

Université de Montréal

**Transfert de connaissances dans les entreprises  
multinationales : efficacité et influence des facteurs  
contextuels**

par

Igor Volkov

Département de Relations industrielles

Faculté des Arts et Sciences

Thèse présentée à la Faculté des Arts et Sciences

en vue de l'obtention du grade de Ph.D.

en Relations Industrielles

Novembre, 2011

© Igor Volkov, 2011

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales : efficacité et influence  
des facteurs contextuels

Présentée par :

Igor Volkov

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Gregor Murray, président-rapporteur

Tania Saba, directrice de recherche

Delphine Van Hoorbeke, membre du jury

Phil Almond, examinateur externe

Dominique Maurel, représentante du doyen de la FES

## Résumé

Dans la présente recherche, nous nous sommes penchés sur le processus du transfert intra-organisationnel de connaissances au sein d'entreprises multinationales (EM). Partant du triple constat suivant : les connaissances organisationnelles constituent un avantage stratégique (Barney, 1991 ; Bartlett et Ghoshal, 1998), les transferts intra-organisationnels constituent la raison d'être des EM (Gupta et Govindarajan, 2000), lesquelles ont accès à un vaste bassin de connaissances disséminées à travers le monde par le biais de leurs filiales et les mécanismes organisationnels internes sont plus efficaces que ceux du marché (Williamson, 1987 ; Casson, 1976) pour transférer des connaissances entre unités organisationnelles; nous nous sommes intéressés aux facteurs pouvant affecter l'efficacité de ce processus de transfert. Ayant identifié, lors de notre revue des écrits théoriques, une multitude d'approches permettant d'appréhender ce phénomène, nous proposons, dans notre recherche, un modèle théorique intégrant les trois étapes propres au processus de transfert, soit : la détermination des connaissances à transférer, la sélection des mécanismes de transfert appropriés et, finalement, l'évaluation, d'une part, de l'efficacité des transferts et, d'autre part, de l'ensemble des facteurs contextuels ayant un impact sur l'efficacité de ce processus.

Sur le plan théorique, cette recherche oppose deux courants dominant ce champ disciplinaire. L'approche *stratégique*, exprimée par la théorie des ressources, met l'accent sur l'importance prépondérante des facteurs organisationnels internes sur l'efficacité de toute action organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Barney, 1991). Cette approche s'oppose au courant *institutionnel*, lequel considère plutôt que les choix et les actions organisationnels sont surtout conditionnés par les contraintes de l'environnement externe (Ferner, 1997; Kostova, 1999; Scott, 1991). Les résultats de notre recherche démontrent que, malgré l'existence de contraintes de nature institutionnelle et culturelle, l'efficacité du processus de transfert des connaissances associées à la gestion des ressources humaines relève davantage des conditions organisationnelles *internes* et, plus particulièrement, de l'implication de la haute direction, du rôle accordé à la fonction RH et de l'alignement entre la stratégie corporative, la stratégie RH et la culture organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une recherche *exploratoire qualitative* menée auprès de trois EM (2 canadiennes et 1 française) oeuvrant dans les secteurs de la métallurgie et des télécommunications. Les données empiriques proviennent de 17 entrevues approfondies que nous ont accordées, au Canada, en France, en Allemagne et en Suisse des cadres responsables de la gestion des ressources humaines, affectés au siège social des EM en question ou oeuvrant au sein de leurs filiales, et de sources documentaires secondaires.

**Mots-clés :** Transfert de connaissances, ressources humaines, entreprise multinationale, gestion stratégique, facteurs contextuels.

## Abstract

The aim of this research is to investigate the process of transfer of intra-organizational knowledge within multinational corporations. Taking into consideration the following three postulates: that organizational knowledge represents a source of competitive advantage for a firm (Barney, 1991; Bartlett and Ghoshal, 1998); that access to a large pool of knowledge disseminated across the world and the transfer of this knowledge across the organization constitutes *la raison d'être* of MNC (Gupta and Govindarajan, 2000); and that internal organizational mechanisms are more efficient than the market (Williamson, 1987) for the transfer of this knowledge between organizational units, for the purpose of this study we were particularly interested in the factors that can affect the effectiveness of this process of transfers. Having identified in past research various theoretical approaches to study this phenomena, we proposed and tested the integrative theoretical model helping to analyse the impact of contextual factors on each of the following three stages of the process of transfer: the determination of knowledge to be transferred, the selection of mechanisms of knowledge transfer and finally, the evaluation of the effectiveness of transfer.

Our research confronts two theoretical perspectives currently dominating the field of knowledge transfer in multinational corporations. The strategic approach and the resource-based view of the firm emphasize the importance of internal organizational factors for the effectiveness of any organizational action (Bartlett and Ghoshal, 1998; Barney, 1991). On the other hand, the institutional approach considers rather that organizational choices and actions are conditioned by the external environment (Ferner, 1997; Kostova, 1999; Scott, 1991). The results of our research show that in spite of the existence of institutional and cultural constraints, the effectiveness of the entire process of transfer of knowledge related to HRM is determined by internal organizational conditions, such as the involvement of top management, the role of RH function and the alignment between corporate strategy, HR strategy and the organizational culture.

Our methodological approach is based on a qualitative case-study of three multinational companies (two Canadian and one French) working in metallurgical and telecommunications sectors. Our empirical data stems from seventeen semi-structured interviews conducted with the top HR managers of these companies, who are actively involved in the process of knowledge transfer at HQ or at its subsidiaries in Canada, France, Germany and Switzerland. We also used a large amount of publicly available information from these companies, field notes, observations and informal conversations with HR executives at HQ and subsidiaries.

**Key words:** Knowledge transfer, human resources, multinational firm, strategic management, institutional approach.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DES ÉCRITS.....	7
<i>INTRODUCTION</i> .....	7
1.1 <i>NAISSANCE ET ÉVOLUTION DU CHAMP D'ETUDES</i> .....	8
1.2 <i>CONCEPT DE GESTION DES CONNAISSANCES</i> .....	12
1.2.1 Définition de la gestion des connaissances .....	12
1.2.2 Postulats théoriques.....	13
1.2.2.1 <i>Théorie évolutionniste de la firme</i> .....	14
1.2.2.2 <i>Théorie des ressources organisationnelles</i> .....	15
1.2.2.3 <i>Théorie de la firme fondée sur les connaissances</i> .....	16
1.3 <i>CONCEPT DU SAVOIR DANS LES ORGANISATIONS</i> .....	18
1.3.1 Définition de la connaissance .....	19
1.3.2 Dimension épistémologique de la connaissance.....	22
1.3.3 Dimension ontologique de la connaissance .....	24
1.3.3.1 <i>Savoir comme phénomène individuel</i> .....	25
1.3.3.2 <i>Savoir comme phénomène collectif</i> .....	26
1.3.3.3 <i>Savoir comme phénomène structurel</i> .....	27
1.3.4 Taxinomies des connaissances organisationnelles.....	29
1.3.4.1 <i>Classification de Polanyi</i> .....	29
1.3.4.2 <i>Classification de Machlup</i> .....	32
1.3.4.3 <i>Classification de Blackler</i> .....	33
1.3.4.4 <i>Particularités des connaissances en RH</i> .....	35
1.3.4.5 <i>Connaissances faisant l'objet de transfert</i> .....	35
1.4 <i>TRANSFERT DE CONNAISSANCES AU SEIN DES EM</i> .....	38
1.4.1 Problématique du transfert de connaissances dans les EM.....	38
1.4.1.1 <i>Raisons à la base de l'internationalisation de la firme</i> .....	39
1.4.1.2 <i>Définition de l'EM</i> .....	40
1.4.1.3 <i>Caractéristiques de l'EM</i> .....	40
1.4.2 Concept de transfert de connaissances.....	41
1.4.2.1 <i>Définition du transfert de connaissances</i> .....	42
1.4.2.2 <i>Modèles théoriques propres au transfert de connaissances</i> .....	43
1.4.2.2.1 <i>Modèle de Shannon et Weaver</i> .....	43
1.4.2.2.2 <i>Modèle de Szulanski</i> .....	44
1.4.2.2.3 <i>Modèle de Nonaka et Takeuchi</i> .....	45
1.4.4 Facteurs influençant le transfert de connaissances .....	49
1.4.4.1 <i>Caractéristiques des connaissances faisant l'objet d'un transfert</i> .....	49
1.4.4.1.1 <i>Possibilité de codifier et d'enseigner les connaissances</i> .....	50
1.4.4.1.2 <i>« Viscosité » des connaissances (knowledge stickiness)</i> .....	51
1.4.4.1.3 <i>Ambiguïté propre aux connaissances</i> .....	52
1.4.4.1.4 <i>Caractère systémique des connaissances</i> .....	53
1.4.4.1.5 <i>Caractéristiques des connaissances liées à la GRH</i> .....	53
1.4.4.2 <i>Caractéristiques des entités impliquées dans le transfert</i> .....	54
1.4.4.2.1 <i>Motivation de l'émetteur des connaissances</i> .....	54
1.4.4.2.2 <i>Image de l'émetteur</i> .....	55
1.4.4.2.3 <i>Motivation du destinataire des connaissances</i> .....	56
1.4.4.2.4 <i>Capacité d'assimilation des connaissances par le destinataire</i> .....	57
1.4.4.2.5 <i>Capacité de rétention des connaissances par le destinataire</i> .....	59
1.4.4.3 <i>Caractéristiques contextuelles: facteurs endogènes</i> .....	60
1.4.4.3.1 <i>Stratégie</i> .....	62

1.4.4.3.2 Structure .....	67
1.4.4.3.3 Culture organisationnelle .....	72
1.4.4.4 <i>Caractéristiques contextuelles: facteurs exogènes</i> .....	75
1.4.4.4.1 Culture nationale .....	75
1.4.4.4.2 Profil institutionnel du pays .....	79
1.4.5 Mécanismes de transfert de connaissances .....	81
1.4.5.1 <i>Mécanismes de transfert fondés sur les NTIC</i> .....	81
1.4.5.2 <i>Mécanismes « sociaux » de transfert de connaissances</i> .....	85
1.4.5.2.1 Expatriation .....	87
1.4.5.2.2 Équipe transnationale .....	89
1.4.5.2.3 Communautés de pratique .....	90
1.4.6 Évaluation de l'efficacité des transferts de connaissances .....	93
1.4.6.1 <i>Évaluation du contenu des transferts de connaissances</i> .....	93
1.4.6.2 <i>Évaluation du processus de transfert de connaissances</i> .....	95
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE .....	98
2.1 <i>POSTULATS THEORIQUES CONVERGENTS</i> .....	98
2.2 <i>ANALYSE CRITIQUE DES ECRITS RECENSES</i> .....	101
2. <i>ANCRAGE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</i> .....	104
2.2.1 Processus de transfert de connaissances .....	107
2.2.1.1 <i>Type de connaissances transférées</i> .....	107
2.2.1.2 <i>Mécanismes de transfert</i> .....	108
2.2.1.3 <i>Efficacité du transfert</i> .....	109
2.2.1.4 <i>Facteurs contextuels exogènes</i> .....	109
2.2.1.5 <i>Facteurs contextuels endogènes</i> .....	111
2.3 <i>LIENS ANTICIPES ENTRE LES VARIABLES DU MODELE ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE</i> .....	112
2.3.1 Proposition 1a : facteurs exogènes – type de connaissances transférées .....	113
2.3.2 Proposition 1b : facteurs endogènes – type de connaissances transférées .....	114
2.3.3 Proposition 2a : facteurs exogènes – mécanismes de transfert .....	115
2.3.4 Proposition 2b : facteurs endogènes – mécanismes de transfert .....	115
2.3.5 Proposition 3a : facteurs exogènes – efficacité du transfert .....	116
2.3.6 Proposition 3b : facteurs endogènes – efficacité du transfert .....	117
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	119
3.1 <i>RECHERCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE</i> .....	119
3.2 <i>POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE</i> .....	122
3.3 <i>METHODE D'ETUDE DE CAS</i> .....	125
3.4 <i>TERRAIN ET OUTILS DE RECHERCHE</i> .....	128
3.4.1 Échantillon et méthode de collecte de données .....	130
3.5 <i>ANALYSE DES DONNEES</i> .....	133
3.5.1 Unité d'analyse .....	133
3.5.2 Modalités d'analyse .....	134
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES .....	137
4.1 <i>ALCAN INC</i> .....	137
4.1.1 Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants .....	137
4.1.2 Caractéristiques propres au contexte endogène .....	141
4.1.1.1 <i>Orientations stratégiques de l'entreprise</i> .....	141
4.1.1.2 <i>Structure organisationnelle</i> .....	146
4.1.1.3 <i>Culture organisationnelle</i> .....	149
4.1.1.4 <i>Importance de la fonction RH</i> .....	153
4.1.4 Caractéristiques propres au contexte exogène .....	158
4.1.4.1 <i>Influence du pays d'origine : Canada</i> .....	158

4.1.2.2 <i>Influence du pays d'accueil : France</i>	163
4.1.2.3 <i>Influence du pays d'accueil : Suisse alémanique</i>	165
4.1.3 <i>Nature de connaissances / pratiques transférées</i>	167
4.1.3.1 <i>Pratiques RH globales</i>	167
4.1.3.2 <i>Pratiques de GRH stratégiques</i>	174
4.1.3.3 <i>Détermination des pratiques RH globales</i>	176
4.1.4 <i>Mécanismes de transfert des connaissances / pratiques RH</i>	179
4.1.4.1 <i>Mécanismes sociaux de transferts</i>	179
4.1.4.2 <i>Mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation des NTIC</i>	183
4.1.5 <i>Évaluation des transferts des pratiques de RH</i>	184
4.1.5.1 <i>Efficacité des transferts de pratiques</i>	184
4.1.5.2 <i>Efficacité des mécanismes de transfert</i>	186
4.1.6 <i>Facteurs ayant un impact sur le transfert des pratiques</i>	188
4.1.6.1 <i>Facteurs organisationnels internes</i>	188
4.1.6.2 <i>Facteurs de l'environnement externe</i>	192
4.1.6.3 <i>Facteurs résiduels</i>	193
4.1.7 <i>Synthèse du cas</i>	193
4.2 <i>ALCATEL INC</i>	199
4.2.1 <i>Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants</i>	199
4.2.2 <i>Caractéristiques propres au contexte endogène</i>	202
4.2.2.1 <i>Orientations stratégiques de l'entreprise</i>	202
4.2.2.2 <i>Structure organisationnelle</i>	208
4.2.2.3 <i>Culture organisationnelle</i>	212
4.2.2.4 <i>Importance de la fonction RH</i>	215
4.2.3 <i>Caractéristiques du contexte exogène</i>	217
4.2.3.1 <i>Influence du pays d'origine : France</i>	217
4.2.3.2 <i>Influence du pays d'accueil : Canada</i>	221
4.2.3.3 <i>Influence du pays d'accueil : Allemagne</i>	223
4.2.4 <i>Nature des connaissances et pratiques transférées</i>	225
4.2.4.1 <i>Pratiques RH globales</i>	226
4.2.4.2 <i>Pratiques RH stratégiques</i>	228
4.2.4.3 <i>Sélection des pratiques de RH globales</i>	229
4.2.5 <i>Mécanismes de transfert</i>	232
4.2.5.1 <i>Mécanismes sociaux de transfert</i>	232
4.2.5.2 <i>Mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation des NTIC</i>	236
4.2.6 <i>Évaluation de transferts des connaissances</i>	237
4.2.6.1 <i>Efficacité des transferts</i>	237
4.2.6.2 <i>Efficacité des mécanismes de transfert</i>	238
4.2.7 <i>Facteurs ayant un impact sur le transfert</i>	240
4.2.7.1 <i>Facteurs organisationnels internes</i>	240
4.2.7.2 <i>Facteurs exogènes</i>	243
4.2.7.3 <i>Facteurs résiduels</i>	244
4.2.7 <i>Synthèse du cas</i>	245
4.3 <i>CANTEL INC</i>	251
4.3.1 <i>Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants</i>	251
4.3.2 <i>Caractéristiques du contexte endogène</i>	253
4.3.2.1 <i>Orientations stratégiques de l'entreprise</i>	253
4.3.2.2 <i>Structure organisationnelle</i>	256
4.3.2.3 <i>Culture organisationnelle</i>	258
4.3.2.4 <i>Importance accordée à la fonction RH au sein de Cantel</i>	260
4.3.3 <i>Caractéristiques du contexte exogène</i>	262

4.3.3.1 Influence du pays d'origine : Canada .....	263
4.3.3.2 Influence du pays d'accueil : France .....	264
4.3.3.3 Influence du pays d'accueil : Allemagne.....	266
4.3.3 Nature de connaissances / pratiques transférées .....	267
4.3.3.1 Pratiques RH globales .....	268
4.3.3.2 Pratiques RH stratégiques .....	270
4.3.3.3 Sélection des pratiques RH globales .....	272
4.3.5 Mécanismes de transfert des connaissances / pratiques RH .....	274
4.3.5.1 Mécanismes de transfert fondés sur les TIC .....	274
4.3.5.2 Mécanismes sociaux de transfert.....	276
4.3.6 Évaluation de transferts des pratiques RH .....	278
4.3.6.1 Efficacité de transfert .....	278
4.3.5.2 Efficacité des mécanismes de transfert.....	279
4.3.7 Facteurs ayant un impact sur les transferts .....	280
4.3.7.1 Facteurs organisationnels .....	281
4.3.7.2 Facteurs de l'environnement externe .....	281
4.3.7.3 Facteurs résiduels.....	283
4.3.7 Synthèse du cas .....	284
CHAPITRE 5 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	289
5.1 RAPPEL DE LA QUESTION ET DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	289
5.2 ANALYSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....	293
5.2.1. Connaissances RH globales et leurs déterminants contextuels .....	293
5.2.1.1 Connaissances en RH «globales» et leurs caractéristiques .....	294
5.2.1.2 Déterminants contextuels exogènes des connaissances globales en RH.....	300
5.2.1.2.1 Effet du pays d'origine sur le choix des pratiques de GRH à transférer ...	301
5.2.1.2.2 Variables contextuelles résiduelles .....	306
5.2.1.3 Déterminants contextuels endogènes des connaissances en RH .....	308
5.2.1.3.1 Déterminants stratégiques des pratiques RH globales .....	308
5.2.1.3.2 Déterminants culturels des pratiques RH globales.....	313
5.2.2 Mécanismes de transfert de connaissances et déterminants contextuels .....	315
5.2.2.1 Classification des mécanismes de transfert .....	316
5.2.2.2 Déterminants contextuels exogènes des mécanismes de transfert.....	320
5.2.2.3 Déterminants contextuels endogènes des mécanismes de transfert .....	323
5.2.3 Efficacité des transferts et ses déterminants contextuels .....	328
5.2.3.1 Évaluation de l'efficacité et ses composantes .....	329
5.2.3.2 Déterminants contextuels exogènes de l'efficacité des transferts .....	332
5.2.3.3 Déterminants contextuels endogènes de l'efficacité des transferts .....	339
5.3 PRINCIPAUX CONSTATS ET REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE .....	349
5.3.1 Connaissances en GRH globales et leurs déterminants contextuels .....	350
5.3.2 Mécanismes de transfert et leurs déterminants contextuels .....	351
5.3.3 Efficacité et déterminants contextuels des transferts .....	352
5.3.4 Prépondérance relative des facteurs contextuels.....	353
5.4 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE .....	357
5.4.1 Contribution théorique et pratique de la thèse .....	358
5.4.1.1 Importance stratégique des connaissances RH et théorie de l'EM.....	358
5.4.1.2 Perspective contextuelle et transfert transfrontalier de connaissances .....	361
5.4.1.3 Évaluation des transferts dans une perspective stratégique.....	363
5.4.2 Limites et pistes de recherche futures .....	364
BIBLIOGRAPHIE .....	369



