinence et à l'originalité de cette recherche, elle limite néanmoins le champ d'analyse à un contexte bien précis, ce qui diminue le niveau de représentativité de notre échantillon et donc la généralisation de nos résultats. D'ailleurs, le fait que nous n'avons pas pu rencontrer les représentants syndicaux et les directeurs de production pour chacune des usines limite les possibilités de triangulation dans la méthode de collecte de données. De plus, puisque les catégories de codage ont été déterminées à l'avance par des catégories qui correspondent à notre cadre conceptuel, cela limite la portée des résultats aux éléments préétablis. Troisièmement, l'entrevue est une méthode de cueillette de données favorisée dans les recherches qualitatives puisqu'elle permet de découvrir le sens du discours de la situation et des actions des répondants et les finalités qui en découlent. Parmi les limites de cette méthode, Dépelteau recense la neutralité axiologique des chercheurs, donc le fait que les interviewers peuvent influencer les réponses des interviewés ; le fait que les réponses soient des opinions d'individus et donc qu'elles peuvent contenir des « dimensions stratégiques, de l'ignorance, des pensées superficielles et du refoulement » (2000 : 336) ; ou encore que les répondants soient conscients du phénomène étudié. Pour atténuer ces risques, j'étais accompagnée de chercheurs d'expérience qui étaient attentifs à ces risques et qui ont assuré une

rigueur dans le processus d'entrevue. Finalement, il est possible que j'aie été victime de biais perceptuels lors de l'analyse des données, mais le fait de suivre la méthodologie structurée, décrite dans ce chapitre, tend à minimiser les risques.

Dépelteau (2000) propose que l'étape méthodologique doive répondre à trois questions principales, c'est-à-dire observer quoi, observer qui et observer comment ? Pour conclure ce chapitre sur la méthodologie de recherche, nous pouvons désormais y répondre. Premièrement, l'analyse des données portera sur les PRH qui travaillent dans les usines de filiales mexicaines de FMN. Il s'agit du « quoi ». Deuxièmement, l'échantillon représente le « qui » à observer et il s'agit des 6 PRH qui œuvrent dans les usines recensées. Troisièmement, nous avons procédé à des entrevues semi-structurées comme méthode de collecte de données. Cette technique répond donc à la troisième question du « comment ».

Une fois que la collecte et les premières étapes de l'analyse de données ont été effectuées, nous pouvons passer à l'étape de la présentation des données recueillies selon un format bien précis : l'étude de cas.

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Miles *et al.* rappellent que le cadre conceptuel d'une recherche explique les « éléments principaux à l'étude, dont il est possible de présumer des interrelations entre eux » (2014 : 20). Dans ce contexte, nous avons précédemment identifié certaines variables clés, puis établi des propositions. Cela nous a d'ailleurs permis de spécifier les données à collecter et à analyser (Miles *et al.*, 2014). Dans cette section, nous procéderons à une étape intermédiaire essentielle, c'est-à-dire la présentation des résultats.

4.1 La présentation descriptive des cas

Dans le cadre de cette recherche qualitative, la méthode retenue pour la collecte de données est celle des entrevues, avec un échantillon regroupant différentes filiales mexicaines d'entreprises multinationales de l'industrie de l'aéronautique. Dans ce chapitre, nous présenterons chacun des cas de manière descriptive afin d'effectuer une première analyse selon les variables clés à l'étude. Rappelons que le but de cette recherche est de comprendre le phénomène d'influence des professionnels en ressources humaines au sein des firmes multinationales et plus précisément d'observer les liens entre le rôle fonctionnel d'un PRH, ses capacités stratégiques et son niveau d'influence décisionnelle.

4.1.1 Cas 1

Le premier cas est celui d'une entreprise multinationale qui a fait ses débuts en Amérique du Nord pour rapidement accroître sa renommée à l'échelle mondiale par diverses acquisitions stratégiques et par une forte croissance organique due au développement interne de nouveaux produits et services. Sa stratégie d'affaires mise sur une offre intégrée dans un marché global, où sa structure organisationnelle et son modèle opérationnel sont considérés comme des atouts, ainsi que sur une réputation de *leader* technologique. À l'échelle internationale, la firme a adopté une stratégie de plus en plus centralisée dans les dernières années.

Cette firme multinationale a usé d'une technique propre au Mexique pour pénétrer ce marché local, sans risque légal et en minimisant ses coûts de démarrage. En effet, à sa création, l'usine opérait sous la forme de « *Shelter* ». Un *Shelter* est un fournisseur de service client qui gère le lancement d'entreprises manufacturières au Mexique. Il prend en charge les opérations du client au démarrage de l'usine, notamment l'achat et la mise en place de la machinerie, la location du local et l'embauche d'une main-d'œuvre temporaire pour commencer les activités de production. Le changement d'entité administrative a eu lieu récemment. Les activités de l'usine sont centrées autour de la production de pièces d'avion et ses clients sont internes, ce sont d'autres filiales ou la maison mère. Pour optimiser ses activités de production dans un contexte de croissance rapide, l'organisation a effectué plusieurs investissements dans la machinerie depuis 2014. En raison des particularités de l'industrie, l'organisation du travail est axée sur la qualité de la production plutôt que sur la quantité produite. Cela a pour conséquence que, bien que la production soit principalement effectuée à la chaîne, le *lean manufacturing* n'en est qu'à ses débuts. Depuis que l'usine est sous la gouverne de la FMN, le nombre d'employés a presque doublé entre 2014 et 2015, demeurant dans la catégorie des moins de 250 employés. La main-d'œuvre qui y travaille est âgée en moyenne de 28 ans et ils sont en majorité des hommes. La plupart occupe le poste d'opérateurs, donc les processus sont manuels. Le niveau de qualification requis est l'équivalent du secondaire ou d'un an d'expérience, que ce soit dans l'industrie de l'aéronautique ou de l'automobile.

Pour représenter les travailleurs, un syndicat affilié à la *Confederacion de trabajadores mexicanos* (CTM) est présent au sein de l'unité d'affaires depuis ses débuts, avant même que l'administration ne change. La structure syndicale est composée d'un leader syndical et d'un délégué externe qui agit à titre de conseiller. Leur temps de libération n'est pas inclus dans les heures de travail normales. Les travailleurs peuvent siéger sur deux comités conjoints sur la santé et l'hygiène et sur la formation.

De façon générale, au Mexique, la négociation de la convention collective est effectuée chaque année pour le salaire et chaque deux an pour les clauses normatives. Étant donné que les relations entre le syndicat et l'équipe de direction sont saines et en continue, la durée des négociations dépasse rarement un avant-midi ou une journée. La

préparation débute de quelques semaines à quelques mois plus tôt et les thèmes difficiles sont liés à la rémunération. Ces éléments sont applicables pour toutes les usines participantes à l'étude.

Au niveau de la filiale, quatre responsables font partie du comité de direction où la PRH siège de façon permanente. La PRH est considérée comme faisant partie de l'équipe dirigeante, composée des quatre (4) responsables de secteurs.

La structure de la fonction RH est petite. Il y a la PRH, qui est une femme, et une personne qui travaille avec elle depuis 2015. La PRH s'implique dans la communauté locale à différents niveaux. D'abord, elle fait partie de l'association professionnelle en relations industrielles AERI (*Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales*) où elle participe aux activités, aux réunions mensuelles et aux conférences. De plus, elle entretient des relations avec les DRH d'autres entreprises et, au sein du parc industriel, elle participe à un groupe d'échange sur les meilleures pratiques incluant des acteurs de différentes industries. L'objectif de ces implications est de développer une vision globale du positionnement de son usine sur le marché de l'emploi, d'être en mesure de se comparer aux autres et d'approfondir certaines thématiques telles que la santé et la sécurité au travail ou encore la production et la qualité. Pour les besoins de recrutement et de formation de la filiale, elle entretient également de bonnes relations avec l'UNAQ. Elle n'a parlé d'aucune relation particulière avec les centres de recherche et de développement ou le *cluster* de Querétaro.

Au sein de la FMN, la PRH informe la direction de ses résultats opérationnels et elle suit leurs lignes directrices lors de l'implantation de la plupart des programmes. Il s'agit principalement d'une relation de soutien. La PRH se rapporte à un supérieur RH en chef du siège social mexicain de la FMN avec qui elle échange fréquemment, par exemple pour discuter de propositions ou encore pour rapporter ses indicateurs de performance. Toutefois, il est clair que la densité de cette relation est plus faible que celle qu'elle détient avec son directeur de la production. En effet, au sein de l'usine, elle affirme qu'elle « travaille de pair (avec le département de la production) et ses

collègues de la direction »², avec qui elle siège sur le comité de direction. Les rencontres sont organisées de façon informelle et en continu, que ce soit pour prendre des décisions ou transmettre de l'information. De plus, elle considère le délégué syndical comme la personne clé pour évaluer la température sur le plancher, pour lui dire ce qui se passe et l'aider au quotidien dans la résolution des conflits et ainsi maintenir la paix sociale interne. Pour la PRH, tant les relations avec les syndicats qu'avec les employés sont bonnes et amicales. D'ailleurs, elle connaît le nom de tous les employés ainsi que leurs situations familiales. Selon elle, « c'est une entreprise très saine en général »³, même la relation entre les travailleurs et les superviseurs est forte.

La PRH est comptable de formation. Elle a intégré la fonction RH il y a plus de 15 ans pour gérer les questions salariales. Ses premières expériences étaient principalement axées sur les relations de travail, dans l'industrie de l'automobile, pour ensuite s'orienter vers les activités générales de la fonction RH telles que le recrutement et la formation. Aujourd'hui, la PRH occupe le poste de responsable des ressources humaines au sein de l'usine depuis 2014. À noter que cette responsable a été recrutée par l'ancienne administration pour gérer le changement de gouvernance et implanter tous les processus et pratiques RH/RT à la demande du siège social.

Dans son discours, la PRH a d'abord exprimé qu'elle se considère comme le filtre entre les employés et les superviseurs, notamment pour assurer la bonne évaluation de la performance ainsi que pour bâtir des liens de confiance avec les employés. Elle joue également un rôle d'avocat des employés afin de représenter leurs intérêts auprès de ses collègues la direction. Elle a mentionné qu'une de ses stratégies est d'entretenir de forts liens informels avec certaines personnes clés pour l'aider à bien saisir les réalités sur le plancher et donc mieux représenter les intérêts des employés. Finalement, elle a clairement établi qu'il est essentiel pour elle d'être présente sur le plancher afin d'offrir le support nécessaire aux employés et être en mesure de bien informer la direction. « Je

² Traduction libre de l'auteur : « *mi trabajo con ellos (les autres directeurs) es muy de la par* ».

³ Traduction libre de l'auteur : « *es una empresa muy sana en general* ».

ne suis pas une PRH qui reste assise à son bureau, je suis de ceux et celles qui vont sur le plancher »⁴.

Dans la pratique, les activités concrètes dans lesquelles la PRH participe sont axées sur les relations avec les employés et les superviseurs et la mise en œuvre des pratiques RH/RT. La PRH s'assure que les superviseurs tiennent des réunions avec leurs employés, elle met en place des processus qui sont complémentaires aux lignes directrices de l'entreprise, elle est la porte-parole des négociations de la convention collective et elle guide le processus de recrutement et sélection du personnel. De plus, la PRH maîtrise certains indicateurs RH et de performance qu'elle rapporte au siège social.

En ce qui a trait aux pratiques RH/RT, la formation et le processus de recrutement et de sélection du personnel sont intimement liés. La PRH travaille avec une agence pour le recrutement du personnel, qui sélectionne les candidats et leur fait passer un examen théorique et pratique. Ensuite, les candidats entrent en période de probation, qui dure de deux à trois mois, lors de laquelle ils sont sous contrat avec l'agence. Lorsque l'employeur et l'employé sont satisfaits du travail et des apprentissages de ce dernier, l'entreprise l'embauche comme permanent. Ainsi, le processus de formation est axé sur le mentorat entre les employés d'expérience et les nouveaux. De plus, un système d'évaluation de la performance a été implanté à la demande du siège social. Celui-ci demande aux employés de se fixer des objectifs mesurables pour l'année et une évaluation semi-annuelle permet de faire le point et d'effectuer des ajustements si nécessaires. Pour les promotions, la mobilité et les augmentations salariales, les employés doivent donc obtenir de bonnes évaluations de la performance pour progresser. Au niveau des communications, deux programmes qui viennent du siège social sont présents au sein de l'usine. Le premier est un programme de reconnaissance de l'employé du mois et il offre une récompense pécuniaire à ce dernier. Le second est une boîte de suggestions d'améliorations pour le bon fonctionnement de l'usine. Les employés dont les idées sont retenues peuvent gagner un cadeau d'une valeur

⁴ Traduction libre de l'auteur : « *Yo no soy recursos humanos de estar sentada en un escritorio, yo soy de estar con ellos en piso* »

intéressante. Ces mesures incitatives sont offertes pour favoriser le bon travail et l'implication des individus dans la poursuite des objectifs organisationnels. Finalement, la grande implication en RH dans l'unité d'affaires est l'utilisation des niveaux de classification, qui étaient déjà présents mais peu utilisés. Au Mexique, c'est le gouvernement qui établit le pourcentage d'augmentation salariale annuelle. Ni les entreprises ni les syndicats ne peuvent le dépasser. De ce fait, les entreprises et le gouvernement se sont entendus pour créer une grille qui inclut différents niveaux de salaire, les niveaux de classification, afin d'augmenter le pourcentage de progression des employés. Celle-ci est établie dans la convention collective et elle est directement liée à l'évaluation de la performance des employés.

Enfin, la PRH suit les lignes directrices de la maison mère dans l'élaboration et la mise en place des politiques et pratiques RH/RT. Lorsqu'elle fait des propositions d'amélioration ou de changement, elle échange avec son VPRH du siège social du Mexique qui lui donne ses commentaires et suggestions. Pour chacune des propositions, la PRH mesure les bénéfices concrets que cela peut amener à l'entreprise, sinon elle ne présente même pas l'idée à ses collègues de la direction de l'usine. Elle oriente donc son discours sur les retombées économiques de ses initiatives. Pour elle, le plus grand défi en RH est non seulement d'instaurer une paix sociale dans les relations de travail à l'interne, mais surtout de la conserver.

Tableau 5 - Résumé du cas 1

Variable observée	Résultat par variable	Commentaires et mesures
VII	Degré d'influence de la PRH dans la prise de décision : <ul style="list-style-type: none"> • Moyen 	<p>Dans les changements RH : moyen, la PRH fait des propositions concernant aux tactiques à améliorer ou mettre en place, mais ne prend pas la décision</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans les changements de production et l'organisation du travail : moyen, la PRH travaille en étroite collaboration avec l'équipe des opérations sans toutefois prendre part aux décisions importantes, par exemple l'investissement dans les machines - Au sein du comité de direction : élevé, le comité de direction est composé de quatre membres qui collaborent à la bonne performance de l'usine. La PRH est bien présente - Conception du rôle de la PRH : opérationnelle, la PRH croit en l'importance de sa présence sur le plancher, auprès des employés et du syndicat, afin de favoriser de bonnes relations de travail et elle décrit notamment son rôle comme ayant des employés
VII 1	Rôle de la PRH : <ul style="list-style-type: none"> • Champion des employés • Orientation opérationnelle et sur les employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de la PRH : opérationnelles, la s'occupe de toutes les politiques et processus RH faisant partie du cycle de vie de l'employé, débarrant par l'ancrage et se terminant par la gestion des départs. De plus, elle met en place des processus complémentaires au niveau diverses organisations - La conception du PRH et ses actions concrètes sont alignées, son rôle est celui de champion des employés
VII 2	Capacités stratégiques du PRH : <ul style="list-style-type: none"> • Discours axé la dimension instrumentale et sur une perspective à court terme • Tournons le bridging au sein de la communauté locale et le bonding au sein de l'usine 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de cadrage : discours axé sur une perspective à court terme et sur la dimension instrumentale de la PRH par l'analyse des retombées économiques de chacune de ses propositions (si elle n'est pas réalisable, elle ne l'inscrit pas sur la table) - Capacité de résistant : la PRH se démarque par de fortes relations au sein de la communauté locale ainsi qu'au sein de ses collègues à l'intérieur. En effet, elle fait partie d'une association où elle participe à diverses activités, afin de profiter des connaissances dans le domaine RH et ainsi, positionner son organisation sur le marché du travail local. De plus, ses interactions avec le directeur d'usine sont informelles et en commun et elle mise sur une présence active auprès des employés et du syndicat

Ce premier cas, résumé dans le tableau 5, représente celui d'une PRH qui détient un niveau moyen d'influence décisionnelle. En effet, elle est présente au sein du comité de direction et elle est impliquée lors de la prise de décision au niveau des changements RH/RT, de production et d'organisation du travail. Elle peut amener ses idées et proposer des changements, sans toutefois détenir un poids élevé dans la prise de décision finale. Pour ce qui est de son rôle, la PRH conçoit celui-ci comme opérationnel et ses actions y sont alignées. Elle croît à l'importance de sa présence sur le plancher et du volet relationnel dans son ensemble en plus d'être responsable de l'ensemble des pratiques RH/RT, d'où une classification de son rôle en tant que « champion des employés » (Ulrich, 1997). En matière de capacités de cadrage, la vision de la PRH suit une logique instrumentale à court terme puisqu'elle analyse les retombées économiques de ses propositions avant de les amener sur la table. D'ailleurs, ces analyses sont plutôt axées sur une perspective à court terme. Enfin, la PRH investit principalement dans ses relations au sein de la communauté et dans ses relations internes, qui sont fréquentes et plus denses que celles auprès de la FMN. Elle favorise

donc autant le *bonding* que le *bridging* local afin de s'inspirer des bonnes pratiques de l'industrie et développer son influence.

4.2.2 Cas 2

La seconde firme multinationale est d'origine européenne et est renommée mondialement dans le secteur de l'aéronautique. Elle mise sur une stratégie avant-gardiste puisqu'elle est prête à travailler de près avec des partenaires ou autres entreprises du même secteur. De plus, elle mise sur les incubateurs technologiques, les partenariats universitaires et les accélérateurs pour favoriser l'innovation et optimiser ses temps de mise en marché. À l'échelle internationale, ce Groupe grandit principalement de façon organique, par l'ouverture de nouvelles usines. Il favorise un contrôle centralisé dans la prise de décision en adaptant le local aux stratégies globales, formant ainsi une entreprise unie.

La nature des activités de l'usine de Querétaro est principalement l'assemblage de composantes. Sa production est essentiellement destinée à l'interne, pour la maison mère, où l'assemblage final est effectué. Dans les deux dernières années, les pressions sur le niveau de production se sont accentuées au sein du Groupe. De plus, un problème de *poaching* persiste dans l'industrie et il affecte particulièrement cette entreprise. Plus précisément, certains employés quittent leur poste pour rejoindre d'autres entreprises qui arrivent dans le secteur et qui offrent des salaires ou autres avantages plus intéressants. Du côté de la production, l'usine en est à ses débuts dans l'implantation du *lean production* vu la présence d'un système de production de type artisanal. Par ailleurs, l'organisation du travail est plutôt individualisée, il n'y a pas d'équipe ni de cellule et chacun a son champ d'expertise. Toutefois, l'équipe de direction cherche à transformer l'organisation du travail vers les cellules de production.

L'usine compte moins de 250 employés, en majorité des opérateurs de machine, et les hommes y sont majoritaires à 82 %. Le niveau d'éducation minimal requis est l'équivalent du secondaire ou deux ans d'expérience dans un domaine connexe. Enfin, le syndicat présent au sein de l'usine est affilié à la CTM. Il est formé de trois délégués qui ne disposent pas de temps de libération. La durée des négociations de convention collective est d'au maximum une journée.

L'équipe de direction est composée de sept cadres, incluant la PRH. Ils se rencontrent sur le comité de direction qui a lieu deux fois par semaine et la PRH y participe seulement si la thématique traite des RH, par exemple lorsqu'ils discutent des négociations de convention collective. La PRH a mentionné le fait qu'il est difficile pour elle de s'imposer dans un milieu où le nombre d'hommes est majoritaire. Au sein même de la fonction RH, la PRH est accompagnée d'une personne pour gérer les plans de développement des employés.

Dans la communauté locale, la PRH est impliquée dans l'Association des exécutifs en relations industrielles (AERI), par laquelle elle obtient des informations et une meilleure vision de l'industrie. Elle est également en contact avec les DRH d'autres entreprises. Néanmoins, ces implications au sein de la communauté locale ne semblent pas avoir d'effet direct sur le travail de la PRH. De plus, l'organisation cultive des liens étroits avec les institutions scolaires de façon générale, notamment pour la formation. La PRH n'est pas concernée dans les relations au sein du *cluster* de Querétaro, mais son directeur oui.

Au niveau de la FMN, la PRH se rapporte au responsable RH du siège social du Mexique avec qui elle échange sur les suivis de l'implantation des recommandations et changements RH.