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Définitions de l'expression « gestion des connaissances » .....	13
Tableau 2 : Stratégies d'internationalisation des EM (Bartlett et Ghoshal, 1998).....	66
Tableau 3 : Catégories pour le codage d'entrevues .....	135
Tableau 4 : Profil de répondants d'Alcan .....	140
Tableau 5 : Profil de répondants d'Alcatel .....	202
Tableau 6 : Profil de répondants de Cantel .....	252
Tableau 7 : Activités RH globales répertoriées dans les trois EM.....	295
Tableau 8 : Mécanismes de transfert de connaissances .....	316
Tableau 9 : Dimensions de la culture canadienne, française, allemande et suisse (Hofstede, 1991) .....	337

## Liste des figures

Figure 1 : Champ disciplinaire de gestion des connaissances (Easterby-Smith et Lyles, 2003) .....	9
Figure 2 : Modèle de communication de Shannon et Weaver (1949).....	44
Figure 3 :_Modèle ISEC de Nonaka et Takeuchi (1995).....	46
Figure 4 : Modèle conceptuel de transfert des connaissances.....	106
Figure 5 : Organigramme d'Alcan Inc., Octobre 2006 .....	147
Figure 6 : Organigramme d'Alcan Inc., Avril 2007.....	147
Figure 7 : Organigramme de la fonction RH d'Alcan, 2007.....	157
Figure 8 : Organigramme d'Alcatel-Lucent en 2006 .....	209

## INTRODUCTION

Le savoir dans les organisations n'est pas un sujet nouveau. Au XVIII<sup>e</sup> siècle, Adam Smith soulignait, dans ses travaux, l'importance des connaissances et de l'apprentissage par l'expérience en décrivant la fabrication d'épingles. En regardant dans un passé encore plus éloigné, l'artisanat reposait également sur l'accumulation et sur le transfert d'une génération à l'autre de connaissances et de savoir-faire relatifs au processus de production de biens. Il suffit de jeter un bref regard sur le développement économique de la civilisation occidentale pour constater l'importance du savoir dans ce processus. Des historiens et des philosophes s'accordent pour dire que l'activité intellectuelle de l'homme multipliée par la quête d'efficacité constitue l'une des pierres angulaires de cette civilisation (Baechler, 1971). Certains économistes rattachent directement les grands cycles du développement économique du système capitaliste au progrès scientifique et technologique (Leontief, 1977). En ramenant ce phénomène au niveau de l'entreprise, Tsoukas note que « peu importe ce que nous faisons et de quelle façon les organisations transforment les ressources en biens et services, cette transformation dépend largement des connaissances qui sont à notre disposition<sup>1</sup> » (Tsoukas, 2004, p. 411). Actuellement, nous avons un nombre impressionnant de travaux qui désignent le savoir comme un facteur-clé des économies contemporaines (Drucker, 1993 ; Thurow, 2000, Bell, 1976 ; Nelson et Winter, 1982 ; Von Hayek, 1945 ; Schumpeter, 1951). Dans le discours des entreprises et dans le milieu universitaire, on parle de l'avènement de « l'économie du savoir », dans laquelle les connaissances deviennent le facteur le plus important de création de valeur économique pour les entreprises et pour l'ensemble de la société. Ayant fait ce constat, il n'est pas surprenant que l'*homo economicus* rationnel essaie d'inventer et de mettre en œuvre les moyens les plus efficaces pour extraire cette valeur. Définie de façon très générale, la gestion des connaissances peut être qualifiée comme étant l'ensemble de ces moyens. Bien que le terme soit apparu dans les écrits académiques et dans le langage des

---

<sup>1</sup> Ici et plus loin dans ce texte, il s'agit de la traduction libre de l'auteur.

praticiens assez récemment, la gestion des connaissances est devenue l'une des expressions les plus fréquemment utilisées aujourd'hui.

Un autre aspect incontournable du monde contemporain est l'intensification des échanges économiques entre pays. Le développement des moyens de transport et de communication, l'abolition des barrières tarifaires et la création de zones de libre-échange ouvrent non seulement de nouveaux marchés aux entreprises, mais elles les confrontent également à de nouveaux concurrents. Dans ces conditions, l'intégration au marché global et la capacité à conduire des affaires à l'échelle internationale deviennent un défi majeur pour les organisations contemporaines (Brewster et Suutari, 2005). Les entreprises multinationales (ci-après, « EM ») sont déjà engagées dans ce processus de mondialisation et, grâce à leur expérience et à leurs caractéristiques particulières, ont une longueur d'avance sur les firmes dites « nationales ». En effet, les EM existaient bien avant que le terme « globalisation » n'entre dans la langue commune, et leurs activités transfrontalières ont grandement contribué au développement de l'espace économique mondial prévalant actuellement.

Plusieurs observations théoriques et empiriques soulignent que les EM peuvent avoir des avantages compétitifs par rapport aux entreprises nationales du fait qu'elles ont accès à un bassin de connaissances enrichi par des ressources humaines situées dans diverses régions du globe (Mudambi, 2002 ; Paauwe, 2004 ; Minbaeva, 2005 ; Bartlett et Ghoshal, 1998). Dans ces conditions, la gestion efficace des flux de connaissances entre diverses unités d'une EM devient une préoccupation particulièrement importante pour ces dernières. Ainsi, ces deux dimensions, à savoir : la multiplication des connaissances et la mondialisation, font du transfert international des connaissances un sujet d'actualité.

Notre sujet de thèse porte sur le transfert de connaissances au sein des EM. Plusieurs auteurs définissent l'« organisation » comme un corpus de connaissances (Penrose, 1959 ; Hubert, 1991 ; Kogut et Zander, 1993 ; Nelson et Winter, 1982). Cette conception concorde avec le développement de la théorie de l'organisation fondée sur

les ressources (*ressources-based view of the firm*) (Barney, 1991), théorie qui met un accent particulier sur les capacités internes d'une organisation lui procurant un avantage compétitif durable. Avec l'évolution économique et le passage d'une économie fondée sur l'exploitation des ressources naturelles vers une économie du savoir, les connaissances organisationnelles deviennent la ressource-clé du domaine. Ayant démontré l'importance de cette ressource, les recherches constatent la difficulté de créer, d'appliquer et surtout de reproduire les connaissances à travers les différentes unités d'une même organisation. Ce transfert intra-organisationnel des connaissances se révèle particulièrement difficile dans le cas des EM.

Par ailleurs, les recherches empiriques sur le transfert international de connaissances ont clairement démontré que l'EM est plus efficace que les mécanismes du marché pour transférer des connaissances dans un contexte international. Certains chercheurs affirment même que la faculté supérieure d'exploiter des connaissances disséminées dans plusieurs unités est la raison d'être des EM (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Buckley et Casson, 1976). Cependant, l'accès à un vaste bassin de connaissances et la capacité potentielle de les créer et de les faire circuler à travers l'organisation ne garantissent aucunement leur exploitation efficace et efficiente. En plus des facteurs liés à la nature des connaissances transférées et à la motivation des unités engagées dans le transfert (Simonin, 1999 ; Katz et Allen, 1982), il existe un grand nombre de facteurs contextuels ayant un impact sur le processus de transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Ferner, 2000 ; Kim et Gray, 2005 ; Almond *et al.*, 2005 ; Bhagat *et al.*, 2002 ; Iles *et al.*, 2003 ; Kostova, 1999). Comment la firme peut-elle transférer et intégrer des connaissances entre des unités séparées par des barrières géographiques, linguistiques, culturelles et institutionnelles ? Quels sont les moyens mis à la disposition de l'entreprise pour surmonter ces obstacles multiples ? Existe-t-il des mécanismes de transfert plus efficaces que d'autres ? Enfin, comment mesurer l'efficacité de ces transferts ? La problématique de la gestion transfrontalière des connaissances est relativement récente, et plusieurs questions restent à explorer dans ce domaine.

Plusieurs travaux portant sur le transfert de connaissances au sein des EM mettent l'accent sur les facteurs influençant ce processus. Selon des études empiriques, ces facteurs sont liés au type de connaissances, aux caractéristiques des unités engagées dans le transfert ainsi qu'aux facteurs contextuels du processus. Il existe également des études sur les stratégies du « knowledge management » qui tentent d'établir des liens entre la stratégie d'affaires, la structure organisationnelle, la gestion du personnel et le type de connaissances à transférer. À quelques exceptions près, il s'agit de contributions théoriques proposant des hypothèses non validées empiriquement (Tarique *et al.*, 2006 ; Lunnan *et al.*, 2005 ; Argote *et al.*, 2003 ; Kidger, 2002). Malgré l'importance de cette problématique pour les EM, il est surprenant de constater qu'il existe un nombre assez restreint d'études portant sur les mécanismes de transfert de connaissances. La démarche concrète de transfert demeure en quelque sorte une « boîte noire ». En effet, nous n'avons pu identifier de recherche approfondie portant sur les mécanismes de transfert utilisés par les EM, pas plus que sur les liens existant entre ces mécanismes et les aspects contextuels des transferts. Les chercheurs intéressés par cette dimension se contentent essentiellement d'énumérer les pratiques ou les arrangements organisationnels utilisés pour transférer les connaissances sans en évaluer l'efficacité, ni explorer les liens existant entre ces mécanismes et les autres paramètres contextuels, tant à l'intérieur (stratégie, culture, structure) qu'à l'extérieur (contexte socioéconomique et institutionnel) de l'organisation.

Nous étudions dans le présent travail le processus de transfert intra-organisationnel des connaissances associées à la gestion des ressources humaines (ci-après, « GRH »). Celles-ci constituent un type particulier de connaissances organisationnelles qui existent sous formes de politiques, de programmes, de pratiques ou de « routines » (Nelson et Winter, 1987) accompagnant le processus de production. Tout en mettant l'accent sur l'aspect « physique » des transferts technologiques, on souligne dans les écrits sur le sujet que les transferts technologiques ne se limitent pas à un déplacement de la machinerie entre pays (Rogers, 1982). Le fonctionnement efficace du système technologique transféré nécessite l'ajustement du système social de l'entreprise, et la GRH se situe au cœur de ce système. La globalisation de l'économie et la croissance

exponentielle de ces transferts ainsi que l'avènement de l'économie du savoir fondée sur le capital humain, poussent les chercheurs et les praticiens à porter une attention particulière à la GRH. Ainsi, gérer les ressources humaines de façon à rendre les travailleurs plus créatifs, innovateurs et motivés constitue un savoir-faire organisationnel stratégique que les organisations ont tendance à déployer à travers le réseau interne.

*Toutes ces considérations nous permettent de formuler l'objectif principal de cette recherche, qui consiste à étudier le transfert des connaissances associées à la GRH (politiques, programmes et pratiques) entre les diverses unités des EM. Plus particulièrement, cette recherche porte sur l'influence des facteurs contextuels internes et externes, sur la détermination des connaissances des ressources humaines (ci après, « RH ») à transférer, sur la détermination des mécanismes de transfert ainsi que sur l'efficacité globale de ce processus au sein des EM.*

Enfin, la revue des écrits sur le sujet nous a permis de constater que le transfert des pratiques de RH se situe parmi les sujets de recherche les plus importants à l'heure actuelle. En se basant sur l'analyse des publications du domaine et sur une enquête auprès des membres des comités de rédaction des six revues les plus influentes en management, Lyles et Easterby-Smith (2003) identifient les sujets de recherche qui domineront ce champ d'étude dans les années à venir. Parmi les neuf sujets de recherche identifiés, le pourcentage le plus élevé est attribué : (1) au transfert de connaissances ; (2) à la gestion transfrontalière des connaissances (au sein des EM, des alliances ou des réseaux) ; (3) à la GRH et à la gestion du capital humain dans les organisations. Les écrits sur la gestion internationale des RH soulignent également le transfert de connaissances au sein des EM comme constituant l'un des sujets les plus importants actuellement (Dowling et Welsh, 2005 ; Brewster et Suutari, 2005 ; Keating et Thompson, 2004). Le présent travail cherche donc à contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine d'étude.

Notre thèse est structurée comme suit. Le premier chapitre est consacré à la revue de la documentation, dans laquelle nous précisons les frontières de notre champ d'études et présentons les notions et les concepts liés à notre problématique de recherche. Dans le deuxième chapitre, nous présentons la problématique et le cadre conceptuel de notre thèse. Dans le troisième chapitre, nous précisons les conventions méthodologiques relatives à notre problématique. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des données empiriques obtenues à partir de l'étude de trois cas d'espèce. Enfin, dans le dernier chapitre, nous analysons les résultats obtenus et discutons des résultats à la lumière de la revue des écrits. Nous terminons en proposant certaines pistes de réflexion pour des recherches futures.



# CHAPITRE 1 : REVUE DES ÉCRITS

## *INTRODUCTION*

Le thème du transfert de connaissances s'inscrit dans le champ d'études de la gestion des connaissances. Ce champ de recherche est caractérisé à la fois par sa richesse et par son hétérogénéité conceptuelle. Plusieurs écrits publiés dans des revues scientifiques et professionnelles abordent ce phénomène selon différentes perspectives, qui vont de la psychologie cognitive à l'économie, en passant par le rôle des technologies de l'information dans la gestion des connaissances au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les activités de la GRH constituent une forme particulière de connaissances organisationnelles pouvant faire l'objet d'un transfert entre unités organisationnelles. En même temps, en acceptant l'idée que la création et l'application des connaissances demeurent une prérogative de l'homme (Simon, 1991), le partage et la diffusion des connaissances dépendront également de l'individu et des moyens et dispositifs qu'il choisira. La problématique de transfert des connaissances en RH peut donc être abordée tant du point de vue du contenu que des moyens de diffuser ce dernier au sein de l'entreprise.

Pour apprivoiser la diversité conceptuelle et afin de faciliter la tâche du lecteur, nous avons divisé le présent chapitre en trois grandes sections. D'abord, nous présentons sommairement l'évolution du champ d'étude en gestion des connaissances ainsi que les postulats théoriques sur lesquels se basent la majorité des recherches dans le domaine. La deuxième section du chapitre est consacrée à la définition et aux caractéristiques des connaissances organisationnelles. Dans la troisième section, nous passons en revue les études portant sur le transfert de connaissances en RH dans les EM et nous définissons le concept de transfert de connaissances de même que les notions connexes. Nous traitons les facteurs internes et externes ayant un impact sur le processus de transfert ainsi que l'efficacité du transfert des connaissances et des pratiques de RH au sein des EM.

## ***1.1 NAISSANCE ET EVOLUTION DU CHAMP D'ETUDES***

Malgré l'importance croissante des connaissances dans les organisations soulignée par plusieurs auteurs (Drucker, 1993; Bell, 1976; Nelson et Winter, 1982), l'expression « gestion des connaissances » est relativement récente. Depuis une dizaine d'années, cette expression a gagné en popularité grâce à des publications dans des revues scientifiques, des livres, des magazines et des journaux destinés au grand public (Empson, 2001 ; Gupta et Sushil, 2004). La consultation de ces publications risque d'induire le lecteur en erreur puisque, parallèlement au concept de « knowledge management », il sera confronté à une multitude d'expressions telles que « apprentissage organisationnel », « organisation apprenante », « connaissances organisationnelles », « entreprise intelligente », « travailleurs du savoir » et bien d'autres. Comme le remarquent Alvesson et Kärreman (2001), le « knowledge management » constitue plutôt une expression parapluie englobant tant les courants académiques, notamment les recherches sur les systèmes d'information, l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la gestion stratégique, que les « boîtes à outils » de « knowledge management » vendues par les firmes de consultants.

Le schéma proposé par Easterby-Smith et Lyles (2003) que nous reproduisons ici intègre la majorité des concepts que l'on retrouve dans les écrits portant sur la gestion des connaissances.

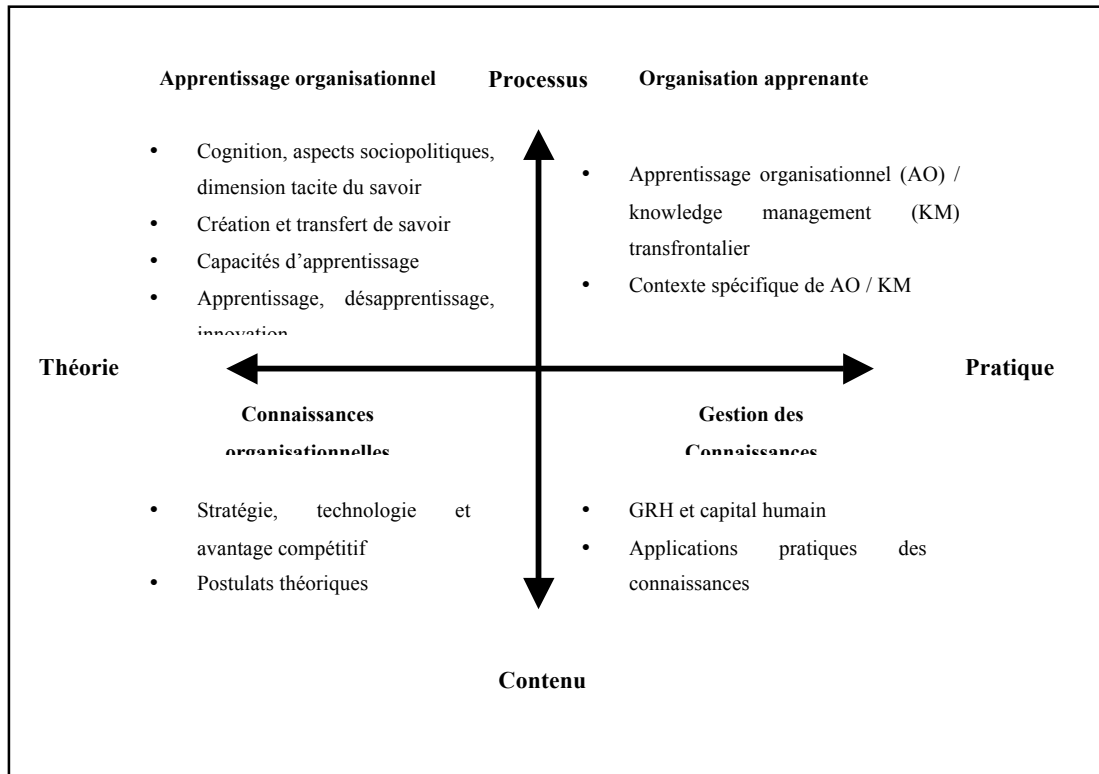


Figure 1 : **Champ disciplinaire de gestion des connaissances (Easterby-Smith et Lyles, 2003)**

Les écrits identifient deux grandes perspectives qui se distinguent par la façon de voir les connaissances. La perspective *processus* se concentre sur les mécanismes d'apprentissage ou le processus d'acquisition des connaissances. La perspective *contenu*, quant à elle, traite le savoir comme un objet statique et s'intéresse surtout aux caractéristiques de cet objet (Easterby-Smith et Lyles, 2003). À l'intérieur de chacune des perspectives, nous pouvons clairement distinguer des travaux théoriques et descriptifs qui cherchent à comprendre et expliquer le phénomène. Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel et les connaissances organisationnelles sont des concepts bien établis qui permettent d'analyser et de comprendre le concept du savoir et le rôle de ce dernier dans l'entreprise. Pour ce qui est de l'« organisation apprenante » et du *knowledge management*, il s'agit de deux courants davantage normatifs et orientés vers la pratique (Senge, 1990).