À l'interne, les relations avec le syndicat sont situationnelles et la PRH les considèrent comme franches et ouvertes. La PRH mise sur une philosophie « gagnant-gagnant » et elle tient à ce que le syndicat en place soit perçu comme une force aux yeux des employés. De plus, la PRH se rapporte au directeur d'usine, un expatrié. Les relations avec les collègues de la direction semblent distantes. La PRH discute peu avec les expatriés, qui échangent plutôt dans leur langue maternelle, et elle parle peu de sa relation avec les superviseurs. De façon générale, elle favorise une politique de porte ouverte avec les employés. Toutefois, selon un délégué syndical et un membre de la direction, aucune partie prenante interne ne sent écoutée ou ne donnent de la crédibilité à la PRH. Cette dernière semble trop occupée dans ses tâches quotidiennes pour intervenir concrètement dans le règlement des conflits et agir en tant que voix des employés auprès de la direction.

La PRH qui travaille dans l'usine est une femme et elle occupe le poste de directrice des ressources humaines. Auparavant, elle a effectué un BAC en administration des affaires et a obtenu un diplôme de *coaching* international. Cette PRH vient de l'industrie de l'automobile où elle a exercé sa profession pendant 6 ans avant de rejoindre cette usine pour effectuer son premier mandat dans l'industrie de l'aéronautique.

Elle définit son rôle comme occupant une position stratégique. Elle précise qu'elle doit avoir une vision RH alignée à la celle de l'entreprise. La philosophie de son directeur d'usine et du Groupe est d'ailleurs de miser sur la rétention du personnel. Il semble que la PRH soit alignée avec cette vision. De plus, elle se dit la porte-parole de son supérieur RH du siège social du Mexique pour communiquer les informations au sein l'usine de Querétaro.

Dans la pratique, pour la PRH, l'indicateur de performance le plus important est le taux de roulement. De plus, bien qu'elle caractérise son rôle comme stratégique, il est possible de remarquer que ses tâches sont plutôt centrées sur l'optimisation et les suivis des processus de recrutement et de formation ainsi que de gérer la paie et les conflits avec le syndicat. Elle est également responsable de gérer les contrats de travail, d'effectuer les suivis du processus d'évaluation de la performance auprès des superviseurs.

Dans ses tâches quotidiennes, elle dispose du soutien d'une agence pour le recrutement et la sélection du personnel. Cette agence effectue une première vérification sur le 'fit' entre l'employé et l'entreprise, puis sur les compétences techniques. Les employés sélectionnés à la suite des entrevues sont sous contrat avec l'agence pendant leurs trois mois de formation axés sur le mentorat, puis embauchés par l'organisation. De plus, une formation spécifique sur l'organisation qui vient de la maison mère est offerte pour favoriser une culture de production au sein de la compagnie. Par ailleurs, le processus d'évaluation de la performance est effectué deux fois par année, l'évaluation mi annuelle est informelle et celle de fin d'année est officielle. C'est à cette étape que se jouent les enjeux salariaux. Conformément aux normes du siège social, l'usine suit la technique de la distribution normale, donc les moins performants sont à risque de se

faire licenciés si les superviseurs considèrent qu'il est impossible de les mettre à niveau par la formation pour compenser. Pour déterminer l'octroi de promotion, la PRH travaille avec les superviseurs et avec son supérieur du siège social du Mexique. Sur le plan de la communication, un programme est présent au siège social du Mexique. Néanmoins, pour s'adapter à une main-d'œuvre qui n'a pas accès à internet de façon générale, l'usine de Querétaro dispose de deux tableaux sur lesquels ils affichent toutes les informations pertinentes. Enfin, un programme d'amélioration continue pour reconnaître les nouvelles idées donne la chance aux participants de gagner une récompense. Selon la PRH, la plupart des suggestions portent sur l'amélioration du processus de production.

Les grands changements en RH et RT sont liés à un nouveau programme de formation corporatif qui vise à instaurer une culture de *lean production* et des comportements plus sécuritaires au travail. L'objectif de la PRH est de bâtir une culture de sécurité et encourager le port des équipements de protection individuelle. De plus, la PRH se réfère au siège social du Mexique pour toutes les pratiques RH/RT, notamment pour les programmes de rémunération et de relations de travail. Les modifications et adaptations des pratiques mondiales dans un contexte local mexicain sont d'ailleurs effectuées au niveau du siège social mexicain. Ainsi, la PRH détient peu d'autonomie dans leur choix ou dans leur mise en application.

De suite, la PRH a ciblé les principaux enjeux RH au sein de l'usine. Le plus grand défi selon elle est de transformer la culture de l'entreprise et de faire valoir la notion de sécurité au travail et d'engagement des employés afin de diminuer les coûts associés aux taux de roulement et d'absentéisme élevés. La PRH a également fait référence à un défi de production. Il semble que l'usine manque de contrats de travail, ce qui peut avoir des effets négatifs sur la gestion des ressources humaines et sur les relations de travail. De plus, elle a défini la communication des informations de l'entreprise comme enjeu d'efficacité organisationnelle, notamment la diffusion et le partage d'informations entre les différentes usines.

Tableau 6 - Résumé du cas 2

Variable observée	Résultat par variable	Composantes et mesures
VII	<p>Degré d'influence d. la PRH dans la prise de décision :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les changements RH : faible, la PRH exécute les commandes de son supérieur au Mexique pour tout ce qui touche les pratiques RH-RII. Le changement le plus récent est le nouveau programme de formation, qui vient également du viseoxtif - Dans les changements de production et d'organisation du travail : faible, la PRH ne prend pas part aux discussions, elle est mise au courant suite à la prise de décision pour répondre aux demandes qui lui sont données. - Au sein du comité de direction : faible, il n'y a pas de comité de direction formel et elle n'est présente que très rarement, et ce, pour porter des questions RH précises (ex. convention collective) - Conception du rôle de la PRH : stratégique, la PRH conçoit son rôle comme stratégique puisqu'elle est responsable de développer une vision RH alignée à celle de l'organisation. Elle ajoute également que son rôle implique de faire exécuter les plans et d'agir en tant qu'intermédiaire entre la direction et les employés
VII	<p>Rôle de la PRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expert administratif • Orientation opérationnelle et sur les processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de la PRH : administratives, la PRH n'est pas reconnue pour sa présence sur le plan humain, elle est plutôt impliquée dans les communiqués, les pratiques de recrutement, le suivi des dossiers de formation et la gestion des conflits - La conception du PRH et ses actions concrètes ne sont pas alignées : la PRH décrit son rôle comme stratégique, mais dans les faits elle ne connaît pas les indicateurs de performance RII et elle est plutôt responsable de faire les suivis en formation et recrutement, d'où son rôle d'expert administratif
VII.2	<p>Capacités stratégiques du PRH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discours axé sur la dimension instrumentale et sur une perspective à court terme • et sur une dimension instrumentale • Peu de capacité de réseautage 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de cadrage : discours axé sur une perspective à court terme et sur la dimension instrumentale de la RH. Elle mentionne les défis liés à la crise d'engagement et de sécurité, et va dans une logique de diminution des coûts liés aux besoins d'entretien et d'absentéisme - Capacité de réseautage : la PRH démontre de faibles relations dans ses réseaux. En effet, elle communique avec son supérieur du siège social du Mexique uniquement pour la mise en œuvre de tâches qu'elle juge ou exerce pour faire les suivis administratifs. De plus, ses collègues internes la perçoivent comme distante et communiquent peu avec elle

En bref, ce deuxième cas, décrit dans le tableau 6, dessine le portrait d'une PRH dont le degré d'implication dans le processus de prise de décision est considéré comme faible lorsque les quatre dimensions sont observées. La plupart des changements RH viennent du siège social et la PRH n'y participe pas avant ni pendant le processus décisionnel. Elle réagit également après coup tant pour les décisions en regard des changements de production que pour celles qui touchent l'organisation du travail. D'ailleurs, la PRH n'est pas présente dans les discussions avec la direction qui ne traitent pas de RH et ce sujet semble situationnel. Si l'on observe de plus près son rôle, la PRH se définit indéniablement comme un acteur stratégique dans l'organisation tout en prônant une orientation sur les employés. Dans la pratique pourtant, la PRH n'a pas été en mesure de décrire les indicateurs de performance RH pertinents et toutes ses tâches sont orientées vers les aspects opérationnels et administratifs du métier. Dans ce deuxième cas, il existe donc un écart entre la conception du PRH de son rôle vers une orientation stratégique et la réalité qui s'illustre par des actions principalement

administratives, notamment par le fait qu'elle s'occupe de l'optimisation et des suivis des programmes de recrutement et de formation. La PRH du cas illustre donc un profil d'« expert administratif » (Ulrich, 1997), axé sur les processus et l'orientation opérationnelle. De plus, le cadrage du discours de la PRH est axé sur la notion de culture d'engagement et de sécurité au travail, mais dans une logique instrumentale, car son but est principalement de diminuer les coûts associés aux enjeux de roulement et d'absentéisme au travail. Enfin, la PRH n'entretient pas d'alliance stratégique au sein de son unité d'affaires. De plus, ses relations avec son supérieur du siège social du Mexique sont plutôt situationnelles, elle exécute toutes ses demandes et elle détient peu d'autonomie décisionnelle ou opérationnelle. Elle illustre donc un profil qui a peu de capacité de réseautage.

4.2.3 Cas 3

Le Groupe international dans lequel fait partie notre troisième filiale est un fabricant d'équipements hautement technologiques qui œuvre dans le domaine de l'aéronautique. D'origine européenne, celui-ci adopte une stratégie de croissance à long terme en s'établissant sur des marchés où la demande est croissante ainsi qu'en investissant dans des partenariats d'affaires. Le Groupe croît aussi par fusions et acquisitions, notamment sur de nouveaux marchés qui le rapprochent de ses clients.

Scindée en deux usines, cette filiale du Groupe à Querétaro comporte à la fois une gouvernance gérée uniformément et de façon distincte. La première usine (3a) est responsable de la réparation et de l'entretien de composantes. Elle a vu le jour avant la seconde usine (3b) qui s'occupe uniquement de la réparation du même type de composantes. Leur rôle dans la stratégie de la maison mère est d'aider dans les cas de surproduction ailleurs dans le monde en offrant des bas coûts, en plus d'une présence sur le terrain nord-américain. Leurs clients sont principalement externes. Du point de vue de la production, l'entreprise a vécu des difficultés dans la dernière année pour cause de problèmes de qualité, notamment dus aux erreurs des employés les plus expérimentés qui avaient cessé de suivre les guides des processus documentés considérant leur expertise. Dans un cas en particulier, c'est le client qui a détecté l'erreur et cela a eu un impact négatif sur la réputation de qualité des usines en plus du

risque de perdre le client. Le processus de surveillance de la production est donc rigoureux. Les supérieurs doivent valider la qualité du travail effectué par les travailleurs certifiés en aval. Ainsi, l'organisation du travail est divisée par type de travail et se déroule principalement en équipe. Il s'agit d'un défi dans l'implantation du *lean production*. L'objectif au niveau du Groupe est de mettre en place le système 5S et de former les gestionnaires pour appliquer ce système (*greenbelt, blackbelt*). Le nouveau directeur d'usine investit dans cette direction et maîtrise bien les connaissances nécessaires, mais il reste beaucoup à faire en ce qui a trait à l'amélioration en continue. Il s'agit d'une priorité pour l'équipe de direction.

L'usine 3a) et 3b) comptent entre 250 et 1000 employés. Le niveau de qualification pour chacune des usines est élevé puisque les tâches sont spécialisées. Ainsi, les employés doivent détenir une ou plusieurs licences pour exercer leur métier. De plus, le partage du savoir-faire est une pratique importante au sein de la filiale, qui ne peut pas se permettre de perdre les connaissances et l'expertise acquises. Elle fait notamment appel au mentorat de façon continue et elle cherche à recruter des gens expérimentés, détenant déjà les licences 1 et 2. Enfin, le pourcentage d'homme est de 98 % avec un âge moyen de 24 ans dans la première usine et de 85 % dans l'usine la plus récente avec une moyenne d'âge de 20 ans. Un syndicat affilié de la CTM est présent pour représenter les employés des deux usines selon une seule convention collective. Il y a comité syndical de trois personnes regroupant un secrétaire général, un spécialiste des finances et un du travail. Ces représentants rencontrent la PRH une fois par semaine en moyenne. La dernière négociation a duré plus d'un mois. Ils ont également des comités conjoints pour l'hygiène et la sécurité, la culture et le sport ainsi que la formation. Des travailleurs identifiés par le syndicat y participent et non les délégués officiels.

Le comité de direction se réunit une fois par semaine. La PRH prend part à la délégation formelle en remplacement de son VPRH. La PRH y participe principalement pour se tenir informée des nouvelles qui se déroulent dans l'usine. Elle soutient que le comité de direction est un bon lieu pour influencer les autres directeurs, notamment le directeur

de la production, et ainsi favoriser l'influence en RH. Toutefois, il semble qu'elle intervienne peu dans le processus de prise de décision.

En termes de structure RH, la PRH responsable de ces deux usines est localisée dans la première usine. Elle travaille avec deux personnes sous sa gouvernance, une responsable RH localisée dans l'usine 3b), qui l'aide surtout au niveau de la paie, et une personne spécialisée dans le recrutement pour les deux usines, elle-même en contact avec un responsable du centre de services partagés de la région. L'équipe RH est petite et elle se rencontre une fois par semaine pour présenter les ouvertures de poste en recrutement, réviser les profils, les évaluations de poste, les compétences, etc.

À l'externe, la PRH n'entretient pas de relation avec les autres entreprises ou les autres professionnels RH. L'UNAQ est l'institution locale ayant le plus contribué au développement de la main-d'œuvre depuis l'établissement de la filiale en sol mexicain, mais la PRH n'entretient pas de relation directe avec celle-ci.

Par ailleurs, elle se rapporte au VPRH local du siège social du Groupe à Querétaro avec qui elle échange fréquemment et cultive une bonne relation, elle lui donne beaucoup de soutien et lui fait confiance. Elle rencontre également les PRH des autres usines sur une base mensuelle pour partager les connaissances, les informations pertinentes et les bonnes pratiques. Ces relations ne semblent pas avoir d'impact particulier, elles ne sont ni fréquentes ni fortes.

À l'interne, elle communique avec le directeur de l'usine qu'elle considère comme son réel patron, elle est sa référence pour tout ce qui touche les RH. En effet, cette PRH joue un rôle de pilier au sein de l'usine, elle est près des employés, des superviseurs et est l'alliée du directeur de la production. C'est d'ailleurs la PRH qui s'occupe de communiquer les décisions d'affaires et de faire le suivi auprès des superviseurs pour faire le lien avec les employés. Enfin, la relation entre la PRH et le syndicat est saine. Sa stratégie est d'être transparente et de partager les problématiques d'affaires avec le syndicat.

La PRH a commencé sa carrière comme adjointe administrative, puis elle a eu un coup de cœur pour le domaine des RH. Elle s'est donc inscrite dans un programme de BAC

en relations de travail. Elle a travaillé pendant quinze années au sein d'une entreprise de télécommunications dans un rôle similaire à celui qu'elle occupe actuellement. Elle a aussi travaillé pour un organisme international et a pu exercer sa profession partout en Amérique latine. Puis, elle a effectué cinq ans au sein d'une entité gouvernementale au Mexique comme responsable RH de la région. Finalement, elle était entre deux emplois lorsque le VPRH de la filiale de Querétaro l'a recrutée pour se joindre au Groupe et commencer comme partenaire d'affaires RH.

La PRH se dit responsable de résoudre les problèmes au quotidien et de la gestion intégrale des ressources humaines, du processus de sélection jusqu'à la gestion des départs, toujours selon les lignes directrices de la maison mère. Pour elle, un rôle majeur qu'elle joue est celui de conseillère interne. Il est très important pour la PRH d'être mise au courant des enjeux d'affaires pour demeurer proactive. Aussi, elle se doit d'aller sur le plancher et d'être en contact avec les employés. D'ailleurs, elle connaît si bien les règlements qu'elle joue un rôle de surveillance dans l'application des règles à l'interne.

Concrètement, la PRH est impliquée dans diverses activités techniques comme recueillir l'information pertinente à la suite du processus d'évaluation de la performance et faire le suivi, notamment en matière de formations requises ou de plan de développement. La PRH est également responsable de l'accompagnement du volet santé et sécurité au travail (SST) et de minimiser les risques d'accident du travail. D'un côté plus opérationnel, elle prépare les négociations syndicales et sert de courroie de transmission de l'information entre les employés et la direction. Elle écoute les problèmes, clarifie les doutes, bref cela lui est utile lors de la préparation des négociations salariales. Par ailleurs, la PRH maîtrise bien les objectifs d'affaires de l'usine, par exemple le nombre de jours maximal entre la réception et la sortie d'une pièce. Elle connaît également tous les indicateurs de performance RH. Les deux apports principaux de la fonction RH dans la production et l'organisation du travail sont d'abord au niveau de la formation, pour les techniciens certifiés et les ingénieurs, puis lors de l'évaluation de la performance pour soutenir les employés dans l'élaboration et l'atteinte de leurs objectifs.

Du point de vue des pratiques RH, les réalités entre les deux usines sont semblables. Toutefois, la plus récente voit davantage de défis. À son lancement, elle a fait appel à l'UNAQ pour combler ses besoins de main-d'œuvre et pour offrir des cours spécialisés pour les besoins de l'usine. Considérant le niveau d'expertise requis pour effectuer les activités de production, la filiale accorde une importance capitale sur la formation. « Nous investissons beaucoup d'argent dans notre personnel »⁵. Les employés doivent détenir la licence 1 et se former pour obtenir rapidement la licence 2. De plus, l'usine elle-même doit être certifiée en plus de ces autorisations individuelles. L'expérience et le savoir-faire sont donc des facteurs à grande valeur ajoutée. Pour sélectionner et recruter ce type de main-d'œuvre, la PRH est responsable d'analyser les besoins de compétences et d'élaborer les descriptions de postes à combler. Une fois que ces informations sont validées, un spécialiste du recrutement s'occupe du processus, donc de la recherche de candidatures et de la sélection. Cette personne fait partie d'une équipe centralisée à l'échelle siège social du Mexique pour desservir l'ensemble des usines de la FMN à Querétaro. Selon la PRH, la promotion interne est favorisée au recrutement à l'externe selon l'équivalence des compétences recherchées. Également, il y a parfois du mouvement de personnel entre les deux usines, même si ce n'est pas la norme. De plus, la formation sur le terrain est offerte par un département de formation et non par les RH. Au niveau du Groupe, une formation en *leadership* est également offerte à l'ensemble des employés, en commençant par les employés indirects. D'ailleurs, le processus d'évaluation de la performance inclut notamment le développement des compétences. Pour les travailleurs, il repose sur des objectifs individuels et organisationnels qui, lorsqu'ils sont atteints, permettent d'obtenir un bonus de production mensuel. Cette évaluation mensuelle est réalisée par le superviseur. Cette fréquence est due aux normes de qualité élevées et donc aux besoins de surveillance élevés. Un nouveau programme d'évaluation en ligne est d'ailleurs en implantation au sein du Groupe. Pour les communications internes, il existe un programme pour favoriser l'amélioration continue. Celui-ci récompense les employés participants. L'objectif est de mettre en place deux améliorations techniques par mois.

⁵ Traduction libre de l'auteur : « Es personal que se invierte mucho dinero ».

Dans l'ensemble, la communication est effectuée au niveau du Groupe, notamment par l'équipe du centre de services partagés. La stratégie de communication ne dépend pas des usines.

Pour la PRH, les lignes directrices du siège social sont à la base de son travail. Toutefois, certaines pratiques ne respectent pas toujours les lois locales du Mexique et la PRH se permet alors de modifier les clauses tout en restant alignée aux termes du Groupe. Pour alimenter les pratiques RH, la PRH s'inspire de ses propres expériences pour trouver des idées innovantes ou améliorer les façons de faire. Parmi les principaux changements RH, notons l'identification des compétences clés dans le processus de recrutement, pour les nouvelles évaluations psychométriques et pour le modèle de *leadership* du Groupe. La PRH a émis des propositions qui ont été approuvées par le VPRH. La PRH perçoit des défis RH de niveau organisationnel. D'abord, elle comprend qu'un défi majeur est lié non pas au temps de réparation, mais plutôt aux coûts associés à la réparation des moteurs, qui sert d'indicateur pour rapporter le niveau de performance des usines au sein de la FMN. Les récents problèmes de qualité ont coûte cher à l'usine et la PRH y voit un défi pour s'assurer que les employés d'expérience suivent les processus détaillés. Le tableau 7 ci-dessous présente le résumé du profil de la PRH du cas 3.

Tableau 7 - Résumé du cas 3

Variable observée	Résultat par variable	Composantes et mesures
VII	Degré d'influence de la PRH dans la prise de décision : <ul style="list-style-type: none"> Moyen 	Dans les changements RH : moyen. la PRH fait des propositions pour améliorer les pratiques RH-RT, mais a besoin de l'approbation du VPRH du siège social du Mexique pour la prise de décision. Dans les changements de production et d'organisation du travail : faible. la PRH ne prend pas part aux discussions, elle intervient néançs selon les besoins, par exemple la formation au sein du comité de direction : fort. la PRH remplace le VPRH dans la délégation formelle du comité de direction et elle participe à l'ensemble des discussions Conception du rôle de la PRH : opérationnelle. la PRH est responsable de la gestion intégrée des activités RH, elle agit à titre de conseil interne et elle joue un rôle de surveillance afin d'assurer la respect des règles et politiques Actions de la PRH : opérationnelles. la PRH madrise les indicateurs de performance opérationnelles RH. elle est responsable des communications entre la direction et les employés ainsi que du la préparation des négociations syndicales La conception du PRH et ses actions concrètes sont alignées, son rôle est celui de champion des employés
VII.1	Rôle du PRH : <ul style="list-style-type: none"> Champion des employés Orientation opérationnelle et sur les employés 	
VII.2	Capacités stratégiques du PRH : <ul style="list-style-type: none"> Discours axé sur la dimension instrumentale et sur une perspective à long terme Faciliter le bridging au sein de la TMD et le bonding interne 	Capacité de bridging : discours axé sur une perspective à long terme et sur la dimension instrumentale de la RH. Elle met en place ces défis d'affaires locaux dans un contexte global, suivant la tendance stratégique et dans une perspective à long terme, tout en étant aligné aux enjeux de rétention de la main d'œuvre dans une logique de coûts, de discipline et de qualité de la production Capacité de réseautage : la PRH se démarque par de relations fortes au sein de la FHN et de l'unité d'affaires. En effet, elle entretient une relation de proximité et elle échange fréquemment avec son VPRH du siège social du Mexique avec qui elle maintient une bonne relation de soutien et de confiance. De plus, elle joue un rôle de pilier auprès des employés, des supervisores et des membres de la direction de l'unité d'affaires

En résumé, la PRH du cas 3 détient un niveau d'influence dans les changements qui se situe principalement pendant la prise de décision. Elle est à l'aise d'émettre des propositions concrètes d'amélioration et de changement, mais elle a besoin de l'approbation du VPRH pour pouvoir implanter le tout à sa façon. Pour la production et l'organisation du travail, l'apport des RH se situe après la prise de décision. La PRH détient donc un niveau d'influence décisionnelle moyen puisqu'elle est présente sur le comité et qu'elle participe aux discussions concernant les RH, mais qu'elle ne prend pas les décisions. De plus, la PRH adopte le rôle de « champion des employés » (Ulrich, 1997), qui suit une orientation opérationnelle, puisqu'elle est responsable de la gestion de l'ensemble des activités RH et qu'elle porte une attention particulière aux employés. Par ailleurs, le discours de la PRH sur les enjeux RH s'oriente autour des défis d'affaires locaux dans un contexte global. Son argumentaire pour influencer les décisions est centré sur une logique instrumentale et sur une perspective à long terme. Au niveau de ses capacités stratégiques relationnelles, la PRH entretient une relation de proximité avec son VPRH qui semble être un bon allié externe. À l'interne, ses

relations les plus fortes sont principalement avec son directeur de la production. Elle favorise donc le *bonding* interne et le *bridging* au sein de la FMN.

4.2.4 Cas 4

Avec sa vision d'être le chef de file mondial dans son secteur, cette multinationale adopte une stratégie axée sur le développement de produits novateurs et sur un personnel mobile comme facteurs clés de réussite. Ce Groupe d'origine nord-américaine mise sur son offre de mobilité à l'échelle internationale pour attirer et mobiliser les meilleurs talents.

Notre quatrième cas est celui d'une usine qui joue un rôle important dans la stratégie de sa division du Groupe. Elle lui permet d'y transférer plusieurs activités de fabrication et d'assemblage de composants. L'usine de Querétaro fournit des clients internes et elle est reconnue au sein du Groupe pour sa production fiable et de qualité. La différence entre les niveaux de production du pays local et du pays hôte est calculée en nombre d'heures et non pas en coûts. En effet, la production est moins chère à Querétaro, mais cela ne permet pas d'offrir une moins bonne qualité, du moins pas dans l'industrie de l'aéronautique. L'accent est donc mis sur l'efficience et les délais de livraison. Compte tenu de difficultés dans les activités économiques de l'entreprise dans les dernières années, la maison mère a récemment eu une grande influence sur les décisions locales. L'usine a dû faire des coupures de poste, dans une région où la croissance économique et le niveau d'employabilité sont forts. Nous verrons toutefois que l'usine de Querétaro a mis en place des changements importants depuis cet événement afin de redresser la situation et l'image de marque de la compagnie en sol mexicain.

Dans les premières années d'activité de l'usine, les critères de recrutement étaient élevés. Les candidats devaient détenir un baccalauréat en plus de parler anglais. Pour les premiers employés, ces critères étaient intéressants pour bâtir une masse critique d'employés performants et talentueux. Toutefois, le directeur RH a réalisé que ce type de main-d'œuvre était trop qualifié pour occuper des postes d'opérateurs. C'est ainsi qu'a débuté la mobilité et les promotions internes au sein de l'usine. L'usine compte

plus de 1000 employés et la majorité des travailleurs sont des opérateurs. Le niveau de qualification minimal requis est de suivre deux formations de base qui touchent toutes les compétences génériques dont les employés ont besoin après leurs études préparatoires pour entrer en poste de façon permanente. En ce qui a trait aux relations de travail, l'unité d'affaires a établi une entente avec un syndicat affilié avec la CTM.

Le PRH siège sur le comité de direction au même niveau que les autres directeurs et/ou VP. Le PRH est d'ailleurs en contact direct avec les hauts dirigeants de la maison mère et est impliqué à tous les niveaux dans la prise de décision. D'après la structure RH, 24 personnes se rapportent directement au PRH.

À son arrivée à Querétaro, cette entreprise a grandement investi dans le développement de l'éducation dans le domaine de l'aéronautique au Mexique en misant sur une grande collaboration avec les institutions locales et autres entreprises du secteur. L'UNAQ est un partenaire externe local important pour le PRH. Celui-ci n'est impliqué dans aucune association professionnelle. Néanmoins, il fait la promotion et participe aux activités de la *Federación Mexicana de la Industria Aeroespacial* (FEMIA) au niveau fédéral et du cluster de Querétaro à l'échelle nationale. Pour le PRH, le plus grand avantage de ces implications est la voix unique que cela offre à l'organisation auprès des instances gouvernementales.

Le PRH est également en contact avec les autres filiales de la FMN et leur PRH respectifs. Les échanges sont fréquents et les relations sont bonnes. D'ailleurs, le PRH se rapporte directement au PRH de la maison mère au quotidien et il n'y a pas d'autre siège social au Mexique. De façon générale, le siège social est un allié stratégique pour le PRH puisqu'il s'agit d'une partie prenante importante à gérer pour lui.

Par ailleurs, le PRH échange également avec le directeur d'usine puisqu'il se considère comme son bras droit, mais son intérêt porte plutôt sur les relations de *bridging*. Enfin, au sein même de la filiale de Querétaro, le PRH n'est pas en contact direct avec les employés, bien qu'il ait développé de bons liens avec le syndicat. Pour lui, le syndicat permet de prendre le pouls de l'organisation. Afin de maintenir et d'assurer de bonnes relations entre la direction et le syndicat, le PRH présente sa démarche en amont et cela

favorise leur soutien. Le rôle du syndicat est celui de partenaire puisqu'il fournit fréquemment de l'information utile.

Le PRH à la tête de l'usine est un homme et il occupe le poste de directeur des ressources humaines. Il a commencé en RH dans le pays d'origine de la firme après ses études en administration des affaires, pour ensuite être transféré quelques années plus tard à Querétaro. Il était responsable RH de l'usine de Querétaro au moment de lancer l'usine. Après un an et demi, il a quitté les RH pour deux années afin d'occuper un poste dans les opérations au sein même de l'usine. Puis, il est revenu aux RH depuis six ans. Il travaille donc pour cette FMN depuis plus de douze ans. Selon le PRH, une partie importante de son rôle est de cultiver de bonnes connaissances du contexte d'affaires local et d'éduquer les hauts dirigeants de la maison mère sur celui-ci. C'est le PRH qui bâtit la stratégie RH, ce qui l'amène à « considérer tous les éléments qui touchent le personnel et s'assurer que ça amène les employés à pousser dans la même direction que celle où l'usine doit aller ». D'ailleurs, la stratégie de réinvestir dans les RH, après les coupures de poste, est une initiative stratégique du PRH dans le but de retenir l'expertise à l'interne et de rassurer les gens sur leur sécurité d'emploi et sur la qualité de leur employeur. En observant les enjeux des quatre années à venir et en analysant les besoins d'affaires locaux et globaux, le PRH a convaincu les hauts dirigeants de la maison mère de la pertinence de cette stratégie et de sa mise en œuvre. Il définit également son rôle comme intégré dans les opérations et dans les décisions de l'usine, que ce soit dans la stratégie ou dans les opérations quotidiennes.

Concrètement, le PRH maîtrise ses indicateurs de performance, qu'il rapporte directement, lorsque nécessaire, au directeur d'usine ainsi qu'au siège social. Dans le contexte des coupures de poste massive, le rôle du PRH a été de déterminer la procédure à suivre. Par ailleurs, le PRH était responsable de remettre les RH au centre de la stratégie du Mexique. Dans la prochaine année, ses objectifs sont de revenir au nombre d'employés qu'ils avaient avant les suppressions et de continuer la croissance de la filiale ainsi que d'optimiser les capacités du Mexique. Son but est de changer l'état d'esprit au niveau global sur le potentiel du Mexique, mais aussi sur l'impact RH d'un point de vue local. Le PRH possède un fort niveau de discréetion et la prise de

décision est plutôt décentralisée même si les lignes directrices concernant les pratiques RH locales viennent du siège social. Selon le PRH, « the strategy is local, the tools are global »⁶. Par exemple, le sondage de mobilisation annuel, les plans de succession, et le système de gestion de performance sont fournis par le siège social, mais ils seront personnalisés localement. Le PRH voit l'importance du contact de la direction avec les employés et surtout d'assurer des conditions de travail compétitives au Mexique.

En matière de pratiques RH/RT, la firme fait appel à une agence externe pour les nouvelles embauches d'opérateurs dans son processus de recrutement. En effet, le Groupe favorise les mouvements internes à 95 % plutôt que les embauches externes. L'UNAQ est l'institution d'éducation qui offre le programme principal de formation, puis les employés sont développés à l'interne lorsqu'ils entrent en poste et que celui-ci demande des certifications particulières ou une formation pour un plus petit volume de travailleurs. Le programme de formation le plus récent porte sur les compétences de *leadership* au sein de la FMN. Il s'agit d'un programme du siège social qui a demandé de grands investissements, mais pour lequel la FMN accorde une grande importance. L'usine détient sept niveaux classifications syndicales pour les employés de production, basés sur les compétences et les certifications afin d'assurer un haut niveau de qualité. Le système est basé sur l'ancienneté sur des critères objectifs. Le but est que le plan de rémunération soit simple et efficace, que les employés puissent gérer eux-mêmes leur progression de carrière. D'ailleurs, le siège social a fait la demande de documenter tous les plans de carrière pour chacune des grandes « familles » de postes. Chaque poste se doit d'être dument documenté et disponible sur le site web de la compagnie, incluant les compétences requises et les responsabilités pour chacun des postes. Toutefois, cela est un défi au Mexique et fait partie des initiatives à implanter plus rigoureusement.

Selon le PRH, trois grands défis sont présents pour la fonction RH. Premièrement, la gestion des opportunités de carrière et l'accès à l'information sur les différents postes à l'interne. Le nombre de compagnies dans l'industrie de l'aéronautique étant élevé à

⁶ Traduction libre de l'auteur : « la stratégie est locale, les outils sont globaux ».

Querétaro, il est important pour cette filiale de se positionner comme un employeur de choix au Mexique. Deuxièmement, le développement du *leadership* pour amener la filiale à un autre niveau et la positionner un joueur essentiel dans la stratégie d'affaires de la FMN. Enfin, le troisième défi touche la rémunération, notamment pour les travailleurs certifiés. En effet, la concurrence est féroce entre les industries pour ce type de main-d'œuvre. Au final, le principal défi du PRH est la mobilisation et la rétention de son personnel, il est donc important pour lui d'investir dans les gens.

Tableau 8 - Résumé du cas 4

Variable observée	Résultat par variable	Composantes et mesures
V4	Degré d'influence du PRH dans la prise de décision : <ul style="list-style-type: none"> * Fort 	<p>Dans les changements RH : fort, le PRH prend les décisions relatives aux tactiques RH-RH au niveau local (ex: ajustement des salaires)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans les changements de production et d'organisation du travail : moyen, le PRH participe aux discussions et, exerçant les réalisés liées à la production et à l'organisation du travail, mais n'est pas responsable de la prise de décision - Au sein du comité de direction : fort, le PRH fait partie du comité de direction et prend part à l'ensemble des décisions exécutives locales
V5.1	Rôle du PRH : <ul style="list-style-type: none"> * Partenaire stratégique * Orientation stratégique et sur les processus 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception du rôle du PRH : stratégique, le PRH réalise le contexte d'affaires local, il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie RH au Mexique ainsi que d'éduquer la maison mère sur les conditions de succès - Actions du PRH : stratégique, le PRH joue un rôle-conseil dans la formulation de la stratégie d'affaires. Concrètement, il observe les enjeux à venir dans les prochaines années, il détermine les besoins d'affaires globaux et locaux pour ensuite influencer et stratégiquement les décisions de la maison mère - La conception du PRH et ses actions concrètes sont alignées, son rôle est celui de partenaire stratégique
V5.2	Capacités stratégiques du PRH <ul style="list-style-type: none"> * Discutées sur la dimension expressive et sur une perspective à long terme * Faveurise le bridging au sein de la communauté locale et de la FMN 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de dialogue et discutées sur une perspective à long terme et sur la dimension expressive de la RIL : Le PRH prône qu'il faut changer l'ADN d'Isogé au niveau global sur le potentiel du Mexique. Il adapte une vision à long terme en misant sur la croissance de la filiale et l'optimisation des capacités du Mexique - Capacité de réseautage : le PRH se démarque par le fortas relations au sein de la communauté locale, de la FMN et de l'usine. En effet, il entretient une relation de proximité et il échange quotidiennement avec la direction de la maison mère. Il est impliqué dans le cluster de Querétaro et la FEMIA dans le but d'apporter une voix unique auprès des instances gouvernementales

Ce quatrième cas décrit dans le tableau 8 ci-dessus est un bon exemple d'un PRH qui détient un bon niveau d'influence puisqu'il participe à l'élaboration de la stratégie d'affaires, bâtit la stratégie RH locale et influence la haute direction au niveau du siège social mondial des ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. Il est impliqué dans le comité de direction et prend part aux discussions importantes d'un point de vue stratégique, opérationnel et RH. De plus, ce PRH se définit comme un joueur hautement stratégique et ses actions le confirment. Il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie RH et d'éduquer la maison mère sur les réalités et opportunités

propres au Mexique. Par ailleurs, le PRH partage un discours fortement orienté sur la dimension expressive des RH, suivant une perspective à long terme en mettant l'accent sur la mobilité des employés, le développement du leadership et la mobilisation du personnel. De plus, celui-ci dit vouloir changer l'état d'esprit au niveau global sur le potentiel du Mexique en misant sur des objectifs à long terme. Enfin, ce PRH favorise le *bridging* au *bonding* puisqu'il s'implique principalement au sein de la communauté locale et de la FMN.

4.2.5 Cas 5

Ce cinquième cas est celui d'une firme multinationale européenne de grande échelle, arrivée parmi les premières dans l'industrie de l'aéronautique à Querétaro et qui a ouvert plus d'une usine depuis. La stratégie du Groupe mise sur l'offre d'une large gamme de produits et services, caractérisés par un haut niveau de sophistication technologique.

L'usine de Querétaro intervient au début de la chaîne de production d'un produit. Une fois la première étape complétée, celui-ci est envoyé à une autre filiale qui poursuit la fabrication, elle fournit donc des clients internes. Pour effectuer ce type de production, chaque travailleur doit détenir une certification ainsi que l'usine. En effet, dans l'industrie de l'aéronautique, non seulement les règles locales s'appliquent pour assurer une qualité maximale, mais également les règles internationales. Ainsi, le produit doit être approuvé par le pays où le client est situé en plus d'être certifié au Mexique. Cela rallonge donc les processus de validation et par le fait même le temps de production. D'ailleurs, l'usine a vu une baisse dans son niveau de production dans la dernière année, notamment à cause de l'arrivée de nouvelles entreprises sur le marché local. De plus, elle a débuté l'implantation du *lean production*, mais le processus est difficile vu les standards de qualité élevés. La partie d'audit et de non-conformité est la première révisée par le client. Le principal changement dans la production et l'organisation du travail est donc le nouveau système de réunions « *flash* » dont le but est d'améliorer les communications internes en organisant des réunions de 15 minutes pour assurer la conformité dans la qualité. L'organisation du travail se fait plutôt de façon individuelle puisque les employés de la production sont assignés à des machines selon leur niveau

de certification. Un niveau plus élevé indique que l'employé a la capacité d'opérer des machines plus techniques et, au final, c'est un travail à la chaîne.

Au total, entre 250 et 1000 personnes travaillent au sein de l'usine. Les deux tiers d'entre eux travaillent dans la production et les femmes y sont représentées à un taux de 20 %. La firme accorde beaucoup d'importance au développement et à la polyvalence des travailleurs. Cela fait en sorte que le niveau de qualification et d'éducation de la main-d'œuvre est élevé. Ceux-ci doivent détenir une certification pour obtenir le poste, puis continuellement suivre des formations pour rester à jour. Il s'agit d'un incitatif pour les gens qui veulent apprendre. L'UNAQ possède toutes les formations nécessaires à la préparation des individus, donc tous les opérateurs doivent être passés par cette École.

Du côté des relations de travail, un syndicat affilié à la CTM représente l'ensemble des employés de l'usine. Cinq personnes font partie du comité syndical, trois délégués officiels et deux temporaires, assignés dans la dernière année sur le projet des classifications syndicales. Ils n'obtiennent pas de temps de libération syndicale. La dernière négociation salariale a demandé deux mois de travail ainsi que deux journées complètes pour la signature. De plus, un comité conjoint se réunit une fois par année et elle traite de la formation et du développement du personnel.

La PRH siège sur le comité de direction comme représentante du VPRH du Groupe à Querétaro. Elle est impliquée dans tous les niveaux de gestion et elle apprécie les avantages des réunions de direction de l'usine. De plus, son service fait appel à un centre de services partagés RH au sein de la FMN pour l'appuyer dans le processus de recrutement. La PRH ne participe ni dans les associations professionnelles ni dans les communications avec les PRH d'autres firmes. S'il a des besoins spécifiques, par exemple des questions légales, il fait appel à des spécialistes externes tels qu'un avocat ou un chasseur de têtes. De plus, bien que l'UNAQ soit une ressource de soutien pour la filiale, la PRH n'est pas en relation directe avec l'institution. Des responsables attribués participent à l'élaboration des plans d'étude alignés aux besoins organisationnels locaux.

De plus, la PRH entretient une relation cordiale, mais peu fréquente, avec le VPRH de la FMN et elle adopte la philosophie du Groupe qui mise sur la mobilité et le développement interne. La PRH participe également à des échanges avec les autres partenaires d'affaires des usines de Querétaro, une fois par mois, qui portent sur le partage d'indicateurs clés ainsi que sur le plan de travail du mois. Il s'agit plutôt de rencontres informationnelles et occasionnelles. Les relations ne sont pas fortes entre les PRH s'ils ne travaillent pas au quotidien ensemble. La PRH se rapporte directement au VPRH de Querétaro et plusieurs processus RH viennent du siège social.

Pour la PRH, son principal client RH et allié stratégique est le directeur de l'usine. Il apprécie la présence de la PRH et son rôle puisqu'elle est capable d'adapter les services RH aux besoins de l'usine. À l'interne, la PRH maintient des relations stables et saines avec le syndicat. La fréquence des rencontres est élevée et elles sont principalement informelles. Finalement, sa présence sur le plancher est appréciée des employés puisqu'elle leur donne une opportunité de s'exprimer. La PRH joue donc un rôle recherché et apprécié au sein de l'organisation locale.

La PRH au sein de cette usine est une femme qui a effectué ses études en administration à Querétaro pour ensuite commencer sa carrière professionnelle en recrutement pour des employés des opérations. Par la suite, elle a occupé le poste de généraliste RH où, en plus du recrutement, elle était responsable de la paie. Son parcours l'a ensuite amenée travailler en relations de travail, puis, au sein d'une entreprise dans l'industrie des appareils électroménagers, de la formation et du développement d'ingénieurs. Elle s'est finalement jointe au Groupe il y a deux ans. Elle a donc huit années d'expérience de travail en RH. À son arrivée, le poste de partenaires d'affaires n'existant pas dans les usines. Des responsables RH étaient localisés dans chacune des usines, mais occupaient des fonctions de spécialistes. Elle a donc pris en charge l'implantation des postes de partenaires d'affaires et c'est maintenant celui qu'elle occupe.