La perspective *processus* s'inspire beaucoup de la psychologie (plus particulièrement, des études portant sur les processus cognitifs et sur les comportements des individus) et de la sociologie, dans sa façon d'aborder les questions liées à l'apprentissage organisationnel ou de groupe (Cyert et March, 1963 ; Augier, 2001 ; Simon, 1991 ; Nicolini et Mezner, 1995 ; Plaskoff, 2003 ; Pedler et *al.*, 1996). La perspective *contenu* a, pour sa part, deux branches distinctes. Premièrement, ce sont les travaux de sciences économiques portant sur le rôle des connaissances dans le processus de production (Von Hayek, 1945 ; Nelson et Winter, 1982 ; Blakler, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Le deuxième courant, qui s'inspire de l'épistémologie, cherche à comprendre la nature et les caractéristiques des connaissances organisationnelles (Polanyi, 1958 ; Davenport et Prusak, 1998 ; Hansen et *al.*, 1999).

Comme nous l'avons souligné au début de la présente section, bien que les différences entre les quatre composantes soient identifiées dans les écrits, il reste quand même assez difficile de les traiter séparément. Certains sujets de recherche sont difficiles à placer dans une seule perspective ou dans une des quatre composantes constitutives présentées. Ainsi, le concept du savoir organisationnel, traditionnellement associé à la perspective *contenu*, est de plus en plus étudié sous l'angle de la transformation et du développement des connaissances (Argote, 1999), ce qui le rapproche davantage de la perspective *processus*. Les connaissances ne sont donc plus étudiées comme un objet statique ; les chercheurs se penchent désormais sur les processus associés aux connaissances : la création, la rétention et le transfert.

En ce qui concerne le développement futur du champ d'études, la perspective de l'apprentissage organisationnel, qui dominait les recherches pendant les années 1960-1990, a cédé sa place au concept de « knowledge management ». Ce nouveau concept a gagné en popularité tout récemment grâce à sa rhétorique séduisante, fondée sur la théorie des ressources et de l'avantage compétitif que confèrent aux entreprises les connaissances (Barney, 1991). Ce revirement de situation se manifeste au niveau des publications scientifiques. Depuis quelques années, la quantité de recherches sur le « knowledge management » dépasse largement le nombre de publications portant sur les

autres sujets faisant partie de ce champ d'études (Davenport et Prusak, 1998). Du point de vue de leur contenu, ces recherches portent de plus en plus sur l'intégration des connaissances dans la structure et la stratégie de l'entreprise, ainsi que sur les pratiques de GRH qui influencent la gestion des connaissances.

Finalement, si nous revenons au schéma proposé par Easterby-Smith et Lyles, nous constatons que la problématique de notre travail relève de trois sous-domaines constituant ce champ d'études. Ainsi, les mécanismes de transfert, y compris les pratiques de GRH, sont davantage associés au domaine de la gestion des connaissances. Ensuite, le processus de transfert relève de l'apprentissage organisationnel ; alors que la gestion transfrontalière des connaissances, mettant l'accent sur le contexte particulier du transfert, est réclamée par la perspective de l'organisation apprenante. Sans classer notre travail dans l'une ou l'autre de ces perspectives, précisons tout simplement que nous considérons que le transfert intra-organisationnel des connaissances RH s'inscrit dans l'ensemble des activités de gestion des connaissances, communément défini comme les moyens organisationnels permettant d'identifier, de créer et de faire circuler le savoir au sein d'une entreprise (Foss et Mahnke, 2003 ; Davenport et Prusak, 1998). Il s'agit d'un processus qui se déroule dans un contexte organisationnel et social particulier. Sur le plan pratique ce transfert peut être facilité par des mécanismes et des moyens organisationnels. Finalement, sur le plan théorique, l'étude du transfert de connaissances RH contribue à une meilleure compréhension des facteurs contextuels ayant un impact sur l'efficacité dudit transfert.

Après cette présentation sommaire de notre champ d'études, nous présentons maintenant les postulats théoriques afférents à l'étude de la gestion des connaissances. Précisons que plus loin dans le texte, l'expression « gestion des connaissances » sera utilisée au sens général, sans nécessairement se référer au schéma de Easterby-Smith et Lyles (2003) que nous venons de présenter.

## ***1.2 CONCEPT DE GESTION DES CONNAISSANCES***

Le concept de gestion des connaissances est apparu dans les écrits vers la fin des années 1990 et a très vite gagné en popularité parmi les entreprises qui, après toute la rhétorique portant sur la société du savoir, cherchaient à rendre plus efficace le processus de création et de circulation des connaissances au sein des organisations. Plusieurs approches théoriques, provenant essentiellement de l'économie, mais aussi de la sociologie, de la psychologie et de la théorie des organisations soulignent l'importance des connaissances organisationnelles. Avant de présenter les approches théoriques qui ont influencé le concept de gestion des connaissances, regardons comment les chercheurs définissent ce phénomène.

### **1.2.1 Définition de la gestion des connaissances**

L'idée initiale, selon laquelle les connaissances peuvent être *gérées*, se fonde sur la notion des connaissances objectives et distinctes de l'individu. Premièrement, tant qu'il s'agit d'un objet distinct, il est possible de le créer ou de le reproduire, de l'accumuler et de le transférer d'une unité à une autre. Deuxièmement, un autre point important qui ressort des définitions recensées est la possibilité, voire la nécessité, de transférer et de réutiliser les connaissances à l'échelle de l'entreprise. Dans le tableau qui suit nous présentons quelques définitions de l'expression « gestion des connaissances » que l'on retrouve dans les écrits.

<b>Auteurs</b>	<b>Définition</b>
Bassi (cité dans Vera et Crossan, 2003)	« ... the process of creating, capturing, and using knowledge to enhance organizational performance. »
O'Learey (cité dans Vera et Crossan, 2003)	« ... the formal management of knowledge for facilitating creation, access, and reuse of knowledge, typically using advanced technology. »
Foss et Mahrke (2003)	« ...a set of management activities aimed at designing and influencing processes of knowledge creation and integration including processes of sharing knowledge.»

Davenport et <i>al.</i> , (2001)	« ... the capability to aggregate, analyze, and use data to make informed decisions that lead to action and generate real business value. »
Quintas (2001)	« ... any processes and practices concerned with the creation, acquisition, capture, sharing and use of knowledge, skills and expertise. »
Birkinshaw (2001)	« Knowledge management can be seen as a set of techniques and practices that facilitates the flow of knowledge into and within the firm. »
Liebowitz et Wilcox (1997)	« ... the ability of organization to manage, store, value, and distribute knowledge. »

Tableau 1 : Définitions de l'expression « gestion des connaissances »

Comme nous le voyons par ces définitions, la majorité des auteurs définissent la gestion des connaissances comme étant un processus de création, d'identification et de circulation des connaissances au sein de l'entreprise. Notons que certaines définitions présentées (Foss et Mahnke, 2003; Quintas, 2001; Birkinshaw, 2001) incluent spécifiquement le transfert de connaissances parmi les dimensions importantes du « knowledge management ». Quels sont les postulats théoriques afférents à cette approche ?

### 1.2.2 Postulats théoriques

Comme nous l'avons déjà mentionné, les connaissances sont reconnues depuis fort longtemps comme un facteur important du processus de production. Sans faire l'histoire complète de la science économique, notons que c'est surtout à partir du début du XX<sup>e</sup> siècle que le concept du savoir y fut explicitement introduit et ce, grâce aux travaux de l'école autrichienne. Deux représentants de cette école, Joseph Schumpeter (1954) et Frederik Von Hayek (1945) ont établi les fondements théoriques de la « société du savoir ».

Parmi les travaux théoriques plus récents, trois contributions ont particulièrement marqué le développement du concept de connaissances dans les organisations. Il s'agit de (1) la théorie évolutionniste de la firme (*evolutionary theory of the firm*) de Nelson et Winter (1982) ; (2) la théorie de la firme fondée sur les ressources (*resource-based theory of the firm*) formulée par Barney (1991) ; et finalement (3) la théorie de la firme fondée sur les connaissances (*knowledge-based view of the firm*) avancée par Spender et Grant (1996). Nous présenterons brièvement chacune de ces approches théoriques. Notons que les deux premières approches viennent de l'économie et que la troisième est davantage liée à la théorie des organisations et, plus particulièrement, aux écrits stratégiques.

#### ***1.2.2.1 Théorie évolutionniste de la firme***

Un courant théorique qui a grandement influencé les recherches sur la gestion des connaissances est la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982). Selon ces auteurs, chaque entreprise possède, à tout moment de son existence, un certain nombre de capacités (*capabilities*) et de règles de fonctionnement et de prise de décisions. Ces capacités et ces règles évoluent et changent avec le temps. Ces changements sont causés par des événements imprévus ou par une action délibérée visant à résoudre un problème donné. Finalement, une sélection naturelle se fait au sein du marché, sélection par laquelle les firmes les plus profitables survivent, alors que les autres se voient éliminées. Les « capacités organisationnelles » constituent le concept-clé de la théorie évolutionniste de la firme. Les auteurs s'inspirent de l'approche behavioriste et font un parallèle entre les compétences (*skills*) individuelles (définies comme la « séquence des comportements ordonnés qui sont efficaces par rapport aux objectifs établis dans un contexte donné » (Cyert et March, 1963 : 73) et les capacités (*capabilities*) organisationnelles ou bien les « routines ». Nelson et Winter définissent très largement ces dernières en affirmant qu'il s'agit des programmes, des modèles de comportement ou d'actions répétitives ainsi que des compétences individuelles au sein d'une organisation constituant la source principale de continuité dans le comportement de la firme. Selon Nelson et Winter (1982), les routines constituent la mémoire



organisationnelle car les organisations ne « s'en souviennent » qu'en les mettant en application. L'entreprise assure sa pérennité et se développe grâce à la stabilité (voire même la rigidité) des routines pendant une certaine période de temps. Finalement, les routines peuvent devenir un objet de reproduction et d'imitation pour les autres organisations, la firme perdant alors son avantage concurrentiel.

#### ***1.2.2.2 Théorie des ressources organisationnelles***

En se questionnant sur les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Barney (1991) analyse les ressources internes de la firme pouvant procurer un tel avantage. Son approche est enracinée dans la théorie évolutionniste de la firme. En se basant sur les mêmes postulats économiques que ceux adoptés par Nelson et Winter (1982), Barney (1991) rapproche la théorie évolutionniste du champ de la gestion stratégique. À la différence de la vision déterministe de la stratégie prônée par Porter (1991), qui insiste sur l'analyse de l'environnement externe, Barney met explicitement en valeur les ressources internes de l'organisation. Par ces ressources, l'auteur entend tous les actifs en termes de capacités et de processus organisationnels, d'information, de connaissances des employés etc., permettant à l'organisation de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies pour dépasser les concurrents (Barney, 1991). Les ressources mentionnées sont classées en trois grandes catégories. Tout d'abord, ce sont les ressources liées au *capital matériel* qui comprend la technologie et les équipements utilisés par la firme, ses installations, son emplacement physique et l'accès aux matières premières. Le deuxième groupe de ressources est lié au *capital humain* composé de l'expérience, de la formation, de l'intelligence et du jugement des employés et des gestionnaires de l'organisation. Finalement, parmi les ressources associées au *capital organisationnel*, Barney inclut la structure et le processus de prise de décision, le système de planification ainsi que les mécanismes de contrôle et de coordination de l'entreprise. Selon l'auteur, la firme peut avoir un avantage compétitif durable (*sustained competitive advantage*) sur ses compétiteurs si ses ressources organisationnelles remplissent les conditions suivantes. Premièrement, les ressources doivent être *importantes (valuable)*. Cette importance doit se traduire par la capacité de générer des stratégies permettant à la firme d'être plus efficace et efficiente en

neutralisant les menaces et en exploitant pleinement les opportunités offertes par l'environnement externe. La deuxième condition que doivent remplir les ressources est liée à leur *rareté*. Si plusieurs organisations possèdent des ressources permettant d'élaborer des stratégies concurrentielles efficaces, il ne s'agit plus d'un avantage compétitif. Troisièmement, les ressources doivent être relativement *difficiles à imiter* (*imperfectly imitable resources*). Cette difficulté peut découler d'un ou de la combinaison de plusieurs des facteurs suivants. D'abord, ce peut être les conditions historiques, spatiales et temporelles uniques dans lesquelles se trouve l'entreprise. Ensuite, ce peut être l'ambiguïté causale (*casual ambiguity*), qui fait référence à l'impossibilité de comprendre les liens entre les ressources de la firme et son avantage compétitif. Enfin, la complexité sociale (*social complexity*) empêche également l'imitation des ressources. Dans ce cas, il s'agit de phénomènes sociaux qui échappent au contrôle et à l'influence systématique de l'entreprise. La quatrième condition que doivent remplir des ressources afin d'assurer un avantage compétitif à l'entreprise est la difficulté de substitution d'une ressource par une autre.

### ***1.2.2.3 Théorie de la firme fondée sur les connaissances***

En ce qui concerne la théorie de la firme fondée sur les connaissances, il s'agit d'un courant théorique en émergence. Selon les adeptes de cette approche, il reste encore beaucoup de concepts et de notions à définir et à préciser. Tout de même, il s'agit d'une approche mettant explicitement l'accent sur les connaissances organisationnelles, leurs caractéristiques et leur rôle stratégique au sein des organisations contemporaines.

Les postulats essentiels de la théorie des ressources formulée par Barney (1991) furent repris par Grant (1996) et Spender (1996) pour développer la théorie de la firme fondée sur les connaissances (*knowledge-based theory of the firm*). En acceptant les postulats de Barney, ces auteurs définissent les *capacités organisationnelles* comme étant l'ensemble des connaissances de la firme. Comparativement à la vision de Barney, cette approche tente de préciser ce qui constitue les connaissances et quelles sont les connaissances les plus utiles dans un contexte organisationnel. Donc, les connaissances constituent cet actif intangible qui devient la pierre angulaire de l'avantage compétitif

durable. En proposant une telle vision, Grant (1996) identifie des caractéristiques particulièrement importantes des connaissances organisationnelles et souligne que ces connaissances sont possédées essentiellement par les individus qui composent l'organisation. Conséquemment, le premier rôle de l'organisation consiste à créer des conditions permettant d'intégrer ces connaissances individuelles dans le processus de production. Le deuxième rôle de l'organisation consiste à « entreposer » les « routines » qui contiennent les connaissances des membres de l'organisation. Une telle conception a des implications importantes au niveau de la structuration de la firme. Selon Grant, l'approche fondée sur les connaissances s'oppose aux modèles bureaucratique et informationnel (*information-processing model*) qui dominent la théorie organisationnelle en ce moment. Ceci explique la remise en question de la structure hiérarchique traditionnelle et du processus de prise de décisions correspondant à ce type de structure. Comme le montrent certaines observations empiriques, les entreprises du savoir ont tendance à réviser l'organisation du travail et les structures organisationnelles en favorisant la décentralisation, le travail en équipe et l'autonomisation (*l'empowerment*) des employés (Grant, 1996).

Une autre contribution dans le développement de la théorie de la firme fondée sur les connaissances appartient à Spender (1996) qui, à la différence de Grant, voit la firme non seulement comme un lieu de mise en application des connaissances individuelles, mais également comme une entité qui les génère. Spender (1996) souligne le caractère réductionniste de la théorie des ressources et de l'approche évolutionniste et propose une conception de la firme basée sur la théorie des systèmes sociotechniques (Callon, 1992). Cette théorie s'appuie sur la philosophie constructiviste de John Dewey (1975) pour qui la connaissance, sans jamais être statique, n'apparaît que dans l'action humaine. La connaissance est d'abord un processus de *connaître*; elle est par la suite l'application de ce qui est connu à la résolution d'un problème quelconque.

Pour résumer cette section, nous pouvons dire que la perspective économique de la gestion des connaissances est quelque peu réductionniste. En revenant à la matrice qui présente notre champ d'études, nous voyons que la conception économique des

connaissances assimile ces dernières aux autres actifs de l'organisation ; c'est-à-dire que la connaissance est un objet en soi, qu'elle est statique et identifiable, ce qui permet de la déplacer facilement au sein de l'organisation. En ce qui concerne la théorie de la firme fondée sur les connaissances, son principal mérite revient, à notre avis, au fait qu'elle reconnaît explicitement l'existence des différents types de connaissances organisationnelles et qu'elle met l'accent sur le *processus* de création et de circulation du savoir au sein de l'organisation. Même s'il s'agit d'une perspective théorique en développement, elle permet de reconsidérer plusieurs processus et pratiques organisationnelles.

Après avoir délimité le champ d'étude et présenté les postulats théoriques de la gestion des connaissances, nous définissons dans la prochaine section le concept de « connaissances organisationnelles » ainsi que ses caractéristiques.

### ***1.3 CONCEPT DU SAVOIR DANS LES ORGANISATIONS***

En abordant la problématique de gestion des connaissances dans les organisations, il serait pertinent de définir l'objet de cette gestion. Qu'est ce que la connaissance ? Quelle est la différence entre la connaissance et le savoir ? Où se trouvent exactement les connaissances organisationnelles ? Quelles sont les connaissances les plus pertinentes dans le contexte organisationnel du point de vue de leur efficacité et de leur impact sur la performance de l'entreprise ? Nous traiterons de toutes ces questions dans l'ordre suivant. Premièrement, nous allons commencer cette section en présentant quelques définitions du savoir. Deuxièmement, afin de mieux saisir la nature des connaissances organisationnelles, nous ferons un bref retour sur les dimensions épistémologique et ontologique des connaissances. Troisièmement, nous présenterons les typologies des connaissances organisationnelles les plus fréquemment citées dans les écrits. Finalement, nous présenterons l'application de ces caractéristiques génériques des connaissances organisationnelles dans le domaine de la GRH.

### 1.3.1 Définition de la connaissance

Il faut noter que malgré le nombre impressionnant de publications sur la gestion des connaissances, plusieurs auteurs soulignent l'ambiguïté terminologique existant dans les travaux de recherche (Tsoukas et Vladimirou, 2001; Alvesson et Kärreman, 2001; Spender, 1996). Certains chercheurs (Dyer et Nobeoka, 2000 ; O'Dell et Grayson, 1998 ; Dos et Santos, 1997) n'offrent aucune définition et se contentent d'affirmer que « la connaissance c'est ce qui est connu » ou de souligner tout simplement certaines caractéristiques des connaissances (Grant, 1996). À l'opposé, il existe tout un courant d'écrits cherchant à définir ce concept et son application dans les organisations. Pour illustrer cette diversité, nous citons ici quelques définitions tirées des écrits sur ce sujet.

Selon Bell (1976), le savoir est objectif, il est rattaché à une personne ou à un groupe de personnes et il est sujet à des droits de propriété intellectuelle ou soumis à une autre forme de reconnaissance:

*« ... that which is objectively known, an intellectual property, attached to a name or a group of names and certified by copyright or some other form of recognition »* (cité dans Alvesson & Kärreman, 2001 : 997).

Cette définition restrictive contraste avec celle « globalisante » donnée par Davenport et Prusak (1998) pour qui la connaissance, c'est l'ensemble des expériences, des valeurs, de l'information prise en contexte et des expertises générées et appliquées par les individus pour évaluer et aborder les nouvelles expériences ou informations. Dans les entreprises, la connaissance existe non seulement sous forme de documents ou de bases de données, mais elle est également imbriquée dans les routines, les processus, les pratiques et les normes organisationnels :

*« Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provide a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knower. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories, but also in organizational routines, processes, practices, and norms »* (Davenport & Prusak, 1998: 5).

Comme le notent Tsoukas et Vladimirou (2001) ainsi que Alvesson et Kärreman (2001), il est difficile de saisir le sens de cette définition à cause du nombre de notions mises ensemble et de l'ambiguïté des liens entre elles.

Spender (1996) indique que, malgré cette diversité de définitions, la majorité des chercheurs adoptent une définition du savoir fondée sur l'approche positiviste selon laquelle le savoir est une croyance justifiée et véridique résultant de l'analyse de la réalité externe et guidant l'action organisationnelle. Voici l'une de ces définitions : « *We define knowledge as beliefs that guide organizational action* » (Chakravarthy et al., 2003: 307). Enfin, les chercheurs et les praticiens qui adoptent la perspective de « knowledge management » ont souvent tendance à assimiler le savoir à l'information. « *Knowledge is a subset of information; it is subjective; it is linked to meaningful behavior.* » (Leonard et Sensiper, 1999, cité dans Alvesson et Kärreman, 2001).

En effet, il n'est pas rare de trouver dans les écrits des expressions comme « la gestion de l'information » ou « la gestion de données ». Dans les revues professionnelles et les publications non spécialisées, ces termes sont interchangeables et sont utilisés comme synonymes de « gestion des connaissances ». Pour réduire l'ambiguïté terminologique, les chercheurs font une distinction entre les données, l'information et les connaissances (Boisot, 1995; Davenport et Prusak, 1998; Nonaka et Takeuchi, 1995). Ainsi, pour définir la connaissance, nous pouvons commencer par définir ce qui n'en est pas. Plusieurs chercheurs font une distinction claire entre les données, l'information et les connaissances.

### *Données*

Les données sont définies comme étant un ensemble de faits objectifs relatifs à un phénomène quelconque. Un bon exemple de données prises dans un contexte organisationnel est l'ensemble des transactions de l'entreprise enregistrées et ordonnées selon une certaine logique. (Davenport et Prusak, 1998, Chakravarthy et al., 2003). Une multitude de données ne donne qu'une description neutre, ne portant aucun jugement

relativement au phénomène en question. Les données n'ont aucun sens en soi, c'est « une matière brute » pour créer l'information (Davenport & Prusak, 1998).

### *Information*

Ces mêmes auteurs définissent l'information comme étant « une donnée qui fait la différence ». Un ensemble de données brutes devient une information lorsque l'émetteur ajoute une signification à ces données et les organise en fonction d'un objectif particulier (Davenport et Prusak, 1998). Nonaka et Takeuchi (1995) abondent dans le même sens en affirmant que l'information fournit un point de vue différent puisqu'elle met en évidence certaines caractéristiques, auparavant inaperçues, d'un phénomène donné. À la différence de la connaissance, l'information nous renseigne sur l'ensemble des variables à l'œuvre dans certains phénomènes, tandis que la connaissance, elle, établit des liens de causalité et des types de relations entre divers phénomènes (Machlup, 1980).

Malgré le fait que l'information ne peut pas être substituée au savoir, ces deux notions sont liées. L'information additionnelle, même si elle est neutre, peut changer l'état des connaissances de l'individu. En ce sens, le savoir est créé partiellement à partir de l'information. L'information a un impact sur le jugement et le comportement de celui qui la reçoit. Nonaka et Takeuchi soulignent les deux éléments principaux qui distinguent la connaissance de l'information : « premièrement, le savoir est lié à une croyance, un engagement, tandis que l'information est neutre; deuxièmement, la connaissance, à la différence de l'information, est toujours liée à l'action... » (Nonaka et Takeuchi, 1995 : p. 58). Ces auteurs considèrent le savoir comme étant un processus dynamique de justification des croyances personnelles par rapport à une certaine vérité : « [...] *we consider knowledge as a dynamic human process of justifying personal belief toward the « truth »* » (Nonaka et Takeuchi, 1995: 58). À la différence de la définition positiviste « pure » qui met l'accent sur l'objectivité du savoir, Nonaka et Takeuchi soulignent l'importance des croyances personnelles qui peuvent évoluer ou varier en fonction du contexte.

Ayant donné une définition formelle au concept de savoir, deux autres clarifications nous semblent pertinentes. Quelle est la différence entre la connaissance et le savoir ? Quel est le lien entre le savoir et le sujet savant ? Pour répondre à ces interrogations, nous présenterons les dimensions épistémologique et ontologique des connaissances.

### **1.3.2 Dimension épistémologique de la connaissance**

Étant donné que la majorité des publications scientifiques provient de sources anglophones, la première subtilité réside dans leur traduction. Ainsi, le terme « knowledge » se traduit par deux mots dans la plupart des langues latines (Spender, 1996). En français, il est traduit par « savoir » et par « connaissance », ce qui reflète la dichotomie existant entre, d'une part, le « savoir » en faisant référence au rationalisme et au savoir théorique et abstrait et, d'autre part, la « connaissance », laquelle est davantage associée à une démarche empirique et pratique (Spender, 1996). Cette dichotomie reflète deux traditions épistémologiques distinctes de la pensée occidentale. Tout en étant conscient de l'existence de cette distinction, nous utiliserons, dans le présent travail, les termes « savoir », « connaissances » et « knowledge<sup>2</sup> » comme des synonymes et préciserons, le cas échéant, si nous référons à la dimension théorique ou empirique des connaissances.

Le débat sur la genèse de la connaissance remonte aux origines de la civilisation occidentale. Nonaka et Takeuchi (1995) résument l'évolution du concept du savoir de la Grèce antique jusqu'à nos jours. Les réflexions de Platon et d'Aristote sur les origines de la connaissance ont donné naissance à deux traditions épistémologiques qui traversent l'histoire de la pensée occidentale et trouvent leur application dans les théories organisationnelles. Selon Platon, le savoir est obtenu par le raisonnement de l'homme. Les partisans de cette approche croient à l'existence du savoir universel, sans preuves, sur lequel reposent tous les autres savoirs. Ce savoir est le résultat d'un processus mental. Aristote, quant à lui, est plutôt d'avis que le savoir naît du contact humain avec le monde extérieur. Selon la vision aristotélicienne, l'homme ne peut

---

<sup>2</sup> L'expression « knowledge management » est couramment utilisée dans les publications en français



acquérir de connaissances sur le monde extérieur qu'en utilisant ses expériences sensorielles. L'influence de ces deux approches épistémologiques est omniprésente aujourd'hui dans les travaux scientifiques, y compris dans les disciplines liées à la gestion des organisations (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Malgré l'opposition existant entre eux, la philosophie occidentale a toujours cherché à rapprocher ces deux postulats fondamentaux. Plusieurs auteurs affirment qu'il ne s'agit pas de deux visions totalement opposées, mais plutôt d'un continuum (Alexander, 1979). Une des premières tentatives de réconciliation des deux traditions épistémologiques se retrouve dans la définition kantienne du savoir. Selon Kant, le savoir est « la croyance vraie et justifiée » (*justified true belief*) qui « résulte de l'analyse systématique de notre expérience sensorielle de la réalité » (Spender, 1996). Plus tard, le courant phénoménologique (Husserl, 1991) liera les deux approches par le processus de l'action humaine.

En revenant aux deux perspectives dominant notre champ d'études, nous pouvons dire que la conception des connaissances organisationnelles selon les économistes relève de ce que Cook et Brown (1999) qualifient d'« épistémologie de la possession ». L'épistémologie de la possession considère la connaissance comme étant un objet possédé par une entité économique (organisation ou individu). C'est, selon Nelson et Winter (1982), un objet en soi, statique, qui existe dans l'esprit humain ou dans les « routines organisationnelles ». Le plus important ici est le caractère indigène du savoir. L'épistémologie de la possession s'identifie clairement à la démarche rationnelle cartésienne. Cette vision s'oppose à « l'épistémologie de pratique » (Cook et Brown, 1999), fondée sur le postulat selon lequel la connaissance n'est pas donnée, mais s'acquiert plutôt par l'action humaine, ce qui l'associe davantage à la démarche empirique. Selon Cook et Brown (1999), ces deux dimensions épistémologiques ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt complémentaires.

Cette idée de réconciliation des deux épistémologies est défendue par le courant constructiviste et par le pragmatisme américain. John Dewey, un des partisans de cette

approche, écrivait que : « les idées ne sont utiles que si elles *passent à l'action* et modifient le monde dans lequel nous vivons » (Dewey, cité dans Nonaka et Takeuchi, 1995 : 27). Selon Dewey (1949), les structures mentales universelles qui déterminent la perception du monde externe et la manière d'agir des individus n'existent pas de façon autonome. L'auteur ne rejette cependant pas le processus cognitif. Il affirme tout simplement que les idées et les concepts ne sont que des outils pour agir. L'individu et l'organisation, ne peuvent appliquer leurs connaissances que dans un contexte donné. Alors, les connaissances sont toujours spécifiques par rapport au contexte. Le concept de l'enquête (*inquiry*) est au centre de la philosophie du pragmatisme. L'enquête commence après la constatation d'une situation inhabituelle. L'individu commence à chercher la cause du problème en se référant à son expérience passée. Après avoir procédé ainsi, il peut formuler et catégoriser le problème, c'est-à-dire le transférer dans la sphère cognitive. Elkajaer résume bien l'essence de la pensée pragmatique en affirmant que la connaissance relève des capacités cognitives de l'humain dans un contexte particulier :

*« [...] pragmatism is a reminder of human agency but this agency is grounded in and part of context as well as individual capacities. Thinking is useful as it can act as a guideline for actions by way of working hypotheses, and reflexion is necessary in order to produce learning. »* (Elkajaer, 2003 : 48).

Parallèlement avec la problématique de l'origine de la connaissance, les chercheurs ont soulevé la question du sujet connaissant. Ceci nous renvoie à la dimension ontologique de la connaissance.

### **1.3.3 Dimension ontologique de la connaissance**

La dimension ontologique cherche à déterminer « l'entité connaissante ». Les écrits scientifiques distinguent trois niveaux de connaissance. Selon certains chercheurs, les connaissances n'existent qu'au niveau individuel (Simon, 1991; Nonaka et Takeuchi, 1995; Spender, 1996; Von Krogh et Ross, 1995); d'autres chercheurs défendent l'idée d'un savoir collectif (Weick et Roberts, 1993; Kogut et Zander, 1992). Finalement, Nelson et Winter (1982) évoquent l'idée des connaissances structurelles, totalement

dépersonnalisées. Entre ces trois positions, il existe une multitude d'approches plus nuancées. Entre autres, il existe un corpus d'écrits relatif aux groupes de travail, aux communautés de pratique, aux réseaux sociaux internes et externes d'une organisation. Toutes ces entités sont considérées comme étant capables d'apprendre, de connaître et de produire des connaissances nouvelles. Dans cette section, nous présentons les défenseurs de ces approches.

### ***1.3.3.1 Savoir comme phénomène individuel***

Selon le postulat fondamental de cette approche, toute connaissance rigoureuse provient du cerveau humain. Par conséquent, les adeptes de cette approche partagent l'idée selon laquelle les connaissances organisationnelles sont fondées sur l'apprentissage et les connaissances individuelles des agents qui composent l'organisation. Cette idée est bien résumée par Simon (1991) dans la citation suivante :

*« [...] all learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways : (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have »*  
(1991: 125).

Rappelons que les premiers travaux portant sur le processus d'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963; March et Simon, 1958) proviennent de la psychologie cognitive et mettent l'accent sur la production des pensées, des perceptions, des croyances et des interprétations (Von Krogh et Ross, 1995; DeFillippi et Ornstein, 2003). Selon la théorie de l'apprentissage individuel, l'apprentissage a lieu quand l'individu acquiert une nouvelle information ou un nouveau savoir qui renforce les modèles mentaux lui servant de guide de comportement. Selon Nicolini et Mezner (1995), la théorie cognitive de l'apprentissage privilégie la connaissance théorique, abstraite et conceptuelle, ce qui implique la possibilité de « stocker » les connaissances dans des livres, des bases de données ou dans l'esprit d'individus ainsi que celle de les transférer d'un individu à un autre (Ghérardi et *al.*, 1998). Ceci pose un problème de transfert de connaissances entre les niveaux individuel et organisationnel. Comme l'écrit Elkjaer (2003), au niveau individuel « [...] *l'apprentissage fait référence au*

*changement de structures cognitives. L'apprentissage est une activité spécifique qui se réalise à travers l'acquisition de connaissances générales et abstraites initiée par une discontinuité. Le problème reconnu de l'apprentissage organisationnel dans une perspective individuelle tire son origine de la dissociation existant entre individu et organisation et peut être posé en ces termes : comment transformer l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel ? » (Elkjaer, 2003 : 42).*

Tout en insistant sur le rôle prépondérant de l'individu dans la production des connaissances au sein des organisations, les travaux de recherches soulèvent un doute à l'égard de cette argumentation. La critique de l'homme rationnel par Herbert Simon (1958) porte à croire que, premièrement, la contribution d'un individu seul et isolé risque de ne pas bien servir l'organisation; deuxièmement, cet auteur soulève la question des facteurs sociaux, économiques ou institutionnels pouvant influencer sur les frontières de la rationalité individuelle. Cette critique fut développée à l'occasion de travaux ultérieurs. Entre autres, des chercheurs se sont intéressés à l'impact du contexte socioculturel ainsi qu'à celui du cadre institutionnel sur le processus décisionnel, ce qui impliquait la remise en question de la conception de l'individu rationnel et libre de toute contrainte externe (Spender, 1996). Même si cette vision extrême fut graduellement remplacée par une vision plus nuancée (postulant que l'apprentissage organisationnel a lieu dans la mesure où les individus, tout en préservant leur identité, évoluent sous l'influence de l'identité socio-organisationnelle (Spender, 1996), l'individu est toujours considéré le seul et unique détenteur de la connaissance.

### ***1.3.3.2 Savoir comme phénomène collectif***

La conception du savoir organisationnel comme phénomène individuel fut contestée par l'émergence de l'approche fondée sur la logique collective des connaissances. Comment l'organisation assure-t-elle sa pérennité et la continuité de ses opérations après le départ d'individus détenteurs de connaissances ? Telle est la question de base qui inspire les chercheurs s'identifiant à cette approche. Une des plus remarquables tentatives de réponse apportées à cette question appartient à Weick et Roberts (1993). Ces auteurs présentent l'esprit collectif (*collective mind*) comme un système d'actions

interdépendantes et attentionnées (*heedful interrelations of actions*) au sein d'un système social. Les acteurs de ce système agissent tout en sachant que le système est composé de leurs propres actions connectées avec celles des autres et ces actions sont subordonnées selon une logique particulière. Le degré d'attention portée à ces interrelations influence la compréhension des événements se produisant au sein de l'organisation et, de ce fait, permet de réduire le nombre d'erreurs. Donc la contribution, la représentation et la subordination des actions représentent une entité distincte de l'individu. Cette entité est l'esprit collectif.

Selon plusieurs auteurs, ce système d'interactions existe dans toutes les organisations et c'est le besoin perçu par l'organisation qui expliquerait les différents stades de développement d'un tel système. Weick et Roberts (1991) développent le concept de l'esprit collectif en s'appuyant sur certains travaux antérieurs (Wenger, 1987; Wenger et *al.*, 1985; Sandelands et Stablein, 1987; Hutchins, 1990) qui mettent en valeur le système de mémoire transactionnelle existant dans l'entreprise et fondé à la fois sur l'interdépendance des personnes et sur les connexions existant entre les comportements individuels dans une situation donnée. Pour illustrer la logique de ces connexions entre les employés, Sandelands et Stablein (1987) utilisent l'exemple du fonctionnement du cerveau, dans lequel les neurones s'échangent entre elles des concepts et des idées sans instruction formelle. Ainsi, le savoir collectif correspond à cette capacité d'agir propre à une collectivité oeuvrant au sein d'une organisation sans qu'il y ait toujours une description ou un guide de comportement pour faire face à une problématique nouvelle. Les écrits distinguent quelques niveaux auxquels le savoir collectif peut se développer. Il s'agit de d'une organisation (Weick et Roberts, 1991), d'un groupe de travail, d'une communauté de pratique (Brown et Duguid, 1991) et d'un réseau intra ou inter-organisationnel (Van Wijk et *al.*, 2003).

### ***1.3.3.3 Savoir comme phénomène structurel***

À la différence de l'esprit collectif de Weick et Roberts (1991), Nelson et Winter (1982) affirment que l'organisation elle-même peut être le sujet connaissant, les connaissances étant alors dissociés des individus qui la composent. Tel qu'ils l'expliquent, la

possession de connaissances techniques est un attribut de l'entreprise qui n'est pas nécessairement réductible à la connaissance possédée par les individus.