Elle définit ce rôle comme étant « le lien entre les RH et les besoins propres à l'usine »⁷. Au sein du Groupe, les partenaires d'affaires sont entièrement dédiés aux besoins de

⁷ Traduction libre de l'auteur : « *el enlace entre el area de recursos humanos y las necesidades que tiene en específico la planta* ».

l'usine pour laquelle ils sont assignés, il s'agit donc d'un rôle de généraliste RH. Pour la PRH, les partenaires d'affaires doivent bien maîtriser les processus RH (recrutement, formation et développement, rémunération, relations de travail) pour bien les mettre en œuvre ; « nous sommes les exécuteurs »⁸. La fonction de faire respecter les règles, par exemple les temps de pause, est également partie prenante du poste. Enfin, la PARH est une extension du VPRH, elle doit donc également bien connaître l'organisation et ses enjeux d'affaires ainsi que les besoins particuliers de l'usine afin d'appliquer les actions nécessaires pour y répondre.

Mensuellement, le VPRH du siège social du Mexique élabore un plan de travail pour chacune des usines afin d'accentuer les points importants et éviter les doublures dans le travail de chacun. Le but est également de partager les bons coups et de maintenir une vision RH commune entre les usines au sein du Groupe. Ainsi, la PRH détient peu d'autonomie dans l'adaptation des pratiques RH. Concrètement, la PRH est responsable de préparer les plans mensuels de répartition des formations. Les relations avec le syndicat sont également du ressort du PRH, notamment pour les tenir au courant des changements et les impliquer dans la mise en œuvre de ces derniers. La résistance au changement est un thème important à surmonter dans les échanges. De plus, la PRH participe à la préparation et aux négociations de convention collective avec le VPRH ainsi que toutes les activités de base RH. La PRH participe à des rencontres mensuelles pour présenter les résultats des indicateurs de performance RH (absentéisme, roulement, certifications, etc.) et la gestion de l'information sur les gens. Enfin, il est à noter que la PRH maîtrise bien les processus de production et d'organisation du travail.

En matière de pratiques RH, le processus de recrutement et de sélection du personnel est rigoureux au sein de cette filiale. Pour arriver au niveau de qualification requis afin d'être embauché par l'entreprise, les candidats potentiels pour les postes aux opérations doivent entreprendre leur formation technique dans les salles de classe de l'UNAQ pendant neuf semaines. Par la suite, ils entrent au titre d'apprentis pour leur entraînement sur le plancher pendant trois mois. Enfin, ils doivent passer un examen

⁸ Traduction libre de l'auteur : « *somos los ejecutadores* ».

d'évaluation à l'UNAQ et un examen pratique au sein de la filiale pour finalement être embauché par l'entreprise. Concrètement, les entrevues sont effectuées directement avec les gestionnaires qui ont fait la demande pour pourvoir un poste. Ensuite, différentes évaluations sont prises en compte, puis l'évaluation médicale. De plus, au Mexique, la norme veut qu'une entreprise procède à une évaluation socio-économique qui porte sur le style de vie d'une personne. Une agence externe est responsable de cette étape du processus, elle se rend chez le candidat pour observer son environnement de vie et valider certains aspects économiques, par exemple le type de maison, les dépenses et la situation familiale. Il s'agit d'un large processus qui demande beaucoup d'investissements en temps et en argent, c'est notamment l'entreprise qui paie les frais de scolarité à l'UNAQ pour chacune des personnes sélectionnées.

Pour les employés en poste, l'évaluation de la performance est effectuée annuellement et le processus, qui s'est développé récemment, vient de la maison mère. Chaque année, les employés se fixent des objectifs et le but du processus est de créer des discussions entre les employés et les superviseurs ainsi que de favoriser le développement interne. De plus, les communications sont gérées au niveau du centre de services partagés, donc pour l'ensemble des usines du Groupe à Querétaro. Au sein de l'usine, un programme d'amélioration continue et un programme d'idées d'action existent pour favoriser l'implication des employés dans la prise de décision d'affaires.

Parmi les grands changements depuis son arrivée au sein de la filiale, la PRH a noté la révision des quarts de travail. Son rôle a été d'assurer la conformité avec la loi. De plus, l'informatisation des données sur les employés et l'implantation du processus d'évaluation des employés sont des nouveautés au sein de l'usine. La PRH gère tous les besoins RH et est fortement présente auprès des employés.

Les principaux défis RH au sein de l'usine touchent le recrutement et la sélection du personnel ainsi que la formation des employés. L'investissement est élevé et le niveau de qualification est recherché dans l'industrie, donc la firme se doit d'améliorer sa marque employeur pour attirer davantage d'employés potentiels. Selon la PRH, la raison principale de l'existence de la fonction RH est pour les gens. L'enjeu RH est

donc de pouvoir rejoindre les gens et de répondre à leurs besoins. L'importance de la sécurité des travailleurs est également un thème en émergence au sein de la filiale.

Tableau 9 - Résumé du cas 5

Variable observée	Résultat par variable	Composantes et mesures
VI 1	Biogé d'influence de la PRH dans la prise de décision • Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les changements RH : faible, la PRH participe aux discussions, mais pas aux décisions relatives aux nécessités RH (ex. le projet d'informatication des données RH). Elle exécute principalement ce qu'il lui est demandé - Dans les changements de production et d'organisation du travail : faible, la PRH ne prend pas part aux discussions, elle intervient après celles les basses (ex. assume la conformité légale lors de l'ajustement des quota de travail) - Au sein du comité de direction : fort, la PRH siège comme représentante du VPRH du Groupe au sein du comité de direction
VI 1	Rôle du PRH : • Champion des employés • Orientation opérationnelle et sur les employés	<ul style="list-style-type: none"> - Conception du rôle de la PRH : opérationnelle, la PRH est responsable de la gestion intégrale des activités RH et d'adapter les services RH aux besoins de l'usine. Elle mentionne que la raison d'être de la PRH est les gens - Actions de la PRH : opérationnelles, la PRH maîtrise les indicateurs de performance RH, envoie les informations sur le plancher pour les appartenir à la direction, offre le soutien nécessaire au sujet de la SST et est responsable du pouvoir et faciliter les négociations syndicales - La conception du PRH et ses actions concrètes sont alignées, son rôle est celui de champion des employés
VI 2	Capacités stratégiques du PRH : • Discours axé sur la dimension expressive et sur une perspective à court terme • Favorise le bonding au sein de l'usine	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de cariage : discours axé sur une perspective court terme et sur la dimension expressive de la RH, sur le respect des gens et leur bien-être ainsi que sur le maintien de saines relations de travail avec le syndicat - Capacité de réseautage : la PRH se démarque par de fortes relations au sein de l'usine. En effet, elle entretient une relation de proximité et, elle échange fréquemment avec son équipe d'usine, avec qui elle a développé une forte alliance stratégique, e. la syndicale. Elle mise également sur une présence active auprès des employés

La PRH du cas 5, résumé dans le tableau 9, est partie prenante après le processus de prise de décision dans les changements RH, de production et d'organisation du travail. La plupart des changements RH/RT proviennent de la maison mère ou encore du siège social du Mexique, donc la PRH s'occupe uniquement de leur mise en œuvre. Néanmoins, elle siège comme représentante du VPRH du groupe au sein du comité de direction. Ainsi, elle est considérée comme ayant un niveau d'influence décisionnelle moyen. De plus, la PRH conçoit son rôle comme opérationnel et ses tâches se situent aux niveaux administratif et opérationnel. Dans la description de son rôle, elle met une emphase particulière sur le côté relationnel de son travail et, concrètement, elle sert de lien entre les employés et la direction de l'usine. Ainsi, son profil est caractérisé comme « champion des employés » (Ulrich, 1997). Il n'y a pas d'écart entre la conception de son rôle et celui-ci dans l'action. Par ailleurs, son discours est axé sur les notions de respect et de bien-être des gens, donc sur le volet expressif, mais à court terme des RH.

La PRH mise fortement sur ses relations avec la direction de l'usine, elle fait appel au *bonding* interne de façon générale.

4.2.6 Cas 6

La sixième filiale fait partie d'un grand groupe industriel et technologique européen. Avec une stratégie axée sur l'innovation, cette firme multinationale investit grandement en recherche et développement, notamment afin de réduire son empreinte environnementale et d'augmenter le niveau de sécurité des équipements d'aviation. Son arrivée sur le marché mexicain suivait trois objectifs principaux : se rapprocher du continent américain, diversifier ses zones de production et accroître sa présence sur de nouveaux marchés. Le Groupe a d'ailleurs collaboré au développement de l'éducation de la main-d'œuvre du Mexique dans le secteur de l'aéronautique.

Ce site se spécialise dans l'entretien et la réparation d'équipements d'aviation. Il s'agit d'un travail hautement artisanal, donc l'organisation a su développer une expertise unique. À son arrivée sur le marché mexicain, elle n'avait pas de compétiteur direct, car les entreprises qui œuvrent dans le même secteur étaient localisées aux États-Unis et en Amérique latine, où sont également situés les principaux clients. Ainsi, pour recruter et développer une main-d'œuvre dont les compétences n'existaient pas, la direction de la filiale est allée chercher de l'expertise auprès d'une compagnie dans l'industrie de l'automobile. La filiale a donc développé une expertise unique et valorisée par la FMN sur le marché nord-américain. Considérant le type de services offerts, le niveau de production dépend grandement du temps de rotation. Quand l'usine effectue une réparation, la compagnie prête l'équipement à son client pendant le processus et réitère l'échange lorsqu'il est prêt. Cela représente le temps de rotation afin de permettre aux avions de toujours être en cours d'activité. De plus, la production artisanale complique l'introduction du *lean production* dans cette usine. La filiale compte moins de 250 employés et parmi ceux-ci, 90 % sont des hommes. Pour exercer leur métier, les employés de la production doivent détenir des certifications propres à l'industrie et les techniciens doivent suivre un cours au moins une fois par année pour conserver leur licence.

Du côté des relations de travail, le syndicat en place est la *Confederación de Agrupaciones Sindicales Mexicanas* (CONASIM). Seulement 20 % des employés sont syndiqués et l'objectif de l'organisation est d'offrir de meilleures conditions aux employés que celles négociées par le syndicat. Il y a présentement deux délégués élus par leurs membres qui ont du temps de libération syndicale pour discuter avec leurs membres des thématiques reliées au syndicat et exposer leurs inquiétudes au PRH.

À l'échelle de l'unité d'affaires, il y a un comité de direction, mais le PRH n'y siège pas et ne participe pas à la prise de décision dans les changements RH, d'organisation du travail ou de production. Puisque la FMN dont fait partie l'usine en possède d'autres au Mexique, un centre de services partagés est responsable de gérer certains services pour les clients du département RH, c'est-à-dire les employés, les superviseurs et la direction. Avec le PRH, une personne est responsable du processus de recrutement et de sélection du personnel pour l'ensemble des filiales du Groupe au Mexique. Le PRH est également accompagné au quotidien par une personne ressource qui est en contact avec le centre de services partagés.

À l'externe, le PRH fait partie de l'AERI (*Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales*) dont les réunions favorisent le partage des bonnes pratiques. Dans le parc industriel, il est également impliqué dans les rencontres entre les DRH des usines. Puisqu'il n'y a pas de compétiteur direct dans leur parc industriel, il s'agit d'un endroit intéressant pour se démarquer. Celui-ci y participe pour s'informer, sans toutefois former d'alliance stratégique au sein de ces réseaux. Le PRH est peu impliqué avec l'UNAQ puisque la formation est effectuée par la responsable du département de qualité. De plus, c'est le VPRH qui s'implique dans le *cluster* lorsque nécessaire et non le PRH.

Au sein de la FMN, le centre de services partagés est commun pour chacune des usines, donc les processus sont standards pour l'ensemble du Groupe. Le PRH se rapporte directement au VPRH qui est responsable de toutes les usines de Querétaro, mais il n'entretient pas de relation directe avec la maison mère. Il partage ses pratiques avec les PRH des autres usines mexicaines du Groupe, notamment pour la rémunération, même si chacune d'entre elles possède des besoins spécifiques. Des rencontres sont

organisées une fois par mois pour exposer les types de problématiques et partager les responsabilités pour chacun des projets. Le Groupe donne des lignes directrices, desquelles découlent les adaptations locales.

Bien que ses échanges avec les autres partenaires d'affaires et son implication dans le réseau externe favorisent le partage de bonnes pratiques, le PRH soutient que le meilleur moyen de développer des idées est au sein même de l'usine. Le PRH a beaucoup parlé du rôle du directeur de la production, qui semble être son allié principal. Le PRH le considère comme un bon motivateur qui s'implique dans les démarches RH. Le directeur de la production est un bon agent de liaison et de communication entre les RH et les opérations, ce qui est primordial pour le PRH. De plus, la filiale adopte une stratégie qui tend à exclure le syndicat et réduire l'influence de celui-ci au sein de l'usine (taux de représentation de 20 %). Ainsi, il ne mise pas sur ses relations avec le syndicat. Enfin, il y a une bonne synergie dans les communications avec les employés et la politique de porte ouverte du PRH donne une perception positive aux gens de la fonction RH. De plus, quand un employé de n'importe quel niveau a une idée, il peut la partager sans aucune restriction, cela est d'ailleurs fortement encouragé.

Le PRH de cette usine est un homme et il y travaille depuis plus de 10 ans. Pendant ses études de maîtrise en finance, il a travaillé en RH. Par la suite, il est arrivé au sein de la filiale dans le département de la qualité, responsable de revoir les clauses, les procédures, les manuels et publications techniques, puis il s'est déplacé au service à la clientèle pendant trois années. Il a également été responsable de l'administration des temps de rotation et cela fait bientôt 2 ans qu'il est au poste de partenaire d'affaires. Le PRH a présenté son rôle comme essentiel pour améliorer les interactions entre les gens. Il se dit aimer travailler avec les gens et son but est de changer les choses à Querétaro et d'améliorer l'image des RH. Son travail est donc un levier important pour atteindre ces objectifs. De plus, il est très important pour lui d'être près des opérations et de connecter avec les gens. Dans son discours, il se dit jouer un rôle de développement interne des RH. Il met l'accent sur l'amélioration et l'optimisation des processus, notamment pour aider les superviseurs dans les tâches RH. Son second rôle

en celui de surveillance afin d'assurer le respect des règles. Il est également très important pour lui de bâtir de bonnes relations de confiance avec ses collègues.

Il est possible d'observer que le PRH détient peu d'autonomie et de niveau de discréption dans l'adaptation des pratiques du Groupe au contexte local. Il travaille plutôt sur le volet opérationnel. Concrètement, le PRH est en charge de l'administration du personnel, des relations de travail, du syndicat, de la sécurité, du volet médical, de la nourriture, du transport, de la rémunération, des avantages sociaux, des contrats, etc. Il s'agit donc de toutes les tâches de base reliées aux RH. Il organise également plusieurs activités pour favoriser la mobilisation et l'engagement du personnel. Pour les négociations de la convention collective, il participe aux discussions, néanmoins il ne possède pas le pouvoir de signer l'entente. De plus, il s'occupe de la médiation lors de changements de poste ou d'activités en ce qui a trait à la rémunération. Enfin, c'est le PRH qui s'occupe du tri des meilleures idées dans le programme d'amélioration des pratiques.

En matière de pratiques RH, la formation et le développement des compétences sont des priorités et sont interconnectés avec les autres pratiques RH/RT. Considérant le type de production artisanal, la perte du savoir d'un individu coûte cher à l'usine et peu de personnes possèdent l'expertise nécessaire pour effectuer certaines réparations occasionnelles. Pour encourager le partage des connaissances et améliorer les compétences des travailleurs, cette organisation mise beaucoup sur le mentorat et elle possède un centre de développement autorisé par la direction générale de l'aéronautique civile interne. Une grande partie est effectuée directement sur le plancher et la durée de l'entraînement varie entre deux et six mois. Pour obtenir leur certification, les apprentis doivent effectuer un nombre d'heures de pratique pour démontrer qu'ils ont suivi la démarche un certain nombre de fois et donc qu'ils ont acquis l'expérience nécessaire. De plus, une politique du Groupe à l'échelle globale mise sur le développement des compétences de *leadership*. Le but est d'y faire participer l'ensemble des employés, à tous les niveaux, mais en est encore à ses débuts. Ce programme fait partie d'une stratégie beaucoup plus grande pour développer le *leadership* interne et favoriser la mobilité interne et la rétention du personnel. Il est

relié de près au programme d'évaluation de la performance. D'ailleurs, le processus d'évaluation du rendement comprend des évaluations trimestrielles à deux niveaux : un premier niveau sur les aspects comportementaux, incluant les questions disciplinaires, les disponibilités, le soutien envers les collègues et l'attitude et un deuxième niveau sur les compétences de niveau technique. Ces éléments sont d'ailleurs considérés pour les changements de classifications syndicales et les promotions ou encore les changements de catégories. Enfin, le centre de services partagés est responsable des communications inter- et intragroupe.

Comme changements RH/RT dans les dernières années, le PRH a mentionné la création du centre de services partagés et son impact positif sur le partage des bonnes pratiques entre les usines, puis de l'optimisation du processus de gestion de la paie. Il dénote également la présence du nouveau directeur de la production qui a permis de développer une meilleure polyvalence dans le travail des employés et une plus grande participation dans les programmes et processus RH/RT. Une pratique propre à cette usine est la banque d'heures (*la bolsa de hora*). Lorsqu'il effectue des heures supplémentaires, le travailleur est payé pour les cinq premières heures et il a le choix de mettre les heures suivantes dans sa banque d'heures ou d'être payé immédiatement. La conséquence est telle que lorsqu'il y a une baisse dans la demande de production, l'employé est mis à pied tout en conservant un salaire hebdomadaire, provenant des heures accumulées dans sa banque d'heures.

Le plus grand défi RH au sein de l'usine, selon le PRH, est de miser sur l'engagement et le bien-être des employés, tout en restant lié aux objectifs d'obtenir de bas taux de roulement. Étant donné leur niveau de qualification, les travailleurs sont attrayants pour les autres entreprises. Ainsi, de miser sur une rémunération concurrentielle et créer un sentiment d'appartenance sont deux stratégies pour minimiser la perte de savoir-faire. Le développement de la main-d'œuvre est également à l'ordre du jour des priorités. Les RH travaillent d'ailleurs sur la promotion d'une culture de polyvalence des employés puisque seuls ceux qui détiennent une grande expérience sont en mesure d'effectuer certaines tâches.

Tableau 10 - Résumé du cas 6

Variable observée	Résultat par variable	Composantes et mesures
Vd	Degré d'influence du PRH dans la prise de décision • Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Dans les changements RH : faible, le PRH ne participe ni aux discussions, ni au processus de prise de décision, seulement dans l'application de certaines activités RH - Dans les changements de production et d'organisation du travail : faible, le PRH ne prend pas part aux discussions, il intervient après selon les besoins (ex. pour gérer la 'baixa de horas') - Au sein du comité de direction : faible, le PRH ne siège pas au sein de comité de direction
V11	Rôle du PRH : • Expert administratif • Orientation opérationnelle et sur les processus	<ul style="list-style-type: none"> - Conception du rôle du PRH : opérationnelle et administrative : le PRH contribue à maintenir relations et interactions avec les pairs, il joue un rôle de surveillance afin de faire respecter les règles et il est responsable de l'amélioration des processus RH/RT - Actions du PRH : administratives : le PRH est chargé de faire l'administration du personnel, de la gestion des activités de mobilisation et de préparer les négociations syndicales - La conception du PRH et ses actions concrètes sont alignées, son rôle est celui d'expert administratif
V12	Capacités stratégiques du PRH : • Discours axé sur la dimension expressive et sur une perspective à court terme • Favorise le bonding au sein de l'usine	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de cadrage : discours axé sur une perspective à court terme et sur la dimension expressive de la RIL sur la culture d'engagement et de sécurité dans une logique de diminution des conflits liés aux taux de malaise et d'insécurité. - Capacité de réseautage : le PRH se démarque de fortes relations au sein de l'usine. Il entretient de forts liens à fréquence élevée avec son directeur d'usine qu'il considère comme son allié RH principal et promeut une politique de poste mixte dans ses relations avec les employés

Voici donc le portrait global de notre sixième, résumé dans le tableau 10. D'abord, ce PRH est impliqué après le processus de prise de décision pour tous les types de changements. D'ailleurs, il y a un comité de direction, mais il n'y siège pas. Il s'agit donc d'un PRH qui détient un faible niveau d'influence décisionnelle. Le PRH conçoit son rôle comme responsable de l'optimisation des pratiques et processus RH/RT ainsi que comme celui qui fait respecter les règles et permet d'assurer un environnement de travail sain. Concrètement, ses tâches se résument surtout à l'optimisation des activités RH et l'administration du personnel. Ainsi, nous avons classé ce PRH comme un « expert administratif » (Ulrich, 1997), axé sur les processus. La conception de son rôle et celui-ci restent tout de même alignés sur l'orientation opérationnelle RH. Ensuite, le PRH cadre son discours sur le maintien de bonnes relations et l'engagement des employés tout en faisant des liens avec des arguments de nature économique. Son discours est orienté vers la dimension expressive à court terme, tout en incluant une tangente instrumentale. Le siège social possède un fort pouvoir décisionnel sur les pratiques et processus RH/RT dans l'organisation. La force des liens internes est celle qui prime, car le PRH accorde une grande importance à sa relation avec le directeur de la production. Il favorise donc le *bonding* interne au *bridging* externe.