*« The possession of technical knowledge is an attribute of the firm as a whole, as an organized entity, as it is not reducible to what any single individual knows, or to any simple aggregation of the various competencies and capabilities of various individuals, equipment, and installation of firm »* (Nelson et Winter, 1982 : 63).

Nelson et Winter avancent l'idée que les connaissances se situent dans la mémoire de l'entreprise. La mémoire de l'entreprise se définit par la « routinisation » des activités organisationnelles. Les « routines organisationnelles » désignent l'ensemble des activités régulières effectuées quotidiennement au sein de l'entreprise. Les activités par lesquelles une organisation établit les spécifications afférentes à ses produits et équipements ou ses politiques et procédures d'embauche, d'investissement ou de recherche et développement constituent des exemples de « routines organisationnelles ». Selon Nelson et Winter (1982), ce sont ces routines qui contiennent les connaissances, qui persistent à travers le temps, qui déterminent le comportement de l'organisation et qui permettent à l'organisation de s'ajuster aux changements dans l'environnement.

Selon la même logique, certains chercheurs affirment que les connaissances organisationnelles se situent non seulement dans les dispositifs internes de l'entreprise, mais également dans le réseau externe dont l'organisation fait partie (Mudambi, 2002 ; Hansen et *al.*, 1999). Dans ce cas, l'EM peut bénéficier des connaissances développées dans les unités de recherche et développement ou dans des réseaux de connaissances locaux. L'implantation des EM dans des « districts industriels » (Marshall, 1920) ou au sein de « grappes industrielles » (Porter, 1990) donne à l'entreprise accès à des connaissances de pointe développées localement.

En résumé, nous pouvons dire que les dimensions épistémologique et ontologique nous renvoient à l'objet de la connaissance et au sujet connaissant, respectivement. Ces deux dimensions sont propres à tout acte d'acquisition de connaissance, sans égard à son domaine d'application. En s'appuyant sur ces deux dimensions fondamentales, les

chercheurs ont développé des classifications plus nuancées, davantage applicables à la pratique organisationnelle.

### **1.3.4 Taxinomies des connaissances organisationnelles**

Dans cette sous-section, nous examinons trois typologies, fréquemment citées dans les écrits, qui reflètent, à notre avis, le spectre des connaissances organisationnelles. Même s'il s'agit d'un choix arbitraire, notre analyse des écrits nous indique que la plupart des taxinomies proposées dans les travaux scientifiques sont fondées soit sur la distinction entre les connaissances tacites et explicites ou bien sur les caractéristiques des entités qui détiennent un certain savoir. Les taxinomies que nous avons retenues donnent un aperçu de ce que les écrits scientifiques entendent par les connaissances dans un contexte organisationnel. Nous allons présenter successivement les classifications de Polanyi (1958), de Machlup (1980) et de Blackler (1995).

#### ***1.3.4.1 Classification de Polanyi***

Parmi les travaux qui ont grandement marqué les recherches sur les connaissances organisationnelles, la typologie des connaissances la plus connue est celle proposée par Michael Polanyi. Ce scientifique et philosophe distingue deux types de savoir: le savoir tacite et le savoir explicite. Selon Polanyi (1958), ces deux dimensions s'appliquent à tout savoir humain. Ce n'est pas par hasard que nous utilisons le mot « dimensions », car le travail de Polanyi représente une des tentatives d'aller au-delà de la distinction bien établie entre les connaissances pratiques et les connaissances théoriques, voire entre la rationalité et l'empirisme. En critiquant l'approche positiviste dans les sciences, Polanyi cherche à montrer une logique commune propre à tout savoir. Dans ce sens, le savoir tacite et le savoir explicite ne sont que les deux dimensions d'un même phénomène.

Dans son ouvrage *Personal Knowledge*, Polanyi (1958) souligne qu'il n'existe pas de savoir qui soit complètement explicite. Tout savoir comporte une dimension que nous ne sommes pas toujours en mesure d'expliquer. Les convictions et l'engagement

personnels font partie intégrante de la connaissance. Pour désigner ce type de dispositions personnelles, Polanyi utilise le terme « connaissances personnelles », ce qui, dans ses travaux subséquents, fut désigné par l'expression « *tacit knowledge* » ou « connaissance tacite ».

Polanyi rejette le rationalisme pur. Pour lui, l'apprentissage et l'action font partie du même processus combinant, de façon ordonnée, un certain nombre d'outils pour obtenir un résultat pratique ou théorique.

*« I regard knowing as an active comprehension of the things known, an action that requires skill. Skilful knowing and doing is performed by subordinating a set of particulars, as clues or tools, to the shaping of a skilful achievement, whether practical or theoretical. » (1958 : 49).*

Ainsi, Polanyi fait une distinction entre, d'une part, le savoir pur et rationnel (connaissances des lois et des règles) et, d'autre part, le savoir-faire. Pour illustrer ceci, il donne l'exemple de l'apprentissage requis pour la conduite d'une bicyclette. La connaissance parfaite des lois de gravitation, d'équilibre, etc., est peu ou pas utile pour celui qui veut apprendre à rouler à bicyclette. Dans ce cas, c'est la pratique qui est la plus importante. Il existe de nombreuses situations où la méconnaissance des règles théoriques ne nous empêche aucunement de pratiquer une activité. La connaissance tacite est une connaissance non exprimée. La particularité de ce type de connaissance consiste en une relation spécifique existant entre deux types d'attention lors d'une activité : l'attention focale et l'attention subsidiaire. L'attention focale est celle qui est orientée vers l'objectif de l'action, tandis que l'attention subsidiaire est plutôt dirigée vers les outils et les moyens nécessaires pour accomplir cette même action. Cette dernière n'est pas activée en tout temps. D'une certaine façon, elle est sous-entendue pendant que nous accomplissons une activité.

Ce même processus peut être exprimé par la relation existant entre l'ensemble et ses parties. Si, dans l'accomplissement d'une tâche, nous détournons notre attention de l'ensemble du processus au profit de ses particularités, le résultat de l'action sera compromis. Ainsi, la connaissance tacite peut être présentée sous forme d'un triangle composé de parties subsidiaires (*subsidiary particulars*), de l'objectif focal (*focal*



*target*) et de l'individu connaissant qui les relie (*knower*). Donc, le lien entre les parties subsidiaires et l'objectif ne se fait pas automatiquement ; il est plutôt le résultat de *l'action* de l'individu. Dans ce sens, la connaissance tacite est difficilement exprimable, car chaque personne peut avoir sa propre méthode pour mener à bien une même tâche.

Le savoir explicite est, quant à lui, un savoir objectif et rationnel qui s'acquiert de façon séquentielle par l'assimilation de connaissances codifiées et présentées sous forme d'un langage ou d'un code technique transférable. En entreprise, ce type de connaissances se situe dans les bases de données, dans les procédures standardisées ou bien dans les manuels. D'après Foray et Cowan (1997), les connaissances codifiées peuvent être assimilées à de l'information transmise, sans perte d'intégrité, une fois que les règles syntaxiques nécessaires pour les déchiffrer sont connues par les parties impliquées dans le processus.

Selon Polanyi, nous sommes incapables d'exprimer tout ce que nous savons à cause de la dimension tacite du savoir qui affecte l'ensemble de nos connaissances. Pour bien illustrer ce phénomène, l'auteur utilise la métaphore de l'iceberg : la fraction visible de l'iceberg correspond à notre savoir explicite, tandis que la partie soustraite à notre vision représente toutes les connaissances que l'individu possède et qu'il n'est pas nécessairement en mesure d'articuler. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre sa célèbre phrase : « *We know more than we can tell* » (Polanyi, 1958 : 34). Le savoir naît lorsque l'individu entre en contact avec la réalité et se donne une image de cette réalité en intégrant les multiples particularités selon des modèles mentaux que l'individu possède déjà. C'est cet aspect psycho-cognitif du savoir tacite qui le distingue du savoir explicite et qui le rend difficile à coder et à transmettre.

Il faut dire que les deux catégories de connaissances proposées par Polanyi se trouvent à la base de plusieurs autres typologies de connaissances spécifiques au contexte organisationnel.

### 1.3.4.2 *Classification de Machlup*

Dans son travail sur le rôle des connaissances dans l'économie, Machlup (1980) distingue deux catégories génériques de savoir : le « savoir que » (*to know that*) et le « savoir comment » ou le « savoir faire » (*to know how*). La première catégorie fait référence aux connaissances « abstraites » relatives à une situation ou à un phénomène donnés. La deuxième catégorie, celle du « savoir faire », réfère plutôt à la capacité d'une personne d'exécuter une tâche ou une action (Machlup, 1980). En développant son raisonnement, Machlup affirme que la différence entre les deux types de connaissances est clairement observable lors de l'exécution d'une tâche exigeant un effort physique que nous sommes en mesure de fournir plus ou moins automatiquement : « *I know how to swim, but I can swim also without thinking about it: my mind may be on other matters, so much so that I am not aware of my swimming* » (Machlup, 1980 : 31).

Sans s'y référer explicitement, cette catégorisation rejoint celle développée par Polanyi. Cependant, Machlup propose une catégorisation plus nuancée, fondée sur le sens attribué par l'individu à l'objet de connaissance, en fonction du statut de l'individu et de l'objectif qu'il poursuit (Machlup, 1980). Ainsi, l'auteur distingue cinq types de connaissances. Le premier réfère aux connaissances pratiques (*practical knowledge*) et comprend les connaissances utiles lors de l'accomplissement de tâches et de prises de décisions liées au travail d'un individu. Selon la nature de l'activité, ce type de connaissances peut être divisé selon les sous-catégories suivantes : connaissances professionnelles (*professional knowledge*), connaissances d'affaires (*business knowledge*), connaissances du métier (*workman's knowledge*), connaissances politiques (*political knowledge*), connaissances « domestiques » (*household knowledge*) et autres connaissances pratiques (*other practical knowledge*). Le deuxième type de connaissances est celui des connaissances intellectuelles (*intellectual knowledge*) qui servent à combler la curiosité intellectuelle d'un individu. Dans le langage courant, ce type de connaissances réfère à la culture générale. Ces connaissances s'acquièrent dans un processus d'apprentissage caractérisé par l'existence d'une problématique et de valeurs culturelles. Le troisième type correspond aux connaissances divertissantes

(*small-talk and pastime knowledge*) qui, comme leur nom l'indique, servent à satisfaire le désir de se divertir et stimulent les émotions; elles incluent toutes sortes de connaissances désinvoltes comme les potins, les anecdotes, les blagues, etc. Le quatrième type est celui des connaissances spirituelles (*spiritual knowledge*) qui reflètent les préférences religieuses de l'individu. Finalement, le cinquième type réfère aux connaissances non-désirées (*unwanted knowledge*) qui regroupent les connaissances se trouvant hors du champ d'intérêt de la personne et qui sont acquises par accident (Machlup, 1980 : 108).

#### **1.3.4.3 Classification de Blackler**

En faisant le résumé des écrits scientifiques sur l'apprentissage organisationnel, Blackler (1995) identifie cinq types de savoir que l'on retrouve dans les organisations. Premièrement, il s'agit du savoir intellectuel (*embrained knowledge*). Ce type de savoir fait référence aux habiletés conceptuelles et cognitives des individus. Dans des travaux de recherche antérieurs, ce type de savoir est présenté comme le « savoir qui » (*knowledge that*) (Ryles, 1949; Machlup, 1980). Comme l'indique Blackler (1995), ce type de savoir abstrait a toujours eu un statut privilégié dans la culture occidentale et plusieurs chercheurs soulignent son importance au sein des organisations. Ce type de savoir est le fondement de ce que l'on qualifie d'« habiletés supérieures » permettant de résoudre des situations organisationnelles complexes (Fiol et Lyles, 1985).

Le deuxième type de savoir est le savoir contextualisé (*embodied knowledge*), davantage orienté vers l'action ou le savoir comment (*knowledge how*) (Ryles, 1949). Ce savoir dépend largement des individus, de leurs contacts directs, de l'information sensorielle, de la pratique et il est fortement enraciné dans le contexte (Zuboff, 1988). Les chercheurs placent dans cette catégorie les techniques de résolution de problèmes ainsi que la « pensée pratique », laquelle est intimement liée à la connaissance de circonstances particulières propres à la problématique en cause.

Le savoir culturel (*encultured knowledge*) fait référence au partage et à la compréhension mutuelle d'une problématique par différentes personnes. Fondé sur la

notion de la culture telle que définie comme étant un ensemble de valeurs, coutumes, idéologies partagées par un groupe d'individus (Hofstede, 1991), ce savoir est particulièrement utile dans les situations de transformation sociale au sein d'une organisation. Dans de tels cas, la culture sert aux employés de guide de références pour affronter des situations peu connues.

Le savoir ancré dans les structures (*embedded knowledge*) réside dans les routines organisationnelles. Ce type de savoir consiste à explorer la signification des relations existant entre les individus et les ressources matérielles d'une organisation. Ce savoir peut être analysé à travers les relations entre les technologies, les personnes, leurs rôles et les procédures formelles au sein de l'entreprise. Dans leur analyse des capacités organisationnelles (*organizational capabilities*), Nelson et Winter (1982) soulignent que les habiletés individuelles sont composées de sous-éléments coordonnés par le processus de travail, ce dernier ayant pour objectif la performance globale de l'entreprise. Les compétences organisationnelles reposent non seulement sur les capacités physiques et mentales des individus, mais également sur les facteurs comportementaux, technologiques et structurels propres à une entreprise en particulier. Ce type de connaissances est également bien présenté par Henderson et Clark (1990) qui distinguent le savoir possédé par des unités et/ou par des individus au sein de l'entreprise (*component knowledge*) du savoir relatif à la manière dont ces unités et/ou ces individus interagissent (*architectural knowledge*).

Le dernier type du savoir proposé par Blackler est le savoir codifié (*encoded knowledge*). Il s'agit ici du savoir converti en signes et symboles. Les livres, manuels, et instructions en sont de bons exemples. À ces sources plus traditionnelles, le développement des technologies de l'information et des communications a ajouté les connaissances codifiées et transmises électroniquement. Les études montrent cependant que les « capacités informationnelles » de ces dispositifs technologiques sont souvent surestimées, car il s'agit de connaissances décontextualisées, ce qui risque de rendre inefficace leur perception par le destinataire.

#### ***1.3.4.4 Particularités des connaissances en RH***

Dans leur étude des pratiques de GRH, De Long et Fahey (2000) soulignent que ces dernières impliquent trois types de connaissances : les connaissances individuelles, sociales (ou collectives) et structurelles. Selon ces auteurs, chacun de ces types de connaissances inclut des composantes tacites et explicites à la fois. Flood et *al.* (2003) indiquent également que les pratiques de RH ne se limitent pas aux règles et procédures écrites établies par l'organisation, mais font partie intégrante des routines, des valeurs et de la culture organisationnelle. Selon ces mêmes auteurs, les connaissances liées à la GRH combinent les éléments simples (l'information) et indépendants du contexte aux éléments « systémiques » et difficilement dissociables d'un contexte particulier.

Ayant défini les aspects théoriques des connaissances organisationnelles, il serait pertinent de préciser la façon dont ces notions s'appliquent à la pratique organisationnelle.

#### ***1.3.4.5 Connaissances faisant l'objet de transfert***

Sur le plan pratique, les différentes connaissances organisationnelles peuvent être classées selon leur contenu et leur « singularité ». Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons ces deux aspects. Nous commençons par le contenu des connaissances transférées.

Au niveau du contenu, il existe deux grandes catégories de connaissances pouvant faire l'objet de transferts. Il s'agit, d'une part, des connaissances techniques et, d'autre part, des connaissances managériales. En analysant l'historique des transferts de connaissances, nous notons que pour les années 1970-1980, les écrits scientifiques portent essentiellement sur les transferts technologiques du siège social vers les filiales étrangères des EM. Cette approche s'inscrit dans la stratégie fondée sur le cycle de vie des produits (Vernon, 1966), laquelle cherche à rentabiliser l'investissement initial dans le développement d'un produit et dans l'équipement acquis en les transférant vers de nouveaux marchés. Même si certains auteurs ont remis en question l'autosuffisance

technique de même que l'aspect économique de ces projets, ce n'est que dans les années 1990 et après avoir constaté plusieurs échecs notables, que des chercheurs se sont penchés de façon approfondie sur les pratiques organisationnelles accompagnant les transferts de technologies (Szulanski, 1996).

Ce type de transfert « traditionnel » existe toujours au sein des EM qui délocalisent la production vers des pays offrant les conditions plus avantageuses en termes de coût de la main-d'œuvre, de régime fiscal ou autres. Par ailleurs, la tertiarisation croissante de l'économie et l'augmentation de la composante intangible dans le processus de production mettent l'accent sur le transfert des connaissances dites « procédurales » ou du savoir-faire associé au design, au marketing, à la distribution, etc. (Gupta & Govindarajan, 2000). Notons que le terme « technologie », auparavant associé à l'ensemble des outils de production et ayant une connotation technique, commence à changer de signification. Parmi les cinq technologies-clés transférées au sein des entreprises de services étudiées par Roberts (1996), les gestionnaires nomment, par ordre d'importance, les connaissances et l'expérience en affaires, la méthodologie de production des services, les compétences managériales, l'information technique spécialisée ainsi que les compétences en finance (1996 : 5). Comme nous le voyons, l'aspect technologique au sens conventionnel du terme cède de plus en plus le pas aux connaissances, procédures et façons de faire transférées entre diverses organisations ou unités d'une même entreprise.

Les pratiques de gestion sont le fruit d'un agencement particulier des compétences individuelles, des structures et des modes de fonctionnement particuliers adoptés par l'organisation. Malgré son utilisation courante, l'expression « pratiques organisationnelles » n'est pas clairement définie dans les écrits. Certains auteurs définissent simplement les pratiques organisationnelles comme étant un élément stabilisateur de l'organisation (March et Simon, 1958) qui consiste en une multitude d'actions habituelles, de routines et de structures stables existant depuis longtemps et assurant, en quelque sorte, la pérennité de l'organisation. Nelson et Winter (1987) comparent les pratiques organisationnelles aux « gènes » organisationnels. Szulanski

(1996) définit les pratiques organisationnelles comme étant des routines caractérisées par la composante tacite que l'on retrouve dans les compétences individuelles ou dans un réseau de relations. Finalement, en se fondant sur la théorie institutionnelle, Kostova (1999) définit les pratiques organisationnelles comme étant « une façon particulière de mener les affaires qui a évolué à travers le temps sous l'influence de l'histoire de l'organisation, des personnes, des intérêts et des actions et qui est devenue institutionnalisée au sein de l'organisation ». Ces pratiques se concrétisent sous forme de règles écrites formelles qui s'inscrivent dans des schémas cognitifs propres aux individus et qui se fondent sur un corpus de valeurs et de croyances (Kostova, 1999). Ces pratiques organisationnelles affectent les différentes fonctions de l'organisation.