CHAPITRE 5 – ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre d’analyse des résultats et discussion portera sur une analyse croisée des résultats. Il a pour objectif d’assurer une bonne compréhension des résultats obtenus et de comparer les portraits individuels de chacun des PRH participants pour faire émerger des constats généraux ou encore des variances par rapports aux écrits sur notre sujet de recherche. Ainsi, nous serons en mesure de répondre à notre question de recherche et d’accepter ou réfuter nos propositions présentées au chapitre 2.

5.1 L’analyse des résultats croisés

5.1.1 L’influence décisionnelle du PRH

Pour amorcer cette analyse des résultats croisés, observons notre variable dépendante. Le concept d’influence décisionnelle du PRH a été défini précédemment comme le degré d’implication du PRH dans la prise de décision, appuyé par la notion de pouvoir des processus de Hardy (1996). De façon concrète, la variable dépendante est observée par l’implication formelle et informelle du PRH dans le processus de prise de décision organisationnelle. La représentation du PRH sur le comité de direction permet de mesurer le côté formel tandis que l’implication du PRH dans les initiatives de changements RH/RT, de production et d’organisation du travail permet d’observer le côté informel. Le tableau 11 suivant présente le niveau d’influence décisionnelle pour chacun des cas à l’étude.

Tableau 11 - Résultats de la variable dépendante : l'influence décisionnelle

Degré d'implication du PRH dans la prise de décision			
	Faible	Modéré	Fort
Portraits généraux	Cas 2 : la PRH exécute les demandes de son supérieur du Mexique pour voir ce qui touche les pratiques RH/RT Cas 6 : le PRH est seulement impliqué dans la mise en œuvre de certaines activités RH/RT (ex: changement du système de paie)	Cas 1 : la PRH propose des solutions grâce à l'intermédiation de la maison mère de nouvelles pratiques RH/RT, mais ne prend pas de décision Cas 3 : la PRH émet des propositions pour améliorer les pratiques RH/RT tout en ayant besoin de l'approbation de son VPRH Cas 4 : la PRH participe aux discussions relatives aux activités RH/RT, mais ne prend pas de décision	Cas 4 : le PRH prend les décisions relatives aux pratiques RH/RT localement
Changements RH/RT	Cas 2 Cas 5 Cas 6	Cas 1 Cas 3	Cas 4
Changements de production et d'organisation du travail	Cas 2 Cas 3 Cas 5 Cas 6	Cas 1 Cas 4	
Présence sur le comité de direction	Cas 2 Cas 6		Cas 1 Cas 2 Cas 4 Cas 5

Les cas 2 et 6 représentent deux répondants avec un niveau d'implication faible dans les deux contextes, les PRH sont impliqués après la prise de décision par rapport aux changements et ne font pas partie du comité de direction. D'un côté, le cas 2 est celui d'une PRH qui implante de façon rigoureuse les pratiques RH/RT transférées par la maison mère, communiquées par l'intermédiaire de son supérieur RH situé au sein du siège social mexicain de la compagnie multinationale. Comme il n'y a pas de comité de direction formel, il semble plus difficile pour la PRH d'exprimer son point de vue et de pouvoir répondre aux préoccupations de ses collègues de la direction de l'usine. Elle est sollicitée après la prise de décision afin d'assurer la mise en œuvre des éléments liés à son domaine d'expertise. D'un autre côté, le PRH du cas 6 maîtrise bien les processus de production et d'organisation du travail de son unité d'affaires, mais dépend de son VPRH pour les éléments qui traitent des RH/RT. En effet, son supérieur participe à toutes les discussions et siège au comité de direction pour ensuite lui partager les demandes qu'il exécute. Cela laisse donc peu de place au PRH pour user de son influence décisionnelle, qui est considérée comme faible.

À l'autre extrême, un seul cas illustre un PRH qui détient un fort niveau d'implication dans la prise de décision. En effet, le participant du cas 4 est impliqué avant les

changements RH/RT puisqu'il influence leur mise en place et bâtit leur « business case ». Il prend toutes les décisions relatives aux pratiques RH/RT au niveau local (ex. les ajustements salariaux). De plus, il est présent au sein du comité de direction de son unité d'affaires et il s'agit du seul PRH participant qui soit en communication directe avec la haute direction du siège social mondial de la FMN. Ce PRH participe à la prise de décision dans les changements de production et d'organisation du travail pendant le processus puisqu'il comprend les réalités liées à la production et à l'organisation du travail. Il n'est pas responsable des décisions à ce niveau, mais sa présence lors des discussions suppose qu'il puisse les influencer en amenant des arguments alignés à sa stratégie RH. Il se démarque donc par un degré élevé d'influence décisionnelle.

Les cas 1, 3 et 5 se situent quant à eux à un degré d'implication moyen. Parmi ceux-ci, le cas 1 représente la PRH considérée comme la plus forte. Celle-ci siège sur le comité de direction composé de quatre personnes en remplacement du VPRH de la région. De plus, elle participe au processus de prise de décision en ce qui a trait aux changements RH/RT, ainsi qu'à la production et à l'organisation du travail. En effet, elle travaille en étroite collaboration avec l'équipe des opérations et comprend les enjeux qui préoccupent ses collègues. Elle diffère du cas 4 par son niveau de participation plus faible dans les changements RH. La PRH du cas 1 propose peu de changements et suit davantage les lignes directrices de la maison mère.

Les cas 3 et 5 sont semblables puisque ces deux PRH remplacent leur VPRH sur le comité et interviennent après la prise de décision relative aux changements de production et d'organisation du travail selon les besoins. Toutefois, il semble que la PRH du cas 3 soit plus forte que la PRH du cas 5 en ce qui concerne la participation dans les changements RH. Notre troisième participante est assez docile dans la mise en œuvre des pratiques RH/RT transférées par le siège social. Toutefois, elle accorde une importance accrue à l'adaptation de celles-ci au contexte local, afin d'assurer la conformité légale de ces pratiques. Elle dépend tout de même du VPRH du siège social régional pour la prise de décision ultime. Quant à elle, la PRH du cas 5 travaille plutôt en mode exécution.

Les résultats démontrent qu'aucun PRH n'est réellement concerné avant les changements liés à la production et à l'organisation du travail, ni dans leur conception ni dans leur mise en œuvre. Ceci signifie que les PRH devraient miser sur les décisions relatives aux enjeux et opportunités qui touchent les RH/RT afin d'optimiser leur niveau influence décisionnelle du côté informel et sur leur implication au sein du comité de direction du côté formel. Ceci est aligné aux propos de Legge (1978), cité dans Guest et King (2004), illustrant que les PRH qui manquent de centralité dans la prise de décision sont généralement exclus du processus de prise de décision stratégique. Comme les PRH ne possèdent pas une expertise propre à l'organisation du travail ou à la production dans les usines, ceux-ci ont du mal à se positionner comme centraux dans ce processus décisionnel et en sont donc exclus. D'ailleurs, le même phénomène se produit pour les PRH qui ne peuvent démontrer leur pertinence dans l'apport de suggestions concrètes pour améliorer leur fonction ou les pratiques RH. Ceux-ci risquent d'être perçus comme peu influents, donc exclus du processus décisionnel. Cela est d'ailleurs le cas pour la PRH du cas 2 et pour le PRH du cas 6 qui agissent plutôt au niveau de l'exécution des demandes.

Dans ce contexte, les cas 1, 3 et 4 décrivent les PRH les plus influents puisqu'ils sont impliqués dans les changements RH/RT et présents au sein de leur comité de direction respectif. Le cas 4 reste celui qui se démarque des autres puisqu'il influence lui-même les changements RH/RT. Pour le cas 5, il est intéressant d'observer que la présence de la PRH sur le comité de direction n'augmente pas son niveau d'implication dans la prise de décision, qui reste faible à tous les égards. Ainsi, le côté formel du pouvoir des processus de Hardy (1996) ne semble pas suffisant pour augmenter le niveau d'influence d'un PRH dans la prise de décision. Ceci illustre d'ailleurs les propos de Buyens et De Vos (2001) qui disent que les processus informels sont plus importants pour assurer l'implication décisionnelle du PRH. Il est toutefois possible d'observer que l'implication formelle puisse être un prérequis considérant que tous les cas ayant un minimum d'influence dans les changements RH/RT sont ceux de PRH présents sur le comité de direction de leur usine respective. D'autres facteurs entrent indéniablement en jeu et c'est ce que nous observerons dans notre analyse entre les différentes variables à l'étude.

5.1.2 L'influence décisionnelle et le rôle du PRH

Au début de cette recherche, nous posons la question suivante : « Au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle ? » Afin de répondre à cette question, nous présenterons d'abord les résultats propres à notre première variable indépendante, le rôle du PRH, pour ensuite analyser les liens entre ceux-ci et les résultats de notre variable dépendante, discutés préalablement.

La première variable indépendante à l'étude est le concept de rôle fonctionnel du PRH, c'est-à-dire les comportements et les responsabilités attendus d'un professionnel en ressources humaines dans un contexte particulier. Nous avons d'ailleurs segmenté ce concept en deux dimensions, c'est-à-dire la conception du PRH de son propre rôle et les actions dans lesquelles il est impliqué de façon concrète. Le modèle des rôles d'Ulrich (1997) prône que les PRH doivent adopter celui de partenaire d'affaires au sein d'une organisation. Celui-ci comporte quatre sous-rôles qui, selon Francis & Keegan (2006), font émerger des frictions. D'une part, ces sous-rôles sont considérés comme contradictoires puisque deux sont orientés vers la stratégie et deux sont orientés vers les opérations. D'autre part, le modèle suit la tendance stratégique des RH, allant ainsi à l'encontre des origines de l'évolution de la fonction RH.

Dans le cadre de notre étude, trois éléments ont été observés. D'abord, le titre du PRH et la définition de son rôle selon une orientation opérationnelle ou stratégique. Ensuite, les actions concrètes dans lesquelles il est concerné, qu'elles soient de nature administratives, opérationnelles ou stratégiques. Enfin, l'alignement entre la conception du rôle du PRH et celui qu'il joue de façon concrète. Ces éléments nous ont permis de définir concrètement le rôle qu'occupe le PRH selon le modèle d'Ulrich (1997) et ainsi d'arriver à un classement stratégique ou opérationnel du rôle fonctionnel de chacun des participants pour ensuite donner lieu de faire des liens avec notre variable dépendante. Pour capturer l'essence du rôle de chacun des PRH et permettre d'analyser les liens avec notre variable dépendante, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement (Ulrich, 1997) ainsi que les tâches de niveau stratégique (Guérin et Wils, 2002) ont été classés comme des rôles d'orientation stratégique. De leur côté, les

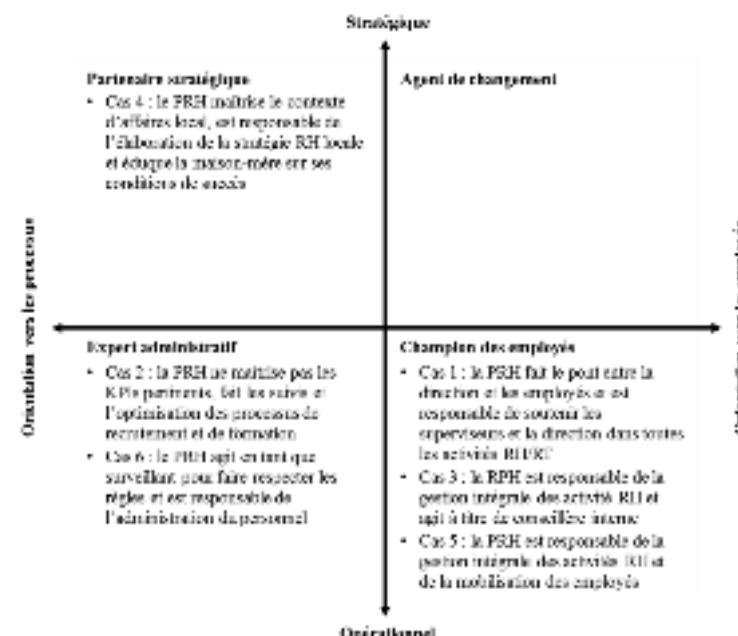
rôles d'expert administratif et de champion des employés (Ulrich, 1997) ainsi que les tâches opérationnelles et administratives ont été considérés comme propres à l'orientation opérationnelle du rôle du PRH.

Ainsi, le tableau 12 ci-dessous représente l'orientation du discours du PRH. La figure 4 se veut complémentaire afin de bien visualiser le positionnement stratégique ou opérationnel de chacun des participants par une classification de leur rôle selon le modèle du partenaire d'affaires d'Ulrich (1997).

Tableau 12 - Résultats de la variable indépendante 1 : le rôle fonctionnel du PRH

Orientation du rôle du PRH			
	Administratif	Opérationnel	Stratégique
Orientation du discours : rôle	N/A	<p>Cas 1 : responsable RH, ralé sur sa présence sur l'organisation, auprès des employés et du syndicat</p> <p>Cas 5 : partenaire d'affaires RH, agit à titre de conseiller interne et joue un rôle de surveillance sur le plancher</p> <p>Cas 6 : partenaire d'affaires RH, gère l'intégralité des activités RH et ralé sur la mobilisation des employés</p> <p>Cas 3 : partenaire d'affaires RH, entretient de bonnes relations avec les employés et assure le respect des règles</p>	<p>Cas 2 : directeur RH, développe une vision stratégique de celle de la PMN et agit à titre d'intermédiaire entre la direction et les employés</p> <p>Cas 4 : directeur RH, élaborer et mettre en œuvre la stratégie RH du Mexique et éduquer la maison-mère sur les conditions de succès</p>
Tâches	<p>Cas 2 : le PRH est responsable du partage des informations concernant et de l'optimisation et des suivis des processus de recrutement et de formation</p> <p>Cas 6 : le PRH est responsable de l'administration du personnel et de la gestion des activités de mobilisation</p>	<p>Cas 1 : le PRH est responsable de toutes les activités RH/RI</p> <p>Cas 3 : le PRH est responsable de toutes les activités RH/RI, malins les KPIs de base et fait le pont entre la direction et les employés</p> <p>Cas 5 : le PRH est responsable de toutes les activités RH/RI, malins les KPIs de base et fait le pont entre la direction et les employés</p>	<p>Cas 4 : le PRH joue un rôle-conseil dans la formulation de la stratégie d'affaires</p>

Figure 4 – Classification du rôle du PRH selon le modèle d'Ulrich, 1997



En premier lieu, les discours des PRH des cas 1, 3 et 5 sont tous axés sur le volet opérationnel et leurs actions confirment cette orientation de leur rôle. La PRH du cas 1 met l'accent sur sa présence sur le plancher et son rôle de représenter les intérêts des employés auprès de la direction ; la PRH du cas 3 agit à titre de conseillère interne RH et de surveillante dans l'application des règles ; et la PRH du cas 5 mise sur de saines relations internes et sur le respect des règles. De plus, leurs actions concrètes sont toutes cadrées par la mise en œuvre efficace de l'ensemble des activités RH/RT. Leur côté relationnel et proactif dans les activités RH classe donc ces profils comme des PRH de type « champion des employés », axés sur le volet opérationnel et les employés (Ulrich, 1997).

De son côté, le cas 6 représente un PRH qui se considère comme orienté vers les opérations tout en cherchant à améliorer et entretenir de saines interactions avec les gens. Concrètement, il est principalement responsable de l'application et de l'optimisation des politiques et processus RH ainsi que de l'administration du personnel. Ainsi, il joue plutôt un rôle d' « expert administratif » au sein de son unité d'affaires (Ulrich, 1997), orienté vers les opérations et les processus.

De plus, deux participants définissent leur travail comme étant de niveau stratégique, à savoir les cas 2 et 4. La PRH du cas 2 est une directrice RH qui considère son rôle comme stratégique, notamment par sa responsabilité de bâtir une vision RH alignée à celle de la FMN. Dans les faits, elle ne participe qu'à certaines activités RH administratives telles que le partage d'informations du siège social ainsi que de l'optimisation et les suivis des processus de recrutement et de formation. De plus, son manque de proximité à l'interne, tant auprès des employés que de la direction, ne nous permet pas de l'associer à un « champion des employés », d'où son rôle d' « expert administratif », plutôt orienté sur les processus internes à l'usine et le volet opérationnel (Ulrich, 1997). Ici, l'écart entre la définition du rôle de la PRH et celui qu'elle occupe en réalité est déterminant. Ainsi, seul le PRH du cas 4 définit son rôle comme stratégique et l'est dans la réalité. Celui-ci joue un rôle-conseil dans la formulation de la stratégie d'affaires et éduque la maison mère sur les réalités du

contexte local. Il observe les enjeux à venir dans son domaine d'expertise en lien avec les besoins d'affaires à l'échelle globale afin d'influencer les décisions de la maison mère et d'élaborer sa stratégie RH locale.

Trois constats émergent de cette analyse. Premièrement, la conception du rôle du PRH est orientée vers le volet opérationnel pour quatre des six cas. Il est à noter que le titre des PRH qui décrivent leur rôle comme opérationnel est celui de partenaire d'affaires RH pour les cas 3, 5 et 6 et de responsable RH pour le cas 1 tandis que les PRH des cas 2 et 6 occupent tous les deux le poste de directeur RH. Leur titre peut ainsi être un facteur qui affecte leur perception de leur propre rôle. De plus, ceci n'est pas aligné au robuste corpus de la littérature misant sur l'intérêt des PRH vers une orientation stratégique de leur fonction (Francis & Keegan, 2006).

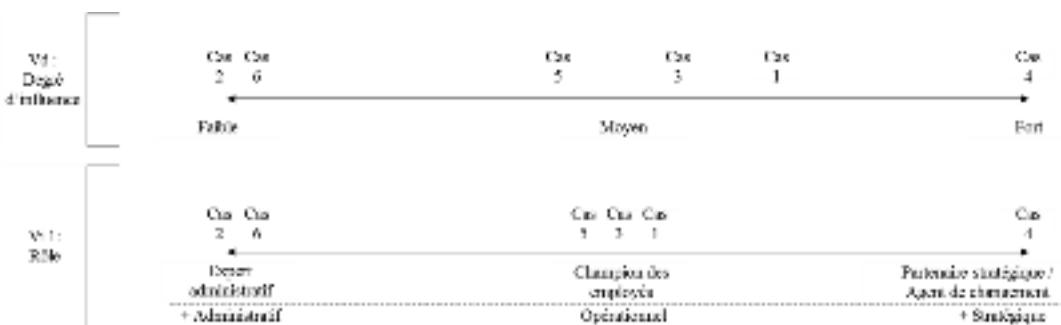
Deuxièmement, dans la pratique, les tâches dans lesquelles le PRH participe sont d'orientation opérationnelle pour 5 des 6 cas.

Enfin, de façon générale, le PRH semble bien concevoir son rôle par rapport aux tâches qu'il effectue, car il n'y a pas eu d'écart entre le discours et le travail du PRH sauf dans un cas particulier, c'est-à-dire le cas 2. Ainsi, pour les PRH participants à notre étude, la tension entre les rôles, prouvée empiriquement par d'autres études (Sheehan *et al.*, 2014b), n'est pas démontrée dans cinq des six cas. Ils adoptent soit une orientation opérationnelle, soit stratégique. La seule exception est la PRH du cas 2 qui porte le titre de DRH, mais qui dans les faits joue un rôle très opérationnel, même administratif. Elle illustre bien la complexité entre les rôles du modèle de partenaires d'affaires d'Ulrich (1997) ainsi que la tendance à surestimer son niveau d'influence soutenue par Bélanger, Gosselin et Bellavance (2009). Selon Sheehan et ses collègues (2014b), le facteur individuel qui peut augmenter ces tensions est le manque de capacités stratégiques et de vision d'affaires d'un PRH.

Si nous observons de plus près les liens avec la variable dépendante, les résultats sont alignés aux propositions défendues dans la littérature sur la fonction stratégique RH et confirment notre proposition 1, à savoir qu'un PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci occupe un rôle plus stratégique dans son organisation et vice

versa. En effet, les PRH des cas 2 et 6, occupant le rôle d'expert administratif, détiennent le degré d'influence décisionnelle le plus faible. De leur côté, les répondants adoptant le rôle de champion des employés (cas 1, 3 et 5) sont ceux qui correspondent à un niveau d'influence moyen. Enfin, le seul participant se démarquant par un niveau d'influence décisionnelle fort est le PRH du cas 4 qui joue un rôle stratégique. La figure 5 ci-dessous illustre bien l'alignement entre les résultats du degré d'influence des PRH et leur rôle.

Figure 5 – Résultats des variables de degré d'influence et de rôle du PRH



5.1.3 L'influence décisionnelle et les capacités stratégiques du PRH

La seconde variable indépendante à l'étude est le concept de capacités stratégiques RH. Celui-ci fait référence à la capacité de pouvoir d'un acteur. Plus précisément, il s'agit des habiletés du PRH à établir des liens entre son travail et la stratégie d'affaires de l'organisation et à déployer ses compétences et ses ressources afin d'atteindre ses objectifs (Truss *et al.*, 2002). Pour bien représenter ce concept et pouvoir l'observer en profondeur, nous avons scindé celui-ci en deux dimensions.

La capacité de cadrage

La première dimension est le concept de cadrage, c'est-à-dire la capacité du PRH à légitimer les initiatives et les enjeux RH au sein de l'organisation (Hardy, 1996). D'un côté, le PRH peut s'appuyer sur la dimension instrumentale, c'est-à-dire sur des arguments rationnels et de nature économique (Weber, 1971). D'un autre côté, il peut adopter la dimension expressive, basée sur les valeurs et sur une logique relationnelle, pour appuyer ses propos (Weber, 1971). D'ailleurs, ces deux dimensions peuvent être

déployées selon une perspective à court terme ou encore à long terme. Les cas à l'étude ont démontré une diversité dans la façon dont les PRH orientent leurs discours. Observons chacun des scénarios adoptés par les participants à l'étude dans l'optique de légitimer le positionnement des RH au sein de leur organisation et unité d'affaires.

D'abord, les PRH des cas 1 et 2 adoptent un discours axé sur le volet instrumental et à court terme des RH. D'une part, la PRH du cas 1 présente ses propositions d'amélioration des pratiques RH seulement si celles-ci ont des retombées économiques positives sur l'organisation. D'autre part, la PRH du cas 2 mentionne le défi d'engagement des employés comme priorité RH, mais dans une logique de diminution des coûts associés aux taux de roulement et d'absentéisme élevés de l'unité d'affaires. À première vue, cette instrumentalité des RH semble intéressante pour positionner la fonction et ses professionnels comme orientés sur les affaires, mesurant les retombées de leurs résultats. Néanmoins, cette logique va à l'encontre de la raison d'être de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire de représenter les intérêts des employés.

Par ailleurs, la PRH du cas 5 présente ses enjeux RH en mentionnant l'importance de maintenir de saines relations de travail à l'interne et d'assurer le bien-être des employés. Le PRH du cas 6 fait quant à lui référence au sentiment d'appartenance et au niveau d'engagement des employés, qui devraient notamment être renforcés par une rémunération plus compétitive. Cette logique relationnelle, partagée par ces deux PRH, démontre leur intérêt pour la dimension expressive des RH. Cette dernière est certainement celle qui puisse leur permettre de légitimer leurs actions. Par contre, la perspective à court terme qu'ils adoptent ne leur permet pas de légitimer les investissements liés aux enjeux RH. Cet argumentaire est également valable pour les cas 1 et 2 qui se limitent aux répercussions économiques à court terme.

Les PRH qui adoptent une perspective à long terme dans le cadrage de leurs enjeux et de leur discours démontrent donc davantage de capacités stratégiques. Parmi ceux-ci, nous retrouvons d'abord la PRH du cas 3 qui suit la dimension instrumentale. Dans son discours, elle aborde différents enjeux liés à la rétention de la main-d'œuvre dans une

logique de gestion des coûts, de discipline et de qualité de la production tout en faisant des liens avec les défis d'affaires locaux dans un contexte organisationnel global. Ces éléments plus stratégiques démontrent sa vision à long terme lorsqu'elle fait des propositions de changement. Son côté instrumental démontre toutefois un manque de capacités stratégiques en comparaison avec le PRH du cas 4. Ce dernier mentionne la croissance de la filiale et l'optimisation des capacités du Mexique parmi ses enjeux stratégiques prioritaires, bien que ceux-ci ne soient pas nécessairement mesurables. Il mise sur une logique de valeurs en précisant qu'il souhaite améliorer la perception des acteurs du siège social sur le potentiel du Mexique. Ainsi, le PRH du cas 4 se démarque par de fortes habiletés à légitimer les enjeux RH en lien avec les enjeux d'affaires, donc avec les plus grandes capacités de cadrage parmi les participants. La PRH du cas 3 se classe seconde, suivie par les PRH des cas 5 et 6 et enfin des cas 1 et 2. Le tableau 13 ci-contre présente le positionnement du discours de chacun des PRH.

Tableau 13 - Résultats de la variable indépendante 2a : les capacités stratégiques

Capacité de cadrage		
	Discours du discours à court terme	Discours du discours à long terme
Dimension d'influence décis	<p>Cas 5 : discours axé sur le respect des gens et leur bien-être ainsi que sur le maintien de bons résultats de travail avec la synergie</p> <p>Cas 6 : discours axé sur le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés ainsi que sur le maintien de bons résultats, tout en adoptant une perspective d'alliance à la rémunération des employés (angage instrumental)</p> <p>Cas 1 : discours axé sur l'analyse des retombées économiques à court terme des perspectives RJJ</p> <p>Cas 2 : discours axé sur la culture d'engagement et de changement avec une logique de diminuer les coûts. Néanmoins, le discours est axé sur le maintien de l'absentéisme</p>	<p>Cas 4 : discours axé sur la mobilité des employés, la mobilisation du personnel, le développement du leadership et des compétences, ainsi que l'évaluation des résultats de la maison mère</p> <p>Cas 3 : discours axé sur le maintien de la main-d'œuvre dont une logique de coût, de discipline et de qualité de la production. La FILM tient compte des défis d'affaires locaux dans un contexte global, suivant la tendance stratégique qui oriente ses actions opérationnelles</p>

En lien avec la variable dépendante, nous remarquons d'abord que le cas 4, qui représente le PRH avec le plus haut niveau d'influence décisionnelle, adopte le discours démontrant le plus de capacités de cadrage en ayant un discours axé sur la dimension expressive suivant une perspective à long terme qui prône la mobilité, le développement et la mobilisation des employés. Néanmoins, les cas 1, 3 et 5 qui illustrent les PRH détenant un niveau d'influence décisionnelle moyen sont catégorisés selon trois différents types de cadrage. Le cas 1, identifié comme le plus fort en influence parmi ceux-ci, adopte un discours axé sur les retombées économiques à court

terme, démontrant ainsi peu de capacités de cadrage. De son côté, le cas 3 est plutôt orienté sur une logique de coûts, alignée à la stratégie d'affaires à long terme. La PRH se démarque donc des autres par ses capacités de cadrage à plus long terme. Enfin, la PRH du cas 5 est classée dans la même catégorie que le PRH du cas 6, classé parmi les moins influents. Ceux-ci adoptent un discours orienté vers une logique relationnelle à court terme, démontrant donc un minimum de capacités de cadrage pour légitimer les initiatives RH dans leur contexte d'affaires. Finalement, la PRH du cas 2 qui démontre peu d'influence décisionnelle est également celle qui démontre le moins de capacités de cadrage, limitant ainsi ses possibilités de convaincre ses collègues de la pertinence et de l'importance des enjeux RH qu'elle ait pu élaborer.

La capacité de réseautage

Les capacités stratégiques peuvent non seulement être démontrées par les habiletés du PRH à légitimer ses initiatives et enjeux RH, mais également par ses habiletés à gagner et démontrer du pouvoir. Dans une FMN, ce gain de pouvoir passe par différents niveaux et acteurs. La seconde dimension du concept de capacités stratégiques est donc le développement d'alliances stratégiques avec des acteurs externes et internes à l'organisation, c'est-à-dire sa capacité de réseautage (Dörrenbächer and Gammelgaard, 2011). Plus précisément, celle-ci est observée selon deux composantes qui seront ensuite analysées par rapport à notre variable dépendante. D'abord, les alliances et la participation du PRH dans ses réseaux externes, au sein de la FMN et auprès de la communauté locale, sont définies par le concept de *bridging*. Cette capacité est d'ailleurs liée de près à la trajectoire professionnelle du PRH et des compétences développées par celui-ci tout au long de son parcours professionnel (Fenton-O'Creevy *et al.*, 2011). Ensuite, le concept de *bonding* mise sur le partage des buts communs et sur la cohésion entre individus d'un même groupe. Dans notre contexte, il s'agit des acteurs qui œuvrent au niveau de l'organisation interne, donc au sein même de la filiale. Selon ce que nous avons vu dans la littérature, un PRH détenant de fortes habiletés de *bonding* et de *bridging* témoignera de fortes capacités stratégiques (Bouquet & Birkinshaw, 2008). De plus, les PRH doivent développer leur centralité dans les catégories les plus stratégiques des réseaux dans lesquels la FMN est intégrée pour renforcer et démontrer leur influence. Le tableau 14 présente les résultats des

participants à l'étude en précisant le niveau de densité et de fréquence des relations entretenues au sein de chacun des réseaux préconisés.

Tableau 14 - Résultats de la variable indépendante 2b : les capacités stratégiques

Capacité de réseautage		
	Densité et fréquence faible	Densité et fréquence forte
Niveau de développement du réseau stratégique	Cas 3	
	Cas 2	Cas 1
	Cas 5	Cas 4
	Cas 6	
MNC	Cas 1	
	Cas 2	Cas 3
	Cas 3	Cas 4
	Cas 6	
Organisation interne		Cas 1
	Cas 3	Cas 3
	Cas 4	Cas 5
		Cas 6

D'abord, il est intéressant de noter que les cas 1 et 4 sont les seuls qui s'impliquent au sein de la communauté locale, c'est-à-dire auprès du *cluster* de Querétaro, d'autres entreprises de leur parc industriel respectif, dans les associations professionnelles locales ou avec les PRH d'autres entreprises locales. Parmi ceux-ci, le cas 4 entretient également de fortes relations avec le siège social de la FMN, avec qui il échange quotidiennement. De plus, il est le seul qui ait mentionné s'impliquer dans le *cluster* de Querétaro et la FEMIA, démontrant ainsi sa participation dans les relations au niveau de l'industrie, notamment auprès du gouvernement, et avec d'autres entreprises du secteur. À l'interne, il travaille de près avec le directeur de la production, mais ne maintient pas d'alliance stratégique avec lui, le syndicat ou les employés. Il illustre donc un PRH qui favorise le *bridging* externe au *bonding* interne. De son côté, la PRH du cas 1 se différencie par une relation moins forte avec la FMN, mais plus prééminente avec les acteurs clés au sein de son unité d'affaires. Elle communique de façon continue et informelle avec le directeur de la production de son usine et elle mise sur une présence accrue auprès des employés et du syndicat. Elle s'implique au sein de deux associations professionnelles locales afin de parfaire ses connaissances dans le

domaine RH et de fortifier ses relations avec d'autres professionnels RH. Ainsi, il s'agit d'une PRH hautement impliquée dans les réseaux locaux, démontrant ainsi de bonnes capacités de réseautage.

Par ailleurs, la PRH du cas 3 entretient une relation de confiance avec son VPRH du siège social du Mexique, avec qui elle échange fréquemment. Elle joue également un rôle de pilier au sein de son unité d'affaires qui s'illustre dans ses relations de proximité avec les employés, les superviseurs et les membres de la direction de l'usine. Ainsi, cette PRH fait appel au *bonding* et au *bridging*, démontrant de bonnes capacités de réseautage internes et externes au niveau international.

À l'opposé, la PRH du cas 2 s'implique à peine dans les associations professionnelles et communique avec son supérieur du siège social du Mexique uniquement pour exécuter ses demandes. Elle démontre peu de capacités de réseautage puisqu'elle ne semble pas avoir d'allié interne ou externe.

Entre ces extrêmes, nous retrouvons les PRH des cas 5 et 6 qui ne font pas appel au *bridging* au sein de la communauté locale ou de la FMN, mais qui se démarquent en matière de *bonding* au sein de leur unité d'affaires. En effet, ces derniers entretiennent des relations solides et se soucient de ces dernières tant auprès de la direction que des employés et du syndicat (seulement valable pour la PRH du cas 5).

En résumé, les PRH des cas 4, 1 et 3 sont ceux qui illustrent le plus haut niveau de capacités de réseautage. Le cas 4 se démarque par ses alliances centrales avec la maison mère tandis que les cas 1 et 3 se distinguent pour leurs fortes relations de *bonding* et de *bridging*. Les cas 5 et 6 sont considérés moyens puisqu'ils sont centrés sur l'interne et la PRH du cas 2 détient le moins de capacités de réseautage.

À présent, analysons ces résultats en lien avec le niveau d'influence des PRH. Le cas 4 qui est notre PRH avec le plus fort niveau d'influence maintient ses plus fortes relations à l'externe, surtout avec le siège social mondial. Celui-ci démontre donc de

fortes capacités de réseautage puisque ces relations sont centrales pour la FMN (Bouquet et Birkinshaw, 2008).

Les PRH d'influence décisionnelle moyenne se classent par de fortes relations dans différents réseaux. D'abord, la PRH du cas 1 est la seule qui développe des liens de *bonding* et *bridging* avec une orientation sur le volet local, c'est-à-dire sur la communauté et son unité d'affaires. La PRH du cas 3 se positionne quant à elle comme un acteur relationnel d'importance au sein de son usine et auprès de la FMN, favorisant ses réseaux internes et externes et démontrant de bonnes capacités de réseautage puisque celui-ci semble être bien positionné dans ses réseaux. Enfin, la PRH du cas 5 concentre ses énergies dans ses relations internes, auprès de l'équipe de direction, du syndicat et des employés.

Le PRH du cas 6 entretient le même niveau de relations internes que la PRH du cas 5. Celui-ci a néanmoins un niveau d'influence plus faible. Ceci peut s'expliquer par sa trajectoire professionnelle. Ayant effectué des études en finance, il est possible que cela impacte son niveau de crédibilité interne. Ainsi, même si celui-ci accorde de l'importance à son réseau interne, il se peut également que son manque d'expérience diminue sa légitimité en RH, ayant ainsi un impact négatif sur son niveau d'influence décisionnelle. De son côté, le cas 2 est le plus faible en ce qui concerne l'influence décisionnelle et il ne montre pas de capacité de réseautage.

Retour sur les capacités stratégiques de chacun des cas

Pour Hardy (1996), le pouvoir de sens démontre comment le pouvoir est souvent utilisé pour légitimer les activités RH et la fonction aux yeux d'autres acteurs internes et externes à l'organisation et ainsi façonner les perceptions, les connaissances et les préférences de ceux-ci (Sheehan *et al.*, 2014b). De plus, un PRH qui démontre peu d'influence a le potentiel d'adopter l'une des deux stratégies de Legge (1978) pour augmenter son pouvoir et son influence, c'est-à-dire de satisfaire et appliquer les demandes de la FMN en s'appropriant les objectifs organisationnels globaux (innovateur conformiste de Legge (1978), *boyscout* de Morgan et Kristensen (2006)) ou encore de développer ses propres initiatives animées par des valeurs sociales plutôt qu'économiques et favoriser une intégration locale (innovateur déviant de Legge (1978), *subversist strategist* de Morgan et Kristensen (2006)). Nous avons ainsi

confirmé d'une part que le PRH adoptant un discours suivant la dimension expressive et une perspective à long terme saurait démontrer davantage de capacités stratégiques et d'influence qu'un PRH qui adopte un discours suivant la dimension instrumentale et à court terme. Par ailleurs, les résultats démontrent que les capacités de réseautage d'un PRH lui permettent de déployer son pouvoir, ce qui illustre de fortes capacités stratégiques. Dans un contexte global, nous avons conclu que l'implication du PRH dans les réseaux internes (*bonding*) et externes (*bridging*) est essentielle pour acquérir ou déployer ses capacités stratégiques et les liens de confiance entre le PRH et la FMN favorisent positivement le développement de capacités stratégiques (Morgan & Kristensen, 2006). Ainsi, un PRH qui fait autant appel au *bonding* qu'au *bridging* est représentatif d'un cas avec plus de capacités de réseautage que ceux qui s'impliquent dans l'un ou l'autre et ceux qui entretiennent des liens avec la FMN se démarquent d'autant plus. L'analyse des résultats des capacités de cadrage et de réseautage ont donc permis de confirmer les deux propositions sous-jacentes à notre deuxième proposition de recherche : le PRH démontre davantage de capacités stratégiques si celui-ci détient des capacités de cadrage axées sur la dimension expressive du discours du PRH à long terme et le PRH démontre davantage de capacités stratégiques si celui-ci entretient de fortes relations externes (*bridging*) et internes (*bonding*) et s'il s'implique dans les réseaux centraux de la FMN.

Les figures 6 et 7 ci-dessous illustrent les niveaux de capacités de cadrage et de réseautage des PRH.

Figure 6 – Résultats de la dimension de capacité de cadrage

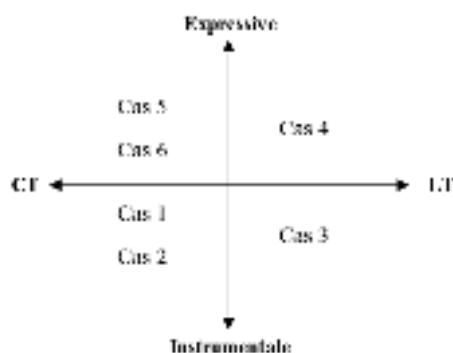
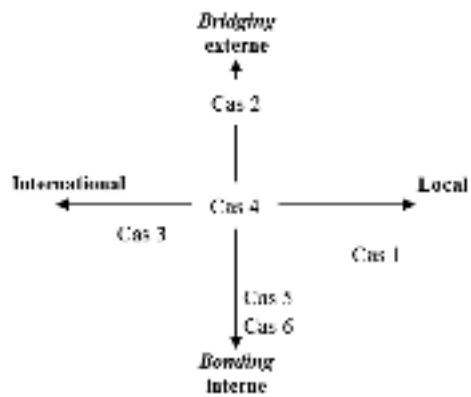


Figure 7 – Résultats de la dimension de capacité de réseautage



En bref, les résultats du cas 4 dessinent le portrait du PRH qui démontre de grandes capacités de cadrage et de réseautage. Il adopte un discours stratégique et il s'implique dans les réseaux centraux pour la FMN.

La PRH du cas 3 adopte une perspective instrumentale et à long terme dans son discours, ce qui démontre son côté stratégique. De plus, elle entretient des liens solides avec son VPRH du siège social du Mexique ainsi qu'avec ses collègues à l'interne. Son attention est entre une centralité dans les réseaux de la FMN et ses alliances stratégiques locales illustre de bonnes capacités de cadrage et de réseautage. Par la suite, nous retrouvons la PRH du cas 1 qui adopte un discours faible en termes de cadrage, mais se démarquant par de fortes capacités de réseautages locales.

Les PRH des cas 5 et 6 témoignent quant à eux du même niveau de capacités de cadrage et de réseautage, donc de capacités stratégiques. Ceux-ci orientent leur discours autour des enjeux liés aux valeurs et aux individus dans une perspective à court terme, limitant ainsi leur portée et leur argumentaire pour aller chercher du soutien ou des investissements. De plus, ils s'impliquent dans les réseaux internes, auprès de la direction et des employés, mais sans entretenir leurs réseaux à l'externe. Ceci limite également les possibilités de leur apport stratégique et le développement de leurs connaissances. Ces deux PRH ont donc le même niveau de capacités stratégiques, mais pas d'influence décisionnelle.

Enfin, la PRH du cas 2 illustre le cas le plus faible puisque son discours est orienté vers le court terme et la dimension instrumentale et qu'elle n'a pas de relations fortes ni à

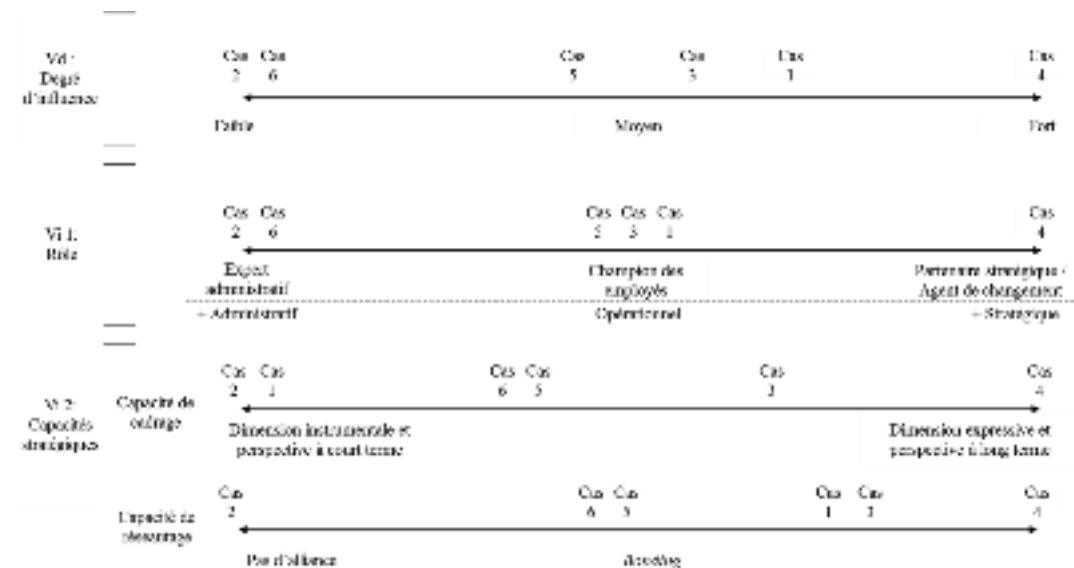
l'externe ni à l'interne. La figure ci-dessous donne une image simplifiée des profils étudiés.