Un aspect important des pratiques organisationnelles est leur singularité. En ce sens, les écrits définissent les « pratiques stratégiques » et les « meilleures pratiques » (*best practices*). Depuis quelques années, tout un courant d'écrits relatif à la stratégie des organisations porte sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, lesquelles font partie des capacités organisationnelles (*organizational capabilities*) (Becker et Huselid, 2006 ; Collins et Smith, 2006 ; Kostova, 1999 ; Gupta et Govindarajan, 2000). Selon les écrits, ces pratiques constituent les compétences clés de la firme et lui procurent un avantage compétitif durable. Ces pratiques sont très difficiles à imiter car elles sont intimement liées à des individus et à un contexte organisationnel spécifiques. Comme le note Kostova (1999), l'importance stratégique de ces pratiques découle du fait qu'elles sont imbriquées dans les valeurs organisationnelles. Le caractère hautement tacite de ces pratiques rend le processus de transfert, même à l'intérieur d'une même firme, très difficile. Les « pratiques stratégiques » développées par une organisation à partir d'une combinaison unique des ressources qu'elle possède, ne doivent pas être confondues avec les « meilleures pratiques ». Selon Hunter et *al.* (2002), la notion des « meilleures pratiques » fait référence aux pratiques donnant des résultats supérieurs par rapport à ceux obtenus par d'autres unités organisationnelles ou par la concurrence. Pour Ferner (1997), les « meilleures pratiques », ce sont les pratiques dominantes dans une industrie ou dans un

secteur économique, ou bien des pratiques organisationnelles adoptées par les entreprises leaders d'un marché donné.

### ***1.4 TRANSFERT DE CONNAISSANCES AU SEIN DES EM***

Dans cette section de la revue des écrits, nous présentons les recherches effectuées sur le transfert de connaissances au sein des EM. Nous examinons successivement : la définition et les caractéristiques particulières des EM; la définition du concept de transfert intra-organisationnel des connaissances et les postulats théoriques à la base de ce concept ; les facteurs internes et externes qui influencent le transfert de connaissances ; les mécanismes utilisés par les entreprises pour effectuer les transferts ; et, pour terminer, nous abordons la question de l'efficacité des transferts des connaissances au sein des EM.

#### **1.4.1 Problématique du transfert de connaissances dans les EM**

Bien que les EM existent depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, les premières tentatives de conceptualisation du phénomène du transfert de connaissances n'apparaissent que dans les années 1960. En adoptant des perspectives théoriques variées, les chercheurs ont tenté de comprendre le fondement des décisions portant sur le transfert de certaines activités organisationnelles à l'étranger et d'expliquer la source de la valeur ajoutée que génère une entreprise lorsqu'elle décide d'élargir ses activités à l'international (Dunning, 1981 ; Pedersen et *al.*, 2003; Dyer et Nobeoka, 2000). Malgré l'existence de nombreuses tentatives de réponses apportées à cette question fondamentale, la problématique du transfert de connaissances au sein des EM n'est pas résolue pour autant (Rugman et Brain, 2003). Avant de donner la définition formelle de l'EM et de ses caractéristiques, nous présentons sommairement les raisons d'internationalisation évoquées dans les écrits scientifiques.



#### ***1.4.1.1 Raisons à la base de l'internationalisation de la firme***

Parmi les travaux classiques offrant une réponse à la question « pourquoi les firmes internationalisent-elles leurs activités ? » on peut citer Hymer (1976) qui explique que les activités étrangères à valeur ajoutée de la firme sont déterminées par deux facteurs essentiels : (a) la possibilité d'effectuer des économies d'échelle en répartissant les coûts de production sur un plus grand nombre d'unités vendues sur les marchés étrangers et (b) un accès privilégié à des ressources locales. En ce qui concerne ce deuxième facteur explicatif du processus d'internationalisation avancé par Hymer, on peut dire que l'avantage que détient l'EM consiste en sa capacité de créer de la valeur ajoutée à partir de la combinaison de connaissances dispersées à travers divers pays et filiales. En soulignant l'importance du processus d'apprentissage directement lié aux investissements à l'étranger, Dunning (1981) remarque que ces investissements permettent de mettre à jour des connaissances organisationnelles, d'identifier les meilleures capacités de production et des ressources par une participation dans des réseaux locaux de recherche et développement et d'en profiter à un coût moindre. Finalement, l'accès privilégié à ces réseaux de connaissances permet à l'EM d'innover et de perfectionner ses produits et services. Les études montrent que les EM font beaucoup de recherche et développement et que près de la moitié des innovations commerciales proviennent de leurs laboratoires (Johanson et *al.*, 1976).

Le troisième argument théorique en faveur de l'internationalisation des firmes vient de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1987) selon laquelle l'EM tire un avantage dans la possibilité d'internaliser, i.e. rendre plus rapides, efficaces et moins coûteuses, les transactions transfrontalières. Buckley et Casson (1976) rappellent l'argument classique en faveur des EM selon lequel elles sont capables d'« internaliser les externalités en mettant ensemble, au sein de la firme, les attributs, les ressources ou les activités qui génèrent la synergie pouvant être exploitée avec profit » (cité dans Buckley et Carter, 2002 : 30).

Enfin, il faut noter que la perspective économique dominait pendant longtemps ce champ de recherche. Les travaux effectués au cours des vingt dernières années ont

enrichi cette approche économique par des contributions provenant de la sociologie, de l'anthropologie, de la théorie des organisations et de la stratégie. À ce chapitre, nous pouvons, entre autres, citer les travaux de l'école d'Uppsala sur le processus d'internationalisation de la firme qui s'inspirent de la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1963) ainsi que les travaux de Bartlett et Ghoshal (1998) sur la stratégie des EM. Afin de mieux comprendre la dynamique propre au transfert des connaissances, il importe de définir l'EM et ses principales caractéristiques.

#### **1.4.1.2 Définition de l'EM**

En ce qui concerne la définition formelle de l'EM, les écrits en donnent une pluralité (Aharoni, 1980; Bartlett et Ghoshal, 1998, Vernon, 1966). Cependant, toutes les définitions se rejoignent au moins sur deux aspects : le premier réfère à l'investissement direct à l'étranger et le second à l'intensité du contrôle exercé par la maison-mère dans la gestion de ses filiales étrangères. Dans ce travail, nous retenons la définition proposée par Ghoshal et Westney (1993) qui, à notre avis, reflète toute la complexité du phénomène des EM. Selon ces auteurs, il s'agit d'une entreprise opérant dans plus d'un pays et dont les activités sont régies par un système décisionnel commun permettant d'établir des politiques et une stratégie cohérentes ; ces entités sont liées de façon à ce que l'une ou plusieurs d'entre elles puissent exercer sur les activités des autres une influence notable visant à assurer le partage des connaissances, des ressources et des responsabilités.

*« [the multinational] comprises entities in two or more countries, regardless of legal form and fields of activity of those entities, which operate under a system of decision-making permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of the others, and in particular, to share knowledge, resources, and responsibilities with others. »* (Ghoshal et Westney, 1993 : 4).

#### **1.4.1.3 Caractéristiques de l'EM**

Malgré l'hétérogénéité du concept d'EM, la grande majorité des chercheurs s'accordent sur certaines caractéristiques propres à ce type d'entreprise et sur les distinctions qui

existent entre une EM et une entreprise dite « nationale ». Premièrement, à la différence d'une compagnie nationale, l'EM est confrontée à une multitude de normes juridiques, sociales et culturelles, ainsi qu'à des préférences de consommation qui varient d'un pays à l'autre (Chini, 2004). Deuxièmement, la présence simultanée sur plusieurs marchés et la compétition internationale exigent des structures et des mécanismes de coordination spécifiques qui permettent de gérer ce réseau de relations extrêmement complexe. Troisièmement, sa présence dans plusieurs pays permet à l'EM d'accéder à des connaissances locales qui peuvent éventuellement être transférées et utilisées ailleurs, dans les autres unités de l'entreprise (Chini, 2004 ; Bartlett et Ghoshal, 2000). Buckley et Carter (2002) abondent dans le même sens lorsqu'ils indiquent que les connaissances peuvent être spécifiques par rapport au contexte local caractérisé par l'infrastructure, les conditions du marché ou encore par la spécialisation historique de certaines industries dans certaines zones géographiques.

Pour résumer cette section, nous pouvons dire que la capacité de faire circuler les connaissances organisationnelles est un des aspects fondamentaux de l'EM. D'autre part, les recherches empiriques indiquent clairement que, dans le contexte économique actuel, les EM, par l'entremise de leurs pratiques de gestion, de leur structure et de leurs mécanismes de coordination, sont plus efficaces que d'autres arrangements organisationnels (par ex. alliances stratégiques ou mécanismes du marché) pour transférer les connaissances d'un pays à un autre. Cette constatation nous amène à définir le concept de « transfert de connaissances » dans un contexte international de façon plus précise.

#### **1.4.2 Concept de transfert de connaissances**

L'expression « transfert de connaissances » peut avoir plusieurs sens. Dans le domaine de la recherche et du développement, on entend généralement, par « transfert de connaissances », l'application pratique ou la « conversion » des connaissances théoriques et des découvertes scientifiques en produits et services. Donc, le transfert de connaissances désigne, dans ce cas, le passage de la science à l'application pratique. Dans les travaux sur la diffusion des innovations, le transfert de connaissances signifie

plutôt l'appropriation de nouvelles technologies (et des nouvelles connaissances associées à ces technologies) par un grand nombre d'utilisateurs (Rogers, 1982). Une variété d'expressions, telles que la « diffusion des connaissances », le « partage de savoir », le « transfert des capacités organisationnelles », la « dissémination des connaissances » reflètent ce même phénomène. Dans le cadre du présent travail, nous considérons ces expressions comme des synonymes de « transfert de connaissances ». Dans la section suivante nous présentons d'abord quelques unes de ces définitions. Nous examinons ensuite les modèles théoriques à la base du transfert des connaissances.

#### ***1.4.2.1 Définition du transfert de connaissances***

Dans leur revue des écrits portant sur la gestion des connaissances, Argote et Ingram (2000) définissent le transfert de connaissances comme étant un processus dans lequel une unité organisationnelle est influencée par l'expérience d'une autre unité : *« Knowledge transfer in organizations is the process through which one unit (e.g. group, department, or division) is affected by the experience of another »* (2000 : 2).

Selon ces auteurs, cette définition s'inspire de celle qu'on retrouve en psychologie cognitive, laquelle définit le transfert au niveau individuel comme étant l'application dans un contexte distinct de connaissances acquises antérieurement.

Teece (1998) définit le transfert de connaissances comme étant la capacité de reproduire ou de « dupliquer » certaines connaissances organisationnelles à l'extérieur de leur unité d'origine. L'auteur utilise le terme « *replicability* » pour désigner ce processus. Par « réplication » des connaissances, l'auteur entend le transfert de connaissances d'un contexte économique à un autre. Le terme « réplication » est également utilisé par Winter et Szulanski (2001) dans leur étude de cas sur le transfert de connaissances et des pratiques stratégiques. Les auteurs évoquent « l'approche McDonald » pour expliquer le phénomène de réplication qui consiste à « la création et à l'opérationnalisation d'unités organisationnelles similaires produisant des biens ou fournissant des services » (Winter et Szulanski, 2001 : 730).

Enfin, dans son étude empirique sur le transfert des meilleures pratiques, Szulanski (1996) définit ce processus comme étant un échange de connaissances entre une source et un destinataire, échange consistant en l'extraction et la duplication partielle d'un système de coordination des relations permettant de connecter des ressources spécifiques de façon à ce qu'un système de coordination similaire soit recréé ailleurs pour coordonner des ressources similaires, mais différentes de celles dont dispose l'unité émettrice.

*« Transfers of best practice are thus seen as dyadic exchanges of organizational knowledge between a source and a recipient unit in which the identity of recipient matters. The exchange of organizational knowledge consists of an extract and partial replication of a web of coordinating relationships connecting specific resources so that a different but similar set of resources is coordinated by a very similar web of relationship. »* (Szulanski, 1996 : 28).

Enfin, nous pouvons constater que l'idée de la reproduction, à l'extérieur de l'unité d'origine, de réseaux de relations entre les différentes composantes organisationnelles est à la base de toutes les définitions présentées.

#### ***1.4.2.2 Modèles théoriques propres au transfert de connaissances***

Parmi les modèles théoriques du transfert de connaissances, il y en trois qui sont largement utilisés dans les études dans ce domaine. Il s'agit des modèles de Shannon et Weaver (1949), de Szulanski (1996) et de celui proposé par Nonaka et Takeuchi (1995). Nous les présentons dans les pages qui suivent.

##### ***1.4.2.2.1 Modèle de Shannon et Weaver***

Plusieurs recherches dans le domaine du transfert de connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Rogers, 1982) s'inspirent du modèle mathématique de communication développé par Shannon et Weaver (1949) pour expliquer le transfert de connaissances. Nous reproduisons ce modèle à la figure 2.

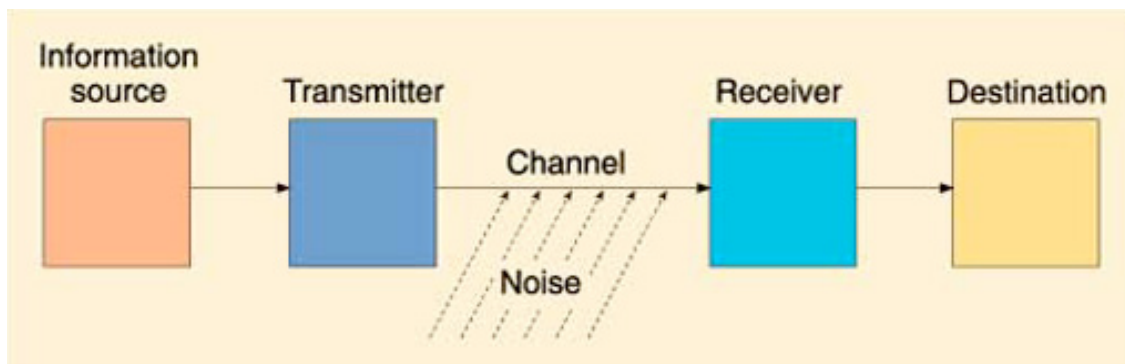


Figure 2 : **Modèle de communication de Shannon et Weaver (1949)**

Dans ce modèle linéaire, la communication est réduite à la transmission d'un message. L'émetteur, grâce à un système de codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage de ce message, lequel peut être déformé par le « bruit ». Essentiellement, on reproche à ce modèle le caractère décontextualisé et linéaire de l'acte de communication, car il ne prévoit pas de rétroaction entre le destinataire et l'émetteur du message. C'est probablement grâce à sa présentation simple, sinon simpliste, que le modèle de Shannon et Weaver a tant retenu l'attention des chercheurs. Sur le plan pratique, l'assimilation de la gestion des connaissances dans les entreprises à l'intranet et à l'utilisation massive des télécommunications repose sur les principes de ce modèle.

#### ***1.4.2.2.2 Modèle de Szulanski***

En définissant le transfert intra-organisationnel des connaissances comme étant « l'échange dyadique entre l'unité émettrice et l'unité destinatrice », Szulanski (1996 : 28) se fonde sur le modèle de communication de Shannon et Weaver (1949) pour classer, en deux catégories, les facteurs qui influencent le processus de transfert : les caractéristiques propres à l'émetteur et celles propres au destinataire des connaissances et ce, dans un contexte particulier (qui est associé à la notion de « bruit » dans le modèle original). Le processus de transfert est composé des quatre étapes suivantes. À l'étape de l'*initiation*, l'organisation doit identifier la problématique et les connaissances permettant de la résoudre ; ou, au contraire, la découverte de connaissances nouvelles particulièrement efficaces peut changer la perception de la situation considérée

auparavant comme efficace. Une fois le besoin et la meilleure solution identifiés, l'entreprise passe à la phase de l'*adaptation*. Pendant cette deuxième phase, les ressources matérielles et les connaissances qui y sont associées sont transférées de l'émetteur au destinataire et sont modifiées pour répondre aux besoins spécifiques du destinataire. Les caractéristiques propres aux connaissances influencent la profondeur des liens sociaux établis au sein de la « coalition de transfert ». La phase de *mise en œuvre et d'ajustement* commence dès la première application de la nouvelle façon de faire. Pendant cette étape, l'unité destinatrice peut faire face à plusieurs situations imprévues pouvant nuire à sa performance. L'unité émettrice devra alors s'ajuster afin que cette performance soit graduellement rétablie. Finalement, à l'étape de l'*intégration* ou de l'*appropriation*, la nouvelle connaissance devient de plus en plus « banalisée ». La nouveauté devient une routine partagée par l'ensemble des membres de l'organisation (Szulanski, 1996).

#### ***1.2.2.2.3 Modèle de Nonaka et Takeuchi***

Connu également sous l'abréviation *ISEC* (Internalisation, Socialisation, Externalisation et Combinaison), le modèle avancé par Nonaka et Takeuchi (1995) est sans aucun doute devenu un modèle de référence dans le domaine de la gestion des connaissances. Fondé sur la distinction de Polanyi entre les connaissances tacites et explicites, ce modèle met l'accent sur l'interaction existant entre ces deux dimensions de connaissances, ce qui nous donne quatre modes distincts de conversion : (1) de tacite en tacite – socialisation, (2) de tacite en explicite – externalisation, (3) d'explicite en explicite – combinaison, et (4) d'explicite en tacite – internalisation. La figure 3 donne une représentation graphique de ce modèle.