En conclusion, si l'on observe les liens entre ces dimensions et notre variable dépendante, nous sommes en mesure de confirmer la seconde proposition de recherche de notre étude : le PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci démontre des capacités stratégiques. Par contre, nous ne sommes pas en mesure d'identifier une tendance valable pour l'ensemble des cas. Notamment, les cas 1, 3 et 5 qui illustrent les PRH avec un niveau moyen d'influence décisionnelle ne se classent pas tous dans les mêmes catégories de cadrage ou de réseautage. Ainsi, pour assurer la plus grande validité dans notre analyse des relations entre les variables à l'étude, nous garderons les dimensions de capacité de cadrage et de réseautage dans notre discussion.

5.1.4 Les relations entre les principales variables à l'étude

Nous avons analysé les résultats propres à chacune de nos variables ainsi que les liens entre les variables indépendantes et notre variable dépendante, l'influence décisionnelle du PRH. Nous pouvons maintenant discuter des liens entre nos trois principales variables à l'étude, la figure 8 illustrant ce qui a été préalablement discuté.

Figure 8 – Résultats des principales variables à l'étude



Jusqu'à maintenant, nous avons pu conclure que le niveau d'influence décisionnelle du PRH et le rôle du PRH sont directement liés. Le PRH du cas 4 adopte un rôle de partenaire stratégique et démontre un fort niveau d'influence décisionnelle, les PRH des cas 5, 3 et 1 jouent le rôle de champion des employés et détiennent un niveau d'influence moyen et les PRH des cas 5 et 6 qui sont considérés comme des experts administratifs ont le plus bas niveau d'influence décisionnelle. Ceci confirme notre première proposition de recherche : un PRH aura davantage d'influence décisionnelle si celui-ci occupe un rôle plus stratégique dans son organisation, et vice versa. Ceci est donc aligné à la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines.

Par ailleurs, les conclusions liées à notre deuxième variable indépendante ne sont pas aussi évidentes. En effet, les liens entre le concept de capacités stratégiques et celui d'influence décisionnelle sont plus contextuels. Afin de maximiser le niveau de détail de l'analyse des résultats entre nos trois variables, nous observerons les liens entre l'influence décisionnelle du PRH, le rôle et les dimensions de capacité de cadrage et de capacité de réseautage, sous-jacentes au concept de capacités stratégiques.

D'abord, nous avions classé les PRH des cas 2 et 6 comme ayant un faible niveau d'influence décisionnelle et adoptant le rôle d'expert administratif.

Le PRH du cas 6 occupe un rôle très administratif et opérationnel. Dans son discours, ce PRH souligne l'importance de la perspective humaine des RH, notamment par la promotion d'une culture d'engagement et de sécurité. De plus, il mise sur ses relations internes et considère le directeur de la production comme son allié principal. Ainsi, bien que ce PRH démontre un faible niveau d'influence décisionnelle, il détient certaines capacités stratégiques puisqu'il sait identifier ses alliés stratégiques, qu'il utilise son expertise administrative et met à profit l'importance du volet humain des RH dans son discours. Sa volonté d'augmenter son influence passe par ses alliances internes tout en cadrant ses enjeux avec la volonté des employés.

À l'inverse, il est possible d'observer que la PRH du cas 2 n'a pas d'allié interne ou externe. Elle échange uniquement avec son supérieur RH pour exécuter certaines tâches ou faire des suivis administratifs et elle ne communique pas avec ses collègues internes, tant au niveau de la direction que des employés, qui ne perçoivent pas sa

crédibilité RH. Elle cadre son discours sur des arguments de nature économique, orientés sur la dimension instrumentale à court terme. Il semble que cette PRH soit confinée dans son rôle d'administratrice RH et que son manque de capacités stratégiques, illustré par les dimensions de cadrage et de réseautage, la positionne comme un acteur à faible pouvoir. Elle est donc prise dans cette position et n'a personne pour la soutenir, ce qui l'encourage d'autant plus à se replier sur elle-même. Son cas illustre bien les propos de Sheehan et ses collègues (2014b) selon lesquels une PRH qui manque de capacités stratégiques vivra davantage de tension entre le rôle qu'elle occupe et celui qu'elle prétend occuper.

Le cas qui illustre le scénario le plus fort est celui du PRH 4. Il adopte un discours qui démontre de fortes capacités stratégiques puisqu'il adopte une vision à long terme et stratégique, axée sur des valeurs humaines et sociales. Pour lui, les enjeux RH se situent au niveau de l'industrie de l'aéronautique au Mexique. Son objectif est d'améliorer la perception du siège social sur les capacités locales, notamment sur le potentiel des ressources humaines. D'ailleurs, il fait appel au *bridging* pour cultiver de fortes relations avec la maison mère et s'implique au sein du *cluster* et de la FEMIA pour influencer les décisions du gouvernement en faveur de la FMN et du développement de l'industrie de l'aéronautique au Mexique. Ses alliances stratégiques lui permettent d'utiliser son discours expressif et à long terme pour tenir les bonnes discussions avec des acteurs d'influence. Au sein de la FMN, il peut ainsi influer sur le niveau de transfert des pratiques et d'investissements au Mexique. Il est à noter qu'il n'a pas d'allié stratégique au sein de son organisation, ce qui pourrait être bénéfique pour mobiliser ses propres employés. Ce cas est un bon exemple pour illustrer les liens entre le rôle, les capacités stratégiques et le niveau d'influence d'un PRH au sein d'une firme multinationale. Ainsi, son rôle de partenaire stratégique et ses capacités de réseautage et de cadrage favorisent un niveau d'influence décisionnelle élevé.

En ce qui a trait aux cas d'influence moyenne, les niveaux de capacités de cadrage et de réseautage des cas 1, 3 et 5 divergent les uns des autres.

D'abord, pour la PRH du cas 5, les notions de respect, de saines relations de travail et de bien-être des employés sont au cœur de son discours. Celui-ci est expressif, mais demeure limité à une perspective à court terme. De plus, ses alliances internes sont fortes avec l'ensemble des parties prenantes au sein de l'usine. Elle est bien positionnée à l'interne et son rôle de champion des employés la met en relation directe avec la direction et les employés et elle siège sur le comité de direction. Néanmoins, cette PRH n'utilise pas cette présence et son rôle central dans les interactions internes pour démontrer son niveau d'influence, qui reste de niveau moyen. D'ailleurs, elle n'est pas impliquée dans le processus décisionnel des changements organisationnels. Elle ne démontre pas qu'elle est capable de déployer ses capacités stratégiques puisqu'elle continue d'occuper un rôle opérationnel.

Ensuite, la PRH du cas 3 se démarque par un discours instrumental, axé sur une logique de coût, de discipline et de qualité de la production, tout en ayant une vision RH stratégique à long terme. Elle tient à comprendre les réalités du contexte d'affaires et elle tend à cadrer ses enjeux en lien avec la stratégie globale. Ses alliés principaux sont situés au sein de l'unité d'affaires, où elle joue un rôle de pilier auprès des employés, du syndicat et de la direction. De plus, elle entretient une relation de confiance avec son VPRH du siège social du Mexique. Elle va chercher son expertise, ses notions d'affaires et son appui pour ensuite favoriser son positionnement à l'interne. Ainsi, il s'agit d'une PRH qui détient les capacités de réseautage nécessaires pour mettre à profit son influence décisionnelle. Il semble donc que ce soit ses capacités de cadrage, d'orientation instrumentale, qui limite ses possibilités de se démarquer au niveau stratégique et qui la positionnent comme un PRH d'influence moyenne.

Enfin, la PRH du cas 1 démontre de bonnes habiletés de réseautage, mais peu de capacités de cadrage. Elle se distingue par une forte implication au sein de la communauté locale, faisant autant appel au *bonding* qu'au *bridging*. Elle va chercher de la connaissance et échange avec des professionnels de son domaine par son implication dans les associations de la communauté locale. Par ailleurs, elle a développé une forte alliance avec son directeur d'usine et maintient de saines relations avec les employés et le syndicat. Néanmoins, celle-ci n'est pas en mesure de cadrer stratégiquement les enjeux RH, son discours étant orienté sur la perspective à court

terme et sur la dimension instrumentale des RH. Elle analyse les retombées économiques de ses idées et si elles ne sont pas rentables, elle les met de côté. Elle sait donc développer les bonnes alliances stratégiques et elle occupe une position qui pourrait être centrale dans l'organisation vu son fort réseau interne et sa crédibilité au sein de la communauté locale. Néanmoins, cette PRH reste fortement ancrée dans son rôle de champion des employés et cela semble intimement lié à ses capacités de cadrage qui sont limitées. Cela réduit sa portée dans les décisions stratégiques qui nécessitent davantage de vision ainsi qu'une analyse des retombées à long terme. Il semble qu'au lieu de se démarquer de ses collègues des opérations, celle-ci tend à se rapprocher de leur type de discours, axé sur la nature économique et opérationnelle. Elle limite donc sa portée comme partenaire stratégique et, par le fait même, son niveau d'influence décisionnelle. Le Tableau 15 présente le portrait de chacun des cas selon nos principales variables à l'étude.

Tableau 15 – Relations entre les principales variables à l'étude

		Niveau d'influence décisionnelle		
		Faible – Cas 2 et Cas 6	Moyen – Cas 1, Cas 3 et Cas 5	Fort – Cas 4
Rôle	Cas 2 : Expert administratif	Cas 1 : Champion des employés	Cas 4 : Partenaire stratégique	
	Cas 6 : Expert administratif	Cas 3 : Champion des employés	Cas 5 : Champion des employés	
Capacités de cadrage	Cas 2 : Orientation instrumentale à court terme	Cas 1 : Orientation instrumentale à court terme	Cas 3 : Orientation instrumentale à long terme	Cas 4 : Orientation expressive à long terme
	Cas 6 : Orientation expressive à court terme	Cas 5 : Orientation expressive à court terme		
Capacités de réseautage	Cas 2 : Anciennes relations fortes	Cas 1 : Relations fortes au sein de la communauté et à l'intérieur (bridging et bonding)	Cas 4 : Relations fortes au sein de la communauté et de la FMN (bridging)	
	Cas 6 : Relations fortes à l'intérieur (bonding)	Cas 3 : Relations fortes au sein de la FMN et à l'intérieur (bridging et bonding)		
		Cas 5 : Relations fortes à l'intérieur (bonding)		

En bref, deux de ces cas ressortent comme des cas particuliers.

D'abord, le PRH du cas 6 qui est classé comme ayant un faible niveau d'influence décisionnelle se rapproche tout de même d'un niveau d'influence moyen par le déploiement de ses capacités stratégiques. En effet, il adopte un discours de dimension expressive à court terme et il entretient de fortes relations avec son directeur de la production. La concentration de ses efforts dans ses réseaux internes et l'adoption d'un rôle d'expert administratif illustrent ses habiletés à créer des alliances au bon niveau et d'utiliser son expertise pour renforcer sa position. Dans ce contexte, sa capacité de cadrer ses enjeux RH sur des valeurs humaines est également appropriée.

Par ailleurs, la PRH du cas 1 a développé des alliances stratégiques dans les réseaux locaux et siège sur son comité de direction, donc elle est bien positionnée. Par contre, le cadrage de son discours sur une logique instrumentale à court terme ne lui permet pas d'exploiter ce positionnement stratégique. Lorsqu'elle prend part aux discussions, la PRH n'adopte pas le bon niveau de langage, ce qui limite fortement son potentiel d'influencer les décisions.

De plus, la PRH du cas 2 illustre le portrait d'une PRH faible à tous les égards, au niveau de son niveau d'influence décisionnelle, de son rôle d'expert administratif et de ses capacités stratégiques. À l'inverse, le PRH du cas 4 est classé comme fort lorsque nous observons chacune de ces variables. Il maintient de fortes relations avec des acteurs clés du siège social mondial, il cadre son discours sur une logique expressive à long terme, donc fortement stratégique, et son rôle de partenaire stratégique lui permet de déployer son influence décisionnelle. Ces deux cas illustrent des profils opposés, mais qui démontrent tous les deux de fortes interrelations entre nos variables à l'étude.

Ensuite, les PRH des cas 3 et 5 suivent principalement la même trajectoire, selon des degrés différents. De son côté, la PRH du cas 3 démontre un fort potentiel d'influence stratégique. Elle cadre ses enjeux selon une perspective à long terme et elle s'implique dans des réseaux stratégiques, au sein de son usine et avec son VPRH du siège social du Mexique. La limite de sa portée stratégique est principalement l'orientation instrumentale de son discours, axé sur l'analyse des coûts et bénéfices. Par ailleurs, la

PRH du cas 5 démontre également de bonnes capacités stratégiques, plutôt axées sur les relations internes et un discours sur la dimension expressive à court terme. De plus, elle joue un rôle central de champion des employés, respectées par les employés et faisant le pont entre ceux-ci et la direction. La PRH du cas 3 se démarque surtout par sa perspective à long terme et ses relations étroites avec son VPRH de la maison mère.

Le premier constat qui ressort de cette analyse des résultats croisé est que, de façon générale, le rôle, les capacités stratégiques et le niveau d'influence décisionnelle du PRH sont reliés. Nous pouvons donc confirmé la troisième proposition de notre étude : un PRH aura davantage d'influence décisionnelle s'il adopte un rôle stratégique et s'il démontre des capacités stratégiques, et vice versa. Le second constat est que le niveau d'influence décisionnelle du PRH au sein d'une FMN passe par le déploiement de ses capacités stratégiques et que ce potentiel de déploiement est intimement lié au rôle qu'occupe le PRH. Ensuite, le troisième constat de cette partie de notre discussion est lié à l'importance des capacités de cadrage (*framing*) afin de légitimer les enjeux RH et le rôle du PRH et ainsi développer le niveau d'influence décisionnel du PRH.

La question de notre recherche était la suivante : au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle ?

La réponse à cette question est oui, il y a une cohérence dans les résultats observés. D'abord, les cas 2 et 4 démontrent respectivement un cas qui est faible à tous les égards et un profil fort selon toutes les variables à l'étude. Par ailleurs, le cas 6 est plutôt un cas faible qui tend à devenir moyen par le déploiement de ses capacités stratégiques, qui sont plus fortes que ce qui pourrait être attendu d'un PRH de faible niveau d'influence. Celui-ci est capable de légitimer ses actions et de créer les bonnes alliances stratégiques. De son côté, la PRH du cas 1 voit son influence décisionnelle limité par son manque de capacité de cadrage, alors qu'elle est forte à tous les niveaux. Cela illustre les interrelations entre nos variables à l'étude. Finalement, les PRH des cas 3 et 5 illustrent des profils similaires qui s'appuient sur nos propositions de recherche.

Bref, il est possible de conclure qu'il existe des liens entre les variables de rôle, de capacités stratégiques et d'influence décisionnelle. L'adoption d'un rôle stratégique et le déploiement de capacités stratégiques sont liés à un niveau d'influence décisionnelle plus élevé. De plus, nos résultats démontrent que le facteur de capacités stratégiques du PRH est le facteur qui prime sur les autres. D'ailleurs, les capacités de cadrage ont un effet plus marquant sur le potentiel d'influence décisionnelle d'un PRH.

5.1.5 L'influence décisionnelle et les variables de contrôle

Afin d'exercer un contrôle sur notre variable d'influence et puisque nous avons établi qu'il y a une relation entre les capacités de réseautage d'un PRH et son niveau d'influence, nous avons identifié certains facteurs à observer pour assurer la validité de nos résultats. Il s'agit du pays d'origine de la filiale, de la taille de l'unité d'affaires et du niveau de qualification de la main-d'œuvre. Le tableau 16 ci-dessous dresse le portrait de chacun des cas afin de voir si ces facteurs influencent notre variable dépendante.

Tableau 16 – Relations entre la variable dépendante et les variables de contrôle

	Niveau d'influence décisionnelle		
	Faible – Cas 2 et Cas 6	Moyen – Cas 1, Cas 3 et Cas 5	Fort – Cas 4
Pays d'origine (continent, économies de marché)	Cas 2 : Europe – économies de marché coordonnées Cas 6 : Europe – économies de marché coordonnées	Cas 1 : Amérique du Nord – économies de marché libérales Cas 3 : Europe – économies de marché coordonnées Cas 5 : Europe – économies de marché coordonnées	Cas 4 : Amérique du Nord – économies de marché libérales
Taille de l'unité d'affaires (nombre d'effectifs)	Cas 2 : moins de 250 employés Cas 6 : moins de 250 employés	Cas 1 : moins de 250 employés Cas 3 : entre 250 et 1000 employés Cas 5 : entre 250 et 1000 employés	Cas 4 : plus de 1000 employés
Niveau de qualification de la main-d'œuvre (Niveau d'éducation / formation minimal requis pour entrer en poste)	Cas 2 : type de main-d'œuvre peu qualifiée, équivalent du secondaire ou deux ans d'expérience Cas 6 : type de main-d'œuvre qualifiée, besoin de certification et de formations annuelles	Cas 1 : type de main-d'œuvre peu qualifiée, équivalent du secondaire ou un an d'expérience Cas 3 : type de main-d'œuvre qualifiée, besoin de license Cas 5 : type de main-d'œuvre qualifiée, besoin de certification	Cas 4 : type de main-d'œuvre peu qualifiée, formations internes

D'abord, sur notre six cas observés, deux sont d'origine nord-américaine et quatre sont d'origine européenne. Il peut être supposé que les PRH de FMN d'origines nord-américaines soient plus forts puisqu'ils sont plus près géographiquement de la maison

mère. Cela ne semble pas être le cas puisque l'on retrouve des PRH de chacune de ces origines dans la catégorie d'influence moyenne. Il est à noter que le cas le plus fort est tout de même d'origine nord-américaine. Ensuite, la taille de l'unité d'affaires est reliée aux niveaux de ressources disponibles des PRH participants et le niveau de qualification de la main-d'œuvre permet généralement d'avoir un impact plus grand dans les pratiques RH/RT considérant le phénomène de rareté.

Les PRH des cas 2 et 6 qui sont faibles ont moins de 250 employés sous leur gestion, ce qui illustre leur faible accès aux ressources. La PRH du cas 2 gère également une main-d'œuvre peu qualifiée. Néanmoins, le niveau qualifié de la main-d'œuvre au sein de l'usine du PRH 6 permet d'expliquer le cadrage de son discours selon une perspective expressive. Il se doit de réfléchir en tenant compte d'un contexte de rétention, où les employés ont de la valeur.

De plus, le PRH du cas 4 détenant le plus haut niveau d'influence décisionnelle travaille au sein d'une unité d'affaires qui compte plus de 1000 employés. Celui-ci a d'ailleurs une équipe RH plus grande que celle des autres PRH, qui disposent d'un ou deux collègues pour les appuyer dans leurs tâches quotidiennes. Ainsi, il est possible que le PRH se positionne comme plus stratégique puisqu'il a accès à davantage de ressources mettre en œuvre sa stratégie. Le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre n'a pas d'impact sur l'orientation de son discours.

De leur côté, les PRH des cas 3 et 5 gèrent des usines qui compte entre 250 et 1000 employés qualifiés tandis que le PRH du cas 1 en dénombre moins de 250 qui demandent un faible niveau de qualification. Leur rôle de champion des employés est lié à l'essence de ces composantes dans leur travail, axé sur les relations et la représentativité des intérêts des employés. Le PRH du cas 1, qui est l'un de nos cas atypique, a peu de ressources et une main-d'œuvre peu qualifiée. Ceci semble davantage influencé par son contexte organisationnel, d'où ses faibles capacités de cadrage sur le volet instrumental et à court terme de la RH. Les PRH des cas 3 et 5 cherchent tous les deux à retenir une main-d'œuvre qualifiée selon différentes approches de cadrage, misant soit sur une vision à long terme ou sur les intérêts et le bien-être des employés.

CONCLUSION

En résumé, cette recherche avait pour but de mieux comprendre le phénomène d'influence des PRH au sein des firmes multinationales. Plus précisément, la problématique à la base de notre étude est fondée sur le postulat qu'un PRH situé au niveau d'une filiale locale d'une FMN possède moins d'influence sur les décisions stratégiques que ceux qui travaillent au siège social. D'ailleurs, nous souhaitions accomplir trois objectifs : déterminer si les PRH de filiale locale de FMN ont de l'influence décisionnelle, identifier des facteurs qui favorisent un niveau d'influence plus élevé et observer les facteurs organisationnels qui peuvent jouer sur le niveau d'influence du PRH.

Notre étude s'appuie sur l'approche stratégique RH et sur deux théories : la théorie néo-institutionnelle selon laquelle les acteurs au sein d'une entreprise sont confrontés à des pressions institutionnelles locales et internationales, créant ainsi des jeux politiques à différents niveaux et influençant du fait même leurs stratégies décisionnelles ; et la perspective du capital social qui préconise les échanges entre les acteurs et leur participation dans les réseaux stratégiques pour mobiliser leur pouvoir.

De plus, nous avons choisi l'industrie de l'aéronautique au Mexique comme terrain de recherche pour diverses raisons. D'abord, pour ses relations étroites avec le Canada, encouragées par la présence de l'ALENA. Aussi, le Mexique est un pays invitant pour les entreprises qui cherchent à externaliser certaines activités puisqu'il est reconnu pour ses bas coûts de production et ses bas salaires. Ainsi, le rôle des PRH est central dans ce contexte. Ce sont eux qui doivent influencer l'adoption des meilleures pratiques locales et représenter les intérêts des employés locaux. D'ailleurs, l'industrie de l'aéronautique requiert une main-d'œuvre spécialisée et des technologies développées. De ce fait, les PRH possèdent des leviers concrets pour orienter leur argumentaire et positionnement autour de ces thématiques stratégiques.

Pour répondre à notre problématique, nous avons posé et répondu à la question suivante : au sein des firmes multinationales, le rôle et les capacités stratégiques du professionnel RH façonnent-ils son niveau d'influence décisionnelle ?

Les recommandations

En conclusion, le niveau d'influence décisionnelle des PRH au sein de filiales locales de FMN varie, mais nous avons pu confirmer qu'il est possible pour les PRH d'avoir un fort niveau d'influence. Les résultats de nos six (6) portraits illustrent une cohérence entre leur contexte organisationnelle, la définition de leur rôle, le type de capacités stratégiques qu'ils déploient ainsi que leur niveau d'influence décisionnelle.

D'abord, nous avons les PRH des cas 2 et 6 qui ont un faible niveau d'influence décisionnelle, qui occupent un rôle d'expert administratif et qui ont accès à peu de ressources vu leur usine de petite taille. De plus, nous avons un exemple de cas qui a beaucoup de ressources et qui se positionne comme un acteur influent et stratégique, le PRH du cas 4. Celui-ci fait davantage appel au *bridging* auprès des acteurs externes à l'organisation pour se démarquer dans un rôle de partenaire stratégique. Enfin, les PRH d'influence moyenne, les cas 1, 3 et 5, adoptent tous le rôle de champion des employés et s'impliquent davantage dans leur réseau interne. Ils favorisent donc le *bonding* et cela est aligné avec la nature relationnelle de leur rôle. Les PRH des cas 3 et 5 ont accès à davantage de ressource et une main-d'œuvre plus qualifiée que le PRH du cas 1.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes concentrés sur les facteurs individuels, propres aux PRH, qui façonnent un niveau d'influence plus élevé. Nos résultats démontrent que le rôle du PRH et ses capacités de réseautage lui permettent de partager son discours, donc de déployer ses capacités de cadrage. Ainsi, la capacité du PRH de cadrer son discours selon une orientation stratégique et de se positionner dans les réseaux qui sont centraux à la prise de décision stratégique sont les facteurs façonnant le plus le degré d'influence décisionnelle du PRH.

D'une part, les PRH des firmes locales doivent apprendre à cadrer leur discours et leurs enjeux RH selon des valeurs humaines, axées sur le bien-être des employés et adoptant une vision stratégique à long terme pour augmenter leur niveau d'influence décisionnelle. D'autre part, ceux-ci doivent nécessairement se positionner dans les bons réseaux pour user de leur influence. D'ailleurs, pour revenir à notre problématique de base, les PRH ont intérêt à renforcer leurs alliances stratégiques dans les réseaux où la FMN est également impliquée (*bridging*) pour avoir un plus grand impact stratégique

ou dans les réseaux internes (*bonding*) pour favoriser un positionnement centré sur les employés.

Les limites de la recherche

La première limite de cette recherche concerne notre unité d'analyse. En effet, les répondants à l'étude sont tous des professionnels RH, limitant ainsi la perspective externe de leur niveau d'influence, leur rôle et leurs capacités stratégiques. Nous avons notamment vu cette limite lors de nos entrevues avec le directeur d'usine et le représentant syndical du cas 2 qui ne percevaient pas la PRH comme crédible alors que celle-ci se positionnait comme stratégique et d'influence. Ce même niveau de participation pour chacune des filiales aurait été bénéfique pour amener une confirmation externe des résultats. De plus, une analyse comparative entre le niveau d'influence décisionnelle des PRH vis-à-vis de celui des autres membres de la direction des usines participantes aurait amené un regard plus large sur le potentiel d'influence des PRH et une plus grande triangulation des données.

Notre seconde limite est liée notre échantillonnage. D'abord, notre technique d'échantillonnage n'a pas permis d'observer tous les cas possibles puisque nous n'avions pas accès à toutes les usines de FMN recensées dans le *cluster* de Querétaro. La technique de *critical sampling* reste appropriée puisqu'elle nous a permis d'observer les cas les plus représentatifs de la réalité. De plus, la taille de l'échantillon à 6 participants est petite, mais elle nous a permis d'illustrer des cas concrets et de proposer une analyse qualitative en profondeur.

Les contributions de la recherche

Ce projet de mémoire apporte des contributions d'actualité dans le corpus de la littérature. D'abord, il s'ajoute aux écrits sur la notion d'influence des PRH. Il s'agit de la première étude qui observe de près les facteurs d'influence d'un PRH au Mexique, notamment dans l'industrie de l'aéronautique. Aussi, il a démontré des liens importants entre les notions de capacités stratégiques, de rôle et d'influence décisionnelle d'un PRH au sein d'une firme multinationale. Nos résultats ont fait ressortir le concept de

cadrage du discours comme prépondérant afin de favoriser un niveau d'influence décisionnelle plus élevé. Ce constat pourrait d'ailleurs servir d'hypothèse pour de futures recherches sur le sujet.

Finalement, le cadre théorique développé dans le cadre de ce mémoire a été prouvé empiriquement et il pourrait donc être utilisé par d'autres chercheurs à des fins de comparaisons internationales par exemple.

Du côté pratique, notre étude est orientée sur les PRH qui travaillent à l'étranger au sein de firmes multinationales. Les constats peuvent donc être utilisés par ces professionnels ou par les organisations internationales pour mieux comprendre et renforcer leur niveau d'influence décisionnelle. Les résultats de cette recherche peuvent également contribuer au développement d'une industrie hautement technologique au Mexique.

Les avenues de recherche

Pour faire évoluer les mentalités et l'influence des PRH au sein des FMN, nous encourageons les chercheurs dans le domaine à étudier de plus près la notion de capacité de cadrage afin de légitimer les enjeux RH et le rôle du PRH pour développer le niveau d'influence décisionnelle du PRH.

Dans une logique comparative, de futures recherches pourraient porter sur les PRH d'autres filiales dans différentes régions du Mexique ou sur les PRH d'autres filiales de différents pays qui font partie de *clusters* de la même industrie. De plus, une étude sur le niveau d'influence décisionnelle et sur les facteurs qui favorisent l'influence des PRH qui travaillent au siège social d'une FMN s'avérerait complémentaire et amènerait une vision différente des enjeux de pouvoir au sein des FMN.

D'ailleurs, pour contrer les limites de notre recherche, proposons à d'autres chercheurs d'étudier les perceptions internes du degré d'influence du PRH ou encore d'étudier les moyens d'action pour que les PRH puissent augmenter leur degré d'influence : comment créer le contexte organisationnel optimal, comment évoluer dans son rôle ou encore comment développer des capacités stratégiques

Dans cette recherche, nous avons vu que les professionnels en ressources humaines des filiales de FMN au Mexique peuvent être des acteurs stratégiques et qu'ils peuvent avoir de l'influence dans la prise de décision organisationnelle. Nous avons également confirmé que le rôle et les capacités de cadrage et de réseautage du PRH favorisent un niveau d'influence décisionnelle plus élevé et que chacun de ces facteurs peut se développer au niveau individuel. Enfin, nous avons vu que les facteurs organisationnels, notamment la taille de la filiale et le niveau de qualification de la main-d'œuvre sont à considérés dans l'analyse des stratégies et du niveau d'influence du PRH. Bref, les PRH sont des acteurs prépondérants dans leur organisation et ceux-ci doivent désormais le comprendre, se développer et se positionner comme tel. Ils auront ainsi un plus grand impact au sein leur environnement, localement et globalement.

ANNEXE 1 – Guide d’entrevue du PRH

Guía de entrevista para el director de recursos humanos

1. Su trabajo de director

- A. Información personal (antigüedad, otro tipo de trabajo ocupado anteriormente, etc.)
- B. Descripción de sus funciones y de sus responsabilidades y cambios en los últimos años
- C. Características del departamento de recursos humanos

2. Características de su empresa y de su personal

- A. Presentación general de su empresa (cantidad de años de funcionamiento de la empresa, tipo de productos producidos, afiliación de su empresa a un grupo o a otra empresa, etc.).
- B. Características del personal
 - a. Personal que trabaja en la empresa (cantidad de trabajadores, edad promedio, antigüedad promedio, etc.).
 - b. Repartición hombre-mujer, repartición según edad.
 - c. Nivel de educación y de calificación de los trabajadores.
- C. Características del sistema de producción: tipo de producción, tipo de tecnología; organización del trabajo.
- D. Características de los cambios en el sistema de producción y manera en que los cambios fueron implantados

3. Gestión de los recursos humanos en su planta

- A. Las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos: planes de comunicación; reclutamiento y selección; capacitación y adiestramiento; remuneración; evaluación del rendimiento;
- B. Principales cambios en la gestión de los recursos humanos en el curso de los últimos años y la manera en que los cambios fueron implantados.

4. Características de las relaciones laborales

- A. Relaciones entre el sindicato y la gerencia
 - a. Estado y evolución del grado de cooperación:
 - b. Las estructuras de participación entre la gerencia y el sindicato (presencia de comisiones mixtas, composición y funcionamiento de esas comisiones, etc.).
 - c. Problemas encontrados con mayor frecuencia y forma de resolverlos.
- B. Relaciones entre los trabajadores y los supervisores
 - a. Estado y evolución del grado de cooperación:
 - i. Evolución de las relaciones laborales en el curso de los últimos años.
 - ii. Estado actual de las relaciones laborales.

b. Problemas encontrados con mayor frecuencia en el marco de esta relación.

5. Posición y papel del departamento de recursos humanos

- A. Relación con los otros directores de la empresa y con los supervisores
- B. Participación del departamento en las decisiones
- C. Participación en el comité de dirección
- D. Percepción de su influencia en la empresa
- E. Definición de su papel en la empresa

6. Red y Alianza y su impacto sobre la gestión de los recursos humanos

- A. Relación con los clientes y proveedores en el clúster y en los otros países
- B. Relación con las instituciones del clúster (educación, I&D, etc)
- C. Relación con las otras plantas de la corporación y con la sede central)
- D. Participación en las asociaciones profesionales

7. Los desafíos principales

- A. Desafíos productivos
- B. Desafíos en cuanto a los recursos humanos

ANNEXE 2 – Description du projet de recherche

Dinámicas territoriales y capacidad de innovación en la gestión del empleo y del trabajo: Un estudio comparativo en la industria aeroespacial

Responsables de la investigación

Christian Lévesque, HEC Montréal, christian.levesque@hec.ca

Urwana Coiquaud, HEC Montréal, urwana.coiquaud@hec.ca

Marc-Antonin Hennebert, HEC Montréal, marc-antonin.hennebert@hec.ca

Lucie Morissette, HEC Montréal, lucie.morissette@hec.ca

Otros miembros del equipo

Blandine Émilien (HEC, Investigadora postdoctoral), Sara Perez-Lauzon (HEC, Estudiante de doctorado), Valérie Grenier-Paquette (HEC Montréal, estudiante de maestría), Jean-François Payette (HEC Montreal, estudiante de maestría), Jeanne Worthington (HEC Montreal, estudiante de maestría).

Objetivos

Esta investigación se interesa en las capacidades y en los procesos de innovación en la gestión del empleo y del trabajo de los establecimientos de la industria aeroespacial. Ha sido financiada por el CRSH (Consejo de Investigaciones en Ciencias Humanas de Canadá). Forma parte de los proyectos de investigación que hacen el HEC Montréal y el *Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail* (CRIMT) sobre la dinámica de las ventajas competitivas institucionales.

Este proyecto pretende dotar a los actores (empleadores, sociedad civil, gobiernos, sindicatos) de resultados originales sobre los procesos y las prácticas innovadoras de gestión del empleo y del trabajo en los establecimientos de la industria aeroespacial. Su carácter comparativo sobre la industria (seis regiones en tres países) abre posibilidades ricas de comparación y provee puntos de referencia para identificar las prácticas y los procesos que favorecen la innovación y las condiciones que aseguran su implementación.

La investigación pretende proveer respuestas a las siguientes preguntas:

- Cuáles son los procesos y las prácticas más innovadores en gestión del empleo y del trabajo en la industria aeroespacial.

- En qué medida las prácticas innovadoras de gestión del empleo y del trabajo contribuyen a la implementación de tecnologías nuevas y de sistemas nuevos de producción?
- Cuáles son los recursos tangibles (mano de obra, subcontratistas, programas de capacitación o I+D, por ejemplo) e intangibles (capital social, colaboración, confianza, por ejemplo) generados por los ecosistemas regionales (centros de investigación, institutos de capacitación, por ejemplo)?
- En qué medida los recursos generados por los ecosistemas regionales favorecen la implementación de prácticas innovadoras en los establecimientos?
- Cuáles son las condiciones susceptibles de favorecer la emergencia de ecosistemas regionales y de establecimientos que tienen las capacidades de innovar en gestión del empleo y del trabajo?

Participación en el proyecto y privacidad

La participación en esta investigación se lleva a cabo de forma voluntaria. Los miembros del equipo de investigación garantizarán el anonimato de los participantes y la privacidad de la información en cada una de las fases de la investigación. Sólo los miembros del equipo de investigación (los cuatro investigadores, el profesional de investigación, y los estudiantes de investigación bajo la dirección de los responsables del proyecto) tendrán acceso a la información recopilada y a la identidad de los participantes. En nuestras publicaciones (revistas científicas, capítulos de libros, conferencias, etc.) el nombre de las organizaciones y de los participantes será confidencial, a menos que nos autoricen explícitamente a divulgar la información.

La participación en esta investigación no implica ningún costo y no se pagará a los participantes ninguna compensación financiera en contrapartida, ni será recibida por parte del equipo de investigación.

Estrategia de investigación

Esta investigación se apoya en una metodología cualitativa y durará 3 años (2015-2017). La investigación se realizará en 3 países que ocupan una posición central en la industria aeroespacial en América: Canadá, Estados Unidos y México. En cada país seleccionaremos dos regiones que corresponden a aglomeraciones industriales bien definidas con un gran volumen de empleo, en Canadá: Montréal y Toronto; en Estados Unidos: Seattle y Wichita, y en México las regiones de Chihuahua y Querétaro.

En cada región el proceso de recopilación de datos se desarrollará en dos fases:

Fase 1: Análisis de las dinámicas territoriales. Esta fase se basa en un programa de entrevistas semi-dirigidas (entre 10 y 15, en función de la densidad institucional) realizadas a representantes de instituciones regionales y sectoriales, de asociaciones de empleados, de sindicatos, de instituciones de enseñanza, de formación, de investigación. Pretende entender, en cada una de las regiones implicadas, la naturaleza de las instituciones, las actividades y servicios organizados por dichas instituciones y de comprender las bases sobre las cuales se estructuran las relaciones entre los diferentes atores al nivel de los ecosistemas regionales.

Fase 2. Monografía de los establecimientos. En cada una de las regiones, se escogerán 12 establecimientos de la industria aeroespacial teniendo en cuenta su posición en la cadena de valor: 2 o 3 contratistas o fabricantes de equipos; 3 a 6 proveedores de productos especializados; 3 a 6 subcontratistas. En total, se estima que se realizarán 72 estudios de casos. En cada establecimiento, las entrevistas (3 en promedio) se realizarán a los miembros de la dirección de los establecimientos (director de fábrica, de producción y recursos humanos/relaciones de trabajo) y a los representantes de los empleados.

A continuación se presenta el calendario de recopilación de datos:

Calendario de recopilación de datos

	Análisis de las dinámicas territoriales	Monografía de los establecimientos
Inviero 2015	Montreal	
Verano 2015	Montreal	Montreal
Otoño 2015	Querétaro	Querétaro
Inviero 2016	Chihuahua	Chihuahua
Verano 2016	Toronto	Toronto
Otoño 2017	Seattle	Seattle
Inviero 2017	Wichita	Wichita

Difusión de resultados

El equipo de investigación proveerá a los actores de la industria, en forma de un informe, un retrato actualizado de innovaciones en las prácticas de gestión de recursos humanos y de los permitirá que los procesos que les apoyan. Para favorecer las actividades de transferencia, nuestro equipo colaborara con los actores del sector para organizar diferentes foros que permitirán cambios diversos. De forma regular, nuestro equipo producirá videos sobre las mejores prácticas de la industria. Al final de la investigación, se realizará un coloquio, con un fuerte componente virtual, que permitirá a los participantes discutir sobre los asuntos y desafíos a los que se enfrenta la industria.

BIBLIOGRAPHIE

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bélanger, J., Gosselin, A., et Bellavance, F. (2009). La capacité d'influence des cadres supérieurs en ressources humaines auprès des membres du comité de direction. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 575-592.
- Bouquet, C., et Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1990). Le pouvoir comme fondement de l'action organisée. *Théories de L'Organisation. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement*, 3, 133. Tiré de : Crozier, M. et Friedberg, E. « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée », in C. Benabou et H. Abravanel (éditions). *Le Comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1986, p. 351-369. Dans Séguin, F., et Chanlat, J. F. (1987). L'analyse des organisations : une anthologie sociologique. Tome II : Les composantes de l'organisation.
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., et Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708-1735.
- Dépelteau, F. (2000). La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats. De Boeck Supérieur.

- Dörrenbächer, C., et Gammelgaard, J. (2011). Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power. *Critical perspectives on international business*, 7(1), 30-47.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P., Cerdin, J. L., et Rønning, R. (2011). Bridging roles, social skill and embedded knowing in multinational organizations. *M. Geppert, et C. Dörrenbächer, Politics and Power in the Multinational Corporation*, 101-136.
- Ferner, A., Edwards, T., et Tempel, A. (2012). Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals. *Human Relations*, 65(2), 163-187.
- Francis, H., et Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Galang, M. C., et Ferris, G. R. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, 50(11), 1403-1426.
- Guest, D., et King, Z. (2004). Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven?. *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Hall, P. A., et Soskice, D. (Eds.). (2001). Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage. OUP Oxford.
- Jacoby, S. M., Nason, E. M., et Saguchi, K. (2005). The role of the senior HR executive in Japan and the United States: employment relations, corporate governance, and values. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 207-241.
- Jacoby, Sanford M. (1997). « The Cold War of Industrial Relations », *Modern Manors: Welfare Capitalism Since the New Deal*, New Jersey, États-Unis, 236-263.
- Jamrog, J. J., et Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: Continuing the evolution. *People and Strategy*, 27(1), 51.

- Kohont, A., et Brewster, C. (2014). The roles and competencies of HR managers in Slovenian multinational companies. *Baltic Journal of Management*, 9(3), 294-313.
- Lawler, E. E., et Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 15-29.
- Le Louarn, Jean-Yves (2010). « Chapitre 2 - Qu'est-ce que la gestion stratégique des RH? », *Gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, France, 27-42.
- Lévesque, C., Bensusán, G., Murray, G., Novick, M., Carrillo, J. et Gurrera, M. S. (2015). Labour relations policies in multinational companies: A three-country study of power dynamics. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 187-209.
- Mahoney, T. A., et Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M., et Ahlvik, C. (2012). Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1459-1483.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014). Fundamentals of qualitative data analysis. *Qualitative data analysis (3rd ed.)*, Sage, Thousand Oaks, CA, 69-104.
- Morgan, G., et Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Patton, M. Q. (2002). Designing qualitative studies. *Qualitative research and evaluation methods*, 3, 209-257.

- Romero, J. M. (2011). Centripetal forces in aerospace clusters in Mexico. *Innovation and Development, 1*(2), 303-318.
- Salinas, J. (2014). Labor Relations and the Development of the Aerospace Industry in Mexico.
- Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: transformation or demise?. *The Executive, 4*(3), 49-60.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., et Brooks, R. (2014a). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal, 24*(2), 193-210.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., et Van Buren, H. J. (2014b). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management, 53*(1), 115-130.
- Truss, C., et Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management, 5*(3), 663-686.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., et Zaleska, J. (2002). Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles. *Human Resource Management Journal, 12*(2), 39-63.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivery results. *Harvard Business School Press, Boston, 24*. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review, 76*, 124-135.
- Ulrich, D., et Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., et Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review, 25*(2), 188-204.

Villavicencio, D., Hernández, J., et Souza, L. (2013). Capacidades y oportunidades para el desarrollo de la industria aeronáutica en Querétaro. *La industria aeroespacial: complejidad productiva e institucional*. México: FLACSO.

Woolcock, M., et Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The world bank research observer*, 15(2), 225-249.

Wright, P. M., et McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