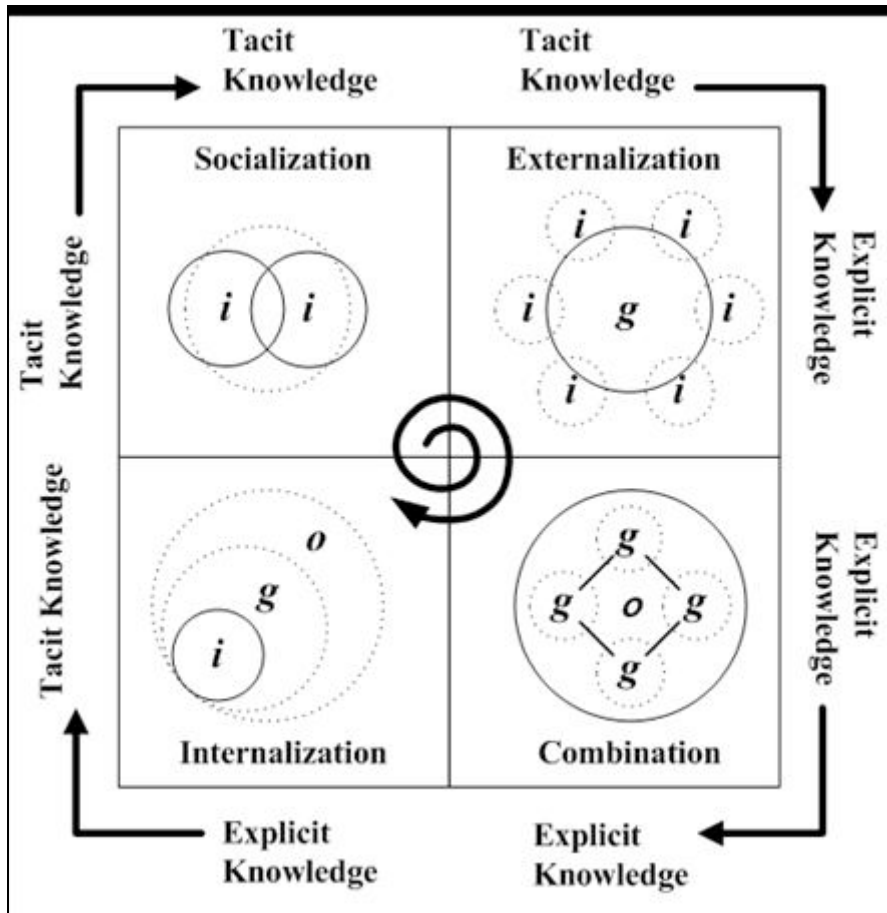


Figure 3 :Modèle ISEC de Nonaka et Takeuchi (1995)

Si nous considérons que la « création pure » de connaissances est un phénomène plutôt rare et que la majorité des innovations sont plutôt basées sur la combinaison particulière de connaissances déjà existantes, il est logique d'affirmer que ce processus de combinaison implique, au préalable, une mise en commun de connaissances se retrouvant dans au moins deux entités distinctes. Ayant abordé la question de la création de connaissances sous cet angle, nous pouvons dire que le processus de transfert de connaissances fait partie intégrante du cadre conceptuel proposé par Nonaka et Takeuchi. Les quatre modes de conversion que nous décrivons dans les paragraphes qui suivent prévoient le transfert de connaissances à différents niveaux : entre individus, entre des individus et un groupe, entre des groupes et une organisation et, finalement, entre un individu, un groupe et une organisation.



La *socialisation* (ou la *transformation du tacite en tacite*) est le processus de partage d'expériences et de création de connaissance tacite comme, par exemple, le savoir-faire ou les schémas mentaux. La caractéristique principale de la socialisation est sa résistance à la codification. La connaissance se transfère donc par observation et imitation ; l'expérience et la pratique deviennent alors la clé de l'acquisition de connaissances tacites. Sans échange d'expérience, il reste difficile de partager des schémas et des processus de pensée, car la connaissance décontextualisée perd son sens. La conversion de la connaissance tacite repose donc sur le partage d'expérience. Au niveau organisationnel, la socialisation est fortement associée à la culture organisationnelle, puisque la firme doit faciliter le partage d'expérience (Nonaka, 1995).

L'*externalisation* (ou la *transformation du tacite en explicite*) permet d'articuler les connaissances tacites et de les expliciter. Elle requiert un effort de structuration pour l'exprimer en une forme compréhensible pour les autres. Pour de nombreux auteurs (Davenport et Prusak, 1998 ; Zack, 1999), cette conversion est le fondement même des pratiques de gestion des connaissances. Pour Nonaka et Takeuchi (1995), elle est le point de départ du processus de création de connaissances : la connaissance prend alors la forme de métaphores, de concepts ou d'images. L'écriture est un exemple quotidien du phénomène individuel d'externalisation. Dans une organisation, un individu se confie au groupe et fait partie de ce dernier. Les intentions et les idées individuelles fusionnent et s'intègrent dans l'univers mental du groupe. Dans ce cas, l'auto-transcendance est une clé de la conversion de connaissances tacites en connaissances explicites. L'institutionnalisation de règles tacites en règlements internes constitue un bon exemple de cette transformation.

La *combinaison* (ou la *transformation de l'explicite en explicite*) implique l'utilisation de processus sociaux pour rapprocher les différents corps de la connaissance explicite détenue par des individus. En effet, une connaissance codifiable est aussi décomposable en unités de connaissance élémentaire. Les individus échangent et combinent leurs connaissances à travers des mécanismes comme les réunions, les conversations téléphoniques ou des séminaires de formation. La combinaison de différents éléments

informationnels (bases de données, notes de synthèse, articles de journaux, etc.) par les membres d'une équipe permet de créer une connaissance et un sens partagés. Comme un puzzle que l'on construit, chacun sélectionne, additionne, catégorise et synthétise les informations disponibles en fonction de son niveau de connaissances. Ainsi, la combinaison se réalise par la collecte de connaissances externes ou internes qui sont ensuite mises en commun en vue de leur diffusion. Les nouvelles technologies de l'information et des télécommunications (ci-après, « NTIC ») ont accéléré ces possibilités au sein des entreprises par le développement de l'intranet, de la messagerie, du téléphone portable, des systèmes experts, etc. La combinaison peut également se faire par la dissémination de la connaissance explicite lors de réunions ou de présentations ou encore par l'édition et la « mise en procédure » de la connaissance explicite. La combinaison est donc basée sur un langage commun.

*L'intériorisation (ou la transformation de l'explicite en tacite)* des connaissances est l'aboutissement des processus précédents. C'est l'étape la plus importante pour l'entreprise puisqu'elle modifie les comportements des individus en leur inculquant des connaissances par l'entremise de formations et d'exercices qui permettent aux individus d'accéder à la connaissance du groupe. Elle entraîne l'adoption de certaines règles et de comportements nouveaux dans l'organisation. Pour cela, la connaissance explicite, enfouie dans les actions et les pratiques, doit être actualisée en fonction des stratégies, des tactiques et des innovations organisationnelles. Les retours d'expérience, les cas d'espèce, les anecdotes, les « success stories », les meilleures pratiques, les manuels ou les règlements internes constituent autant d'outils pour faciliter l'intériorisation des connaissances.

Parmi les mérites de ce modèle, il faut souligner le fait que les quatre modes de conversion prévoient le transfert de connaissances à des différents niveaux au sein de l'entreprise: entre les individus, entre les individus et le groupe, entre le groupe et l'organisation et entre l'individu, le groupe et l'organisation. Enfin, ce modèle intègre les variables contextuelles qui accompagnent le processus de transfert de connaissances. Essentiellement, il s'agit d'aspects organisationnels ayant un impact sur l'efficacité de

la communication et le transfert de connaissances. Parmi ces aspects, les auteurs soulignent, entre autres, la stratégie organisationnelle, l'autonomie des employés, le climat de *chaos créatif* qui stimule les échanges entre employés, et les canaux de communication appropriés. Cependant, il faut noter que Nonaka et Takeuchi (1995) se limitent aux caractéristiques du contexte organisationnel interne, sans tenir compte du contexte externe de l'organisation.

#### **1.4.4 Facteurs influençant le transfert de connaissances**

Les recherches théoriques et empiriques identifient une multitude de facteurs ayant un impact direct sur le transfert de connaissances dans les EM. Suite à la recension des écrits, nous avons classé ces facteurs en trois grandes catégories. La première catégorie de facteurs réfère à la nature et aux caractéristiques des connaissances. La deuxième catégorie réunit les facteurs propres aux entités entre lesquelles se fait le transfert et à la nature des relations entre elles. La troisième catégorie regroupe les caractéristiques contextuelles du transfert de connaissances.

##### ***1.4.4.1 Caractéristiques des connaissances faisant l'objet d'un transfert***

Les chercheurs défendent l'idée selon laquelle les caractéristiques propres aux connaissances jouent un rôle primordial dans le processus de transfert et déterminent, en grande partie, son succès ou son échec. En considérant le nombre de publications sur le sujet, il s'agit, sans aucun doute, de l'aspect du transfert de connaissances le plus étudié. Parmi les caractéristiques des connaissances les plus fréquemment citées dans les écrits, nous retrouvons : leur capacité à être codifiées, leur « viscosité », leur « ambigüité » et leur caractère systémique. Nous présentons succinctement ces caractéristiques et nous terminons cette section en précisant les particularités des connaissances associées à la GRH.

#### ***1.4.4.1.1 Possibilité de codifier et d'enseigner les connaissances***

L'une des contributions les plus influentes dans ce domaine appartient à Zander et Kogut (1993 ; 1995). En écartant le déterminisme technique, les auteurs insistent sur le fait que le transfert des technologies au sein des EM ne se limite pas à un déplacement d'équipements entre diverses unités, mais consiste également en des transferts de connaissances associées au fonctionnement de ces dits équipements, en un agencement particulier du processus de production, en un système de relations sociales associées à ce système de production. En adoptant les caractéristiques de connaissances proposées par Rogers (1982) et Winter (1987) dans leur étude sur le transfert des capacités de production, Zander et Kogut démontrent que le caractère tacite des connaissances exerce une influence considérable sur la vitesse des transferts. Le caractère tacite des connaissances est opérationnalisé à travers les deux variables suivantes : la capacité des connaissances à être codifiées (*codifiability*) et enseignées (*teachability*).

La possibilité de codifier les connaissances reflète à quel point les connaissances en question peuvent être présentées sous forme de livres, de manuels, de logiciels ou de descriptions des tâches. Comme le notent les auteurs, les connaissances parfaitement codifiables sont plus faciles à transférer, même si le bénéficiaire éventuel éprouve des difficultés à les comprendre. En ce qui concerne la possibilité ou, plutôt, la *facilité* d'enseignement des connaissances, cette caractéristique reflète jusqu'à quel point les employés destinataires des connaissances peuvent les acquérir par de la formation appropriée. Contrairement aux connaissances « codifiées » et dépersonnalisées, la capacité des connaissances à être enseignées met explicitement l'accent sur le développement des compétences et des connaissances individuelles nécessaires pour manipuler la technologie transférée. Les recherches de Kogut et Zander (1992 ; 1995), montrent un lien significatif entre les deux caractéristiques des connaissances que nous venons de présenter et la vitesse des transferts.

Il est à noter que Zander et Kogut ont mesuré les liens existant entre la vitesse de transfert et les autres caractéristiques des connaissances, telles que leur *complexité*, leur

*imbrication* dans le système de production (*system dependency*) et leur *observabilité*. Malgré de solides arguments théoriques, les données empiriques obtenues par ces chercheurs n'ont pas permis d'établir de corrélation significative entre ces variables et le temps de transfert.

#### **1.4.4.1.2 « Viscosité » des connaissances (*knowledge stickiness*)**

Dans son étude sur les transferts technologiques, Von Hippel (1994) introduit la notion de la connaissance « visqueuse » (*sticky knowledge*), faisant référence à la difficulté de recevoir la connaissance en l'absence d'un cadre de référence commun entre l'émetteur et le destinataire. Pour cet auteur, la « viscosité » de l'information est liée au caractère tacite des connaissances. En se référant aux travaux de Polanyi, Von Hippel (1994) affirme que même si les connaissances liées aux transferts technologiques sont en grande partie théoriques (i.e. des techniques inscrites dans des manuels accompagnant la technologie transférée) et, de ce fait, plus accessibles, la réussite du transfert dépend largement des conditions spécifiques dans lesquelles se déroule le transfert.

La deuxième cause de « viscosité » des connaissances est leur quantité. En donnant l'exemple du processus de développement d'un nouveau modèle d'avion, Von Hippel (1994) souligne un très grand nombre de facteurs qui doivent être pris en considération par les concepteurs de l'appareil. Il est très difficile de déterminer d'avance quelles informations ou connaissances seront pertinentes pour prévenir les failles au niveau de la mise en œuvre de ce produit extrêmement complexe. Deux autres facteurs expliquent, selon Von Hippel, le phénomène de « viscosité ». La quantité de connaissances devant, au préalable, être possédées par le destinataire (ou ce que Cohen et Levinthal (1990) appellent « la capacité d'absorption ») et les coûts de transfert. Plusieurs études empiriques démontrent que les transferts de connaissances techniques, même en comptant sur la coopération et la bonne volonté des parties impliquées, sont assez coûteux. L'étude empirique de Teece (1977) sur les transferts technologiques internationaux révèle que les coûts associés au transfert de connaissances « connexes », notamment de l'information concernant les méthodes de travail, la façon d'organiser le système de production, le contrôle de qualité, les procédés de fabrication et d'autres

connaissances qui ne sont pas directement liées à la technologie transférée, varient entre 2% et 59% et, en moyenne, représentent 19% des coûts totaux des projets de transfert.

Szulanski (1996) reprend le concept de « viscosité » en analysant la « viscosité interne » (*internal stickiness*) des connaissances organisationnelles. Dans son travail empirique sur le transfert des « meilleures pratiques » au sein de huit EM, il souligne le caractère tacite des pratiques imbriquées dans les connaissances et habiletés des individus, ainsi que dans les rapports sociaux ou dans les arrangements particuliers existant entre les individus dans le milieu de travail. Le terme « *stickiness* » fait référence à la connaissance de l'agencement existant entre les différents facteurs de production et à la difficulté de répliquer cet agencement ailleurs, même s'il s'agit d'unités de la même entreprise. Selon Szulanski, cette « viscosité » des meilleures pratiques s'explique par les deux caractéristiques suivantes. La première caractéristique réfère à l'ambiguïté causale (*causal ambiguity*), qui signifie l'impossibilité de déterminer les causes du succès ou de l'échec du transfert ou de la réplication des capacités de production. Cette ambiguïté peut résulter de l'incompréhension par l'émetteur des particularités du contexte dans lequel les connaissances sont transférées. La deuxième caractéristique qui explique la « viscosité interne » des connaissances a trait à la preuve d'utilité (*unprovenness*). Les études indiquent qu'il est plus facile de transférer des connaissances dont l'utilité a déjà été démontrée par l'usage (Rogers, 1983, cité par Szulanski). Selon une logique semblable, Gupta et Govindarajan (2000) indiquent que les connaissances déjà utilisées par l'ensemble d'une organisation et perçues comme utiles, sont plus faciles à transférer d'une unité organisationnelle à une autre.

#### ***1.4.4.1.3 Ambiguïté propre aux connaissances***

Simonin (1999) met explicitement l'accent sur le concept d'ambiguïté des connaissances dans son travail empirique portant sur les facteurs influençant le transfert de connaissances au sein d'alliances stratégiques. L'auteur définit l'ambiguïté des connaissances (*ambiguity of knowledge*) selon les sept variables suivantes : le caractère tacite des connaissances, la spécificité des connaissances, la complexité des connaissances, l'expérience dans l'utilisation des connaissances transférées, la

transparence des relations entre les partenaires (*partner protectiveness*), la distance culturelle et la distance organisationnelle. Parmi les variables se rapportant à la nature des connaissances nous pouvons mentionner la spécificité, la complexité et le caractère tacite de celles-ci. Le concept de *spécificité* fait référence à la difficulté de reproduire l'usage d'un actif organisationnel sans en perdre la valeur productive. Par le vocable *complexité*, l'auteur fait référence aux liens existant entre les connaissances transférées à l'unité émettrice et les autres connaissances déjà développées par elle. Enfin, le caractère tacite des connaissances est utilisé dans son sens classique, tel que présenté par Polanyi (1958).

#### ***1.4.4.1.4 Caractère systémique des connaissances***

Le caractère systémique ou la quantité de connaissances se retrouvant dans différentes entités organisationnelles ainsi que dans les réseaux qui unissent ces entités entre elles, sont des facteurs ayant un impact non négligeable sur le processus de transfert. Plusieurs travaux empiriques confirment l'existence d'une relation directe entre le caractère systémique de connaissances données et la difficulté d'en opérer le transfert (Almeida et Kogut, 1999 ; Prahalad, 1993 ; Cummings et Teng, 2003). Comme nous l'avons indiqué dans la section portant sur la dimension ontologique du savoir, ce dernier peut être possédé par les employés ou être imbriqué dans les outils, les routines, les structures et les sous-structures reliant tous ces éléments (Argote et Ingram, 2000). Prahalad (1993) explique, par exemple, que la difficulté pour la concurrence de reproduire les capacités de miniaturisation développées par Sony réside, entre autres, dans le fait que les connaissances organisationnelles requises pour ce faire sont disséminées à travers un réseau complexe et composé de différents sites de production, d'actifs matériels et humains ainsi que de routines organisationnelles.

#### ***1.4.4.1.5 Caractéristiques des connaissances liées à la GRH***

Les écrits scientifiques traitant des pratiques de RH soulignent régulièrement le caractère multidimensionnel des connaissances dans ce domaine. Comme l'indique Tyson (2006), certaines procédures de RH peuvent être codifiées et présentées sous

forme de politiques et règlements affichés au sein de l'entreprise. Les activités clés de la GRH (tels que le recrutement, la gestion de performance ou l'analyse de poste) requièrent l'existence de connaissances théoriques et abstraites pouvant être transmises sans égard au contexte organisationnel. Par contre, comme le souligne Tyson (2006), l'application pratique et l'efficacité de ces connaissances théoriques seront conditionnées par la spécificité du contexte de même que par les caractéristiques de la personne qui les met en pratique. L'expérience personnelle et les convictions des gestionnaires en RH ayant le mandat de décider quel type de connaissances ou de compétences doit être priorisé dans un contexte organisationnel donné, détermineront l'utilité et l'efficacité de ces connaissances théoriques (Tyson, 2006). En ce sens, les connaissances en RH devant être appliquées deviennent alors tacites, ambiguës et systémiques.

Les propriétés intrinsèques des connaissances ne sont pas les seuls facteurs qui en influencent le transfert. Le groupe de facteurs que nous présentons dans la section suivante réfère aux caractéristiques propres aux entités impliquées dans le transfert.

#### ***1.4.4.2 Caractéristiques des entités impliquées dans le transfert***

Parmi les caractéristiques propres aux entités impliquées dans le transfert de connaissances, certains auteurs évoquent les « facteurs motivationnels », la capacité de rétention ainsi que la capacité d'assimilation des connaissances transférées. Dans cette section, nous présenterons d'abord les caractéristiques associées à l'émetteur et, par la suite, celles relatives au destinataire des connaissances organisationnelles.

##### ***1.4.4.2.1 Motivation de l'émetteur des connaissances***

Relativement à l'unité émettrice, les écrits soulignent l'importance de la motivation dans le partage des connaissances. Comme l'indique Cyert (1995), l'unité qui détient des connaissances rares aura tendance, au sein d'une organisation, à garder et à protéger son « monopole » sur le savoir stratégique. Selon la perspective politique (Pfeffer, 1981; Powell et DiMaggio, 1991), laquelle aborde l'organisation à travers le prisme de



ses jeux de pouvoir internes, les connaissances et l'information clés détenues par une unité organisationnelle procure à cette dernière un statut privilégié au sein de l'entreprise et, par la même occasion, un avantage supplémentaire dans ces luttes de pouvoir. La même explication est donnée non seulement par les théoriciens en management, mais également par les praticiens qui évoquent « les jalousies, l'absence d'incitatifs et le manque de confiance » pour expliquer l'absence de motivation à partager la connaissance (Szulanski, 1996).

Levitt et March (1988) affirment que le transfert de connaissances peut avoir des conséquences néfastes pour l'entreprise en cas de duplication des connaissances par une tierce partie survenant au cours du transfert. Une telle affirmation est parfaitement cohérente avec la théorie de la firme fondée sur les ressources, laquelle place la rareté des ressources parmi les caractéristiques lui procurant un avantage compétitif. La peur de se faire copier par la concurrence diminue donc la motivation de l'unité émettrice à transférer ses connaissances et ce, même s'il s'agit d'un transfert interne. Malgré la logique et la cohérence de ce discours et malgré le fait qu'il soit appuyé par des concepts théoriques solides, les résultats empiriques sont mitigés. Parmi les travaux les plus récents, nous pouvons citer la recherche de Gupta et Govindarajan (2000) qui porte sur les facteurs influençant le transfert de connaissances au sein d'EM. L'étude de ces auteurs auprès d'un large échantillon d'EM américaines, japonaises et européennes ne permet pas d'établir un lien significatif entre la motivation et le succès du transfert de connaissances. Les résultats empiriques obtenus par Szulanski (1996) abondent dans le même sens. Son étude souligne le fait que la difficulté à transférer les connaissances est liée aux caractéristiques propres aux connaissances données plutôt qu'à des facteurs motivationnels.

#### ***1.4.4.2.2 Image de l'émetteur***

Une autre caractéristique propre à l'émetteur, et mentionnée dans les écrits, est sa fiabilité, telle que la perçoit le destinataire du transfert (Szulanski, 1996). Le fait que l'émetteur possède le statut d'expert et jouisse de notoriété dans le domaine en cause influencera positivement le comportement du destinataire et facilitera le transfert. Dans

le cas contraire, c'est-à-dire lorsque la source n'est pas perçue comme étant fiable et suffisamment qualifiée, son savoir, ses propositions et ses conseils seront constamment remis en question par le destinataire qui aura alors tendance à s'opposer, ouvertement ou non, au transfert ce qui, évidemment, nuit à l'efficacité du processus.

#### ***1.4.4.2.3 Motivation du destinataire des connaissances***

Les questions de motivation et de capacité de recevoir et d'assimiler de nouvelles connaissances ont également été explorées dans les écrits. Le premier élément pertinent à cet égard est ce qu'on appelle le « *not-invented-here syndrome* » (Gupta et Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996; Katz et Allen, 1982) que l'on peut observer dans certaines unités organisationnelles lorsque les employés et la direction sont peu enthousiastes, voir totalement réfractaires, à l'endroit de connaissances nouvelles provenant d'autres divisions. Les études empiriques montrent que cette opposition silencieuse peut prendre la forme de sabotage et de rejet des nouvelles connaissances (Szulanski, 1996). Selon les écrits, ce phénomène a deux causes principales. Premièrement, il s'agit d'un mécanisme d'autodéfense par lequel certains gestionnaires empêchent la circulation de nouvelles connaissances susceptibles de remettre en question leurs propres compétences. Deuxièmement, il s'agit d'un argument supplémentaire utilisé à l'occasion des jeux de pouvoir se déroulant au sein de l'entreprise. En refusant les nouvelles connaissances ou en les dénigrant, les gestionnaires de l'unité destinatrice se trouvent à réduire le pouvoir de l'unité émettrice. Gupta et Govindarajan (2000) indiquent que le « *not-invented-here syndrome* » est un des obstacles majeurs au processus de transfert de connaissances dans les entreprises : « *...unless countervailing forces are present, the NIH syndrome can act as a major barrier to the inflows of knowledge into any focal unit.* » (2000: 4).

Une série de facteurs motivationnels, applicables à la fois à l'émetteur et au destinataire des connaissances, est établie dans le travail théorique de Kostova (1999). Dans son étude sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, l'auteur propose trois types d'« attitudes relationnelles » qui influencent la motivation des parties impliquées dans le transfert de connaissances au sein d'EM. Il s'agit de l'engagement, de l'identité

et de la confiance des représentants de l'unité destinatrice à l'égard du siège social de l'EM. L'*engagement* est défini comme étant la volonté de l'unité destinatrice de fournir, au nom du siège social, un effort considérable et de demeurer membre du groupe multinational. Cet engagement de la filiale se fonde sur l'engagement des individus envers le siège social qui englobe tous les aspects du fonctionnement de la filiale, y compris le transfert de connaissances. En ce qui concerne l'*identité* de la « coalition de transfert » avec le siège social, elle reflète le degré d'attachement et d'identification des membres de cette coalition à l'égard du siège social. Comme le note Kostova, plus les employés impliqués dans le transfert partagent les valeurs véhiculées et « routinisées » par le siège social de l'EM, plus ils seront portés à partager les nouvelles connaissances avec les employés de leur unité respective. La confiance mutuelle (*trust*) est un autre facteur souvent évoqué dans les écrits. La confiance existant entre les parties impliquées dans le transfert permet de réduire l'incertitude concernant la valeur et l'utilité des connaissances transférées et, par conséquent, de réduire les coûts de transfert liés à la communication et aux négociations ayant lieu entre le destinataire et la source. Enfin, la confiance est associée à la fiabilité perçue de la source de transfert par le destinataire (Szulanski, 1996).

À titre de conclusion pour cette section, soulignons que, malgré le fait que plusieurs études conceptuelles insistent sur l'importance de la motivation, les résultats empiriques restent quelque peu ambigus. Les travaux qui ont mesuré l'influence des variables motivationnelles sur le processus de transfert de connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Rogers, 1982 ; Kogut et Zander, 1995) montrent que ce sont les caractéristiques des connaissances, plutôt que la motivation des parties impliquées, qui déterminent l'efficacité du transfert.

#### ***1.4.4.2.4 Capacité d'assimilation des connaissances par le destinataire***

Après la question relative à la « volonté » de transférer les connaissances, une autre problématique se pose, cette fois relativement à la « possibilité » de ce faire, problématique qui renvoie plus particulièrement à la capacité du destinataire d'assimiler les connaissances transférées. La capacité d'assimilation des connaissances est

considérée dans les écrits comme l'une des caractéristiques clés du destinataire. Cohen et Levinthal (1990), qui ont introduit cette notion, considèrent la capacité d'absorption (*absorptive capacity*) d'une firme comme étant son habileté à reconnaître et à évaluer l'utilité de nouvelles connaissances, de même qu'à assimiler et à appliquer ces dernières à des fins commerciales. Tout ce processus est fonction des connaissances antérieures de la firme en question et des investissements antérieurs effectués dans le développement de cette aptitude. Par ailleurs, il ne s'agit pas seulement de la somme des aptitudes individuelles. La capacité d'absorption est un phénomène organisationnel et Cohen et Levinthal (1990) mettent l'accent sur l'interface existant entre l'environnement d'où provient l'information, la firme en question ainsi que, finalement, les différentes unités de cette dernière. Ces auteurs indiquent que certaines fonctions des grandes entreprises maintiennent des relations assez rapprochées et reconnaissent qu'une certaine redondance en terme d'expertise entre deux départements peut s'avérer nécessaire pour créer l'interface voulue entre les unités fonctionnelles, les unités de R&D et des filiales géographiquement dispersées.

Ayant étudié le même phénomène, Gupta et Govindarajan (2000) soulignent deux éléments expliquant la variation de cette capacité d'une unité à l'autre au sein des EM. Premièrement, il s'agit du volume et de l'étendue des connaissances déjà disponibles au sein de l'unité. Les connaissances accumulées permettent d'évaluer la pertinence et la valeur des connaissances nouvelles pour l'organisation (ou pour une unité organisationnelle) et, en même temps, de les assimiler plus facilement. Deuxièmement, il s'agit de l'homogénéité des individus impliqués dans le transfert. Plus les individus qui communiquent seront semblables en terme de croyances, d'éducation, de statut social etc., plus la communication de nouvelles idées sera efficace en termes de maximisation des connaissances et d'adaptation comportementale (Gupta et Govindarajan, 2000).

La distance en termes de connaissances (*knowledge distance*) évoquée par Cummings et Teng (2003) peut également être classée dans cette catégorie de facteurs. Cette distance fait référence au degré de similarité des connaissances possédées par les unités

impliquées dans le transfert. Les recherches antérieures montrent qu'un décalage significatif rend le processus de transfert très difficile. Dans ce cas, le destinataire des connaissances risque de ne pas être en mesure d'identifier les connaissances intermédiaires nécessaires à la compréhension et à l'assimilation des connaissances transférées. Au contraire, comme nous l'avons déjà mentionné, une certaine redondance et le chevauchement d'expertises des deux partenaires sont sensés rendre le transfert plus efficace et plus rapide (Nonaka et Takeuchi, 1995).

#### ***1.4.4.2. Capacité de rétention des connaissances par le destinataire***

Une autre variable relative à l'unité destinatrice est sa capacité de retenir les connaissances reçues (*retentive capacity*). Pour Szulanski (1996), le transfert de connaissances est considéré efficace seulement quand ces connaissances sont effectivement retenues par le destinataire. En se référant à des études précédentes, il affirme que c'est la capacité d'institutionnaliser l'utilisation de nouvelles connaissances qui illustre la capacité de rétention. En absence de ces mécanismes d'institutionnalisation, les difficultés qui émergent à la phase initiale de l'intégration de nouvelles connaissances peuvent devenir un prétexte pour justifier l'abandon du processus et le retour à la situation initiale (Zaltman et *al.*, cité dans Szulanski, 1996 : 31).

Cummings et Teng (2003) indiquent que même si les connaissances sont transférées vers un destinataire motivé à les recevoir, il n'est pas garanti qu'elles soient retenues. Et même si elles le sont, ces connaissances peuvent par la suite demeurer inutilisées. Il arrive aussi qu'elles ne soient pas développées davantage par le destinataire parce que l'organisation ne valorise pas l'apprentissage et le développement de nouvelles idées. Ou encore, les activités d'apprentissage (les discussions, les réflexions en équipe, les dispositifs informels de l'apprentissage) risquent d'être sacrifiées au nom de l'efficacité des opérations (Cummings et Teng, 2003).

Pour résumer cette présentation des caractéristiques propres aux unités impliquées dans le transfert de connaissances, nous pouvons affirmer que la motivation et l'image de

l'émetteur, ainsi que la motivation, la capacité d'assimilation et de retention du destinataire des connaissances ont une influence non négligeable sur l'efficacité globale des transferts de connaissances. L'ambiguïté existant au niveau des résultats empiriques s'explique, à notre avis, par le fait que les chercheurs ont mesuré de façon concurrente l'influence qu'ont, sur l'efficacité de transfert, les facteurs « motivationnels » et les caractéristiques propres aux connaissances. Dans ce cas, il s'agit plutôt de la prépondérance de certains facteurs plutôt que de leur influence « absolue » sur le transfert des connaissances.

#### ***1.4.4.3 Caractéristiques contextuelles: facteurs endogènes***

Le troisième groupe important de facteurs associés au processus de transfert de connaissances sont les facteurs contextuels. Ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories : ceux qui relèvent du contexte organisationnel endogène de l'entreprise et ceux qui relèvent du contexte exogène. Nous présentons successivement ces deux catégories.

Toutes les pratiques organisationnelles, les routines et même que les simples échanges d'information sont enracinés dans un contexte donné. Plusieurs études évoquent l'influence de l'environnement sur le transfert des connaissances (Kostova, 1999 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Szulanski, 1996). Par conséquent, l'on distingue les facteurs endogènes, se rapportant au contexte interne de l'entreprise, des facteurs exogènes, lesquels font référence à l'environnement général dans lequel évolue l'organisation. Dans la présente partie, nous nous attardons, après une présentation générale des facteurs organisationnels influençant les transferts de connaissances, sur les facteurs considérés dans les écrits comme les plus importants dans le cas des EM : soit la stratégie, la structure et la culture organisationnelle.

Dans sa recherche empirique sur le transfert des meilleures pratiques, Szulanski (1996) note que toute activité de gestion des connaissances se réalise dans un contexte organisationnel donné. Pour illustrer ses propos, l'auteur utilise la métaphore d'une plante déracinée qui cesse de croître dans un milieu autre que son milieu d'origine.

Szulanski indique que certains contextes organisationnels sont plus « fertiles » que d'autres en matière de transfert et de diffusion des connaissances. De façon plus concrète, l'auteur entend, par « contexte organisationnel », la structure formelle de l'entreprise, les mécanismes de coordination qu'elle utilise de même que les systèmes formels ou informels mis en place pour façonner les comportements des individus œuvrant au sein de l'entreprise.

Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent également l'importance du contexte organisationnel dans la création et le transfert du savoir. Les auteurs indiquent cinq conditions nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de leur modèle. La première condition est *l'intention*, que ces auteurs définissent comme étant la poursuite d'objectifs formulés sous forme de stratégie. En ce sens, une entreprise doit avoir une vision claire du type de connaissances à développer et à intégrer à ses opérations. La deuxième condition est liée à l'*autonomie* accordée par une entreprise à ses employés. En étant un facteur de motivation pour les individus, l'autonomie augmente la probabilité qu'une organisation saisisse les nouvelles opportunités qui se présentent à elle. La troisième condition facilitant le processus de création des connaissances organisationnelles est le *chaos créatif*, lequel stimule les échanges entre une organisation et son environnement externe. Comme le notent Nonaka et Takeuchi, en adoptant « *une attitude d'ouverture à l'égard des signaux donnés par son environnement, une entreprise peut exploiter l'ambiguïté et la redondance de ces signaux et ainsi renforcer son propre système de connaissances* » (p. 78). La *redondance* est la quatrième condition nécessaire au bon fonctionnement d'un système de gestion des connaissances. La redondance réfère à des informations et des connaissances qui sont, *a priori*, inutiles dans un contexte opérationnel immédiat. Cependant, il s'agit d'un facteur important qui facilite le partage des connaissances tacites par toutes sortes de notions connexes permettant de mieux « sentir » et comprendre ce qui est difficile à articuler. Finalement, la dernière condition organisationnelle nécessaire pour favoriser la création de connaissances est la *variété*, condition selon laquelle la diversité interne de l'entreprise doit refléter la diversité de son environnement. Pour maximiser cette variété, l'organisation doit assurer un accès le

plus rapide possible à l'information utile, selon le niveau de compétence de chaque employé. Les cinq conditions organisationnelles que nous venons de passer en revue relèvent, en grande partie, de la vision et de la philosophie de gestion au sein de l'organisation.

En ce qui concerne la problématique du transfert de connaissances au sein des EM, les observations de certains chercheurs et certains praticiens indiquent que même des filiales parfaitement intégrées ne sont pas soustraites à l'influence du contexte national dans lequel elles évoluent. Dans son travail théorique sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, Kostova (1999) adopte une perspective contextuelle pour expliquer le succès de transferts. Parmi les variables comprises dans le contexte organisationnel avancées dans son étude, figurent la culture organisationnelle ainsi que le « contexte relationnel », lesquels font référence aux attitudes et aux motivations des unités impliquées dans un transfert de connaissances donné.

L'étude empirique de Inkpen et Dinur (1998) sur le transfert des meilleures pratiques met également l'accent sur le contexte dans lequel s'effectuent les transferts. En se fondant sur des recherches antérieures (Tsoukas, 1996 ; Szulanski, 1996), Inkpen et Dinur soulignent que chaque unité organisationnelle évolue et fonctionne dans un contexte social, historique et technologique donné. Des facteurs tels que la culture organisationnelle, la stratégie, la structure hiérarchique d'une organisation, son processus décisionnel ainsi que la technologie qu'elle possède affectent, à divers degrés, le processus de transfert de connaissances. À l'exception de la dimension technologique, les autres variables du contexte organisationnel décrites par Inkpen et Dinur sont semblables à celles soulignées dans d'autres études. Dans les pages qui suivent, nous présentons les écrits qui traitent de l'influence des aspects sociaux de l'organisation, tels que la stratégie, la structure et la culture, sur le transfert de connaissances.

#### ***1.4.4.3.1 Stratégie***

Le processus stratégique classique inclut les étapes suivantes : l'établissement des objectifs, l'analyse de l'environnement externe et des ressources internes, le choix d'une



stratégie et sa mise en œuvre (Porter, 1990). Dans un contexte international, ce processus doit inclure la considération d'aspects supplémentaires, tels que la dispersion géographique de la firme, le choix à faire au niveau de l'adaptation et de l'intégration des opérations et la gestion de cette intégration à de multiples niveaux organisationnels (Tallman et Yip, 2001). Comme nous l'avons déjà mentionné, la caractéristique principale des EM est leur « capacité de créer les mécanismes internes nécessaires à l'accomplissement de tâches et de transactions transfrontalières, plutôt que recourir aux mécanismes du marché » (Bartlett et Ghoshal, 2000). Le transfert de connaissances, comme toute autre transaction intra-organisationnelle, s'inscrit dans cette logique et l'internalisation des connaissances est dès lors perçue comme la justification principale des investissements directs à l'étranger. En ce sens, l'EM constitue un répertoire de connaissances qu'elle peut exploiter, soit en développant des nouveaux produits et des connaissances ou bien en transférant vers ses filiales étrangères les produits et les connaissances déjà disponibles (Chini, 2004). Par ailleurs, au fur et à mesure que la firme s'internationalise, son environnement devient de plus en plus incertain, ce qui exige la mise sur pied de mécanismes de coordination assurant l'efficacité des opérations transfrontalières et favorisant la contribution de chaque filiale aux objectifs corporatifs de la firme (Johanson et Vahlne, 1977 ; Ohmae, 1994 ; Kidger, 2002). Ainsi, la question principale relativement à la stratégie des EM a trait à la nature des relations existant entre le siège social et les filiales ainsi qu'aux mécanismes permettant de coordonner ce réseau complexe.

Les écrits dans le domaine de la stratégie (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kidger, 2002) soulignent trois grandes orientations préconisées par les EM afin d'assurer cette coordination. La stratégie *globale* utilisée dans le cas de produits relativement standardisés met l'accent sur l'efficacité des opérations obtenue par la standardisation et l'intégration maximale des opérations ainsi que par le contrôle serré des filiales par le siège social. Dans cette logique, les connaissances organisationnelles développées par le siège social sont transférées vers les filiales, lesquelles sont alors gérées selon les mêmes principes que ceux applicables à la maison-mère (Chini, 2004). À l'opposé, le modèle *multidomestique* cherche à répondre à la demande locale en accordant une

autonomie maximale aux filiales relativement à l'utilisation de leurs ressources internes et aux pratiques de gestion relatives à la coordination de ces ressources. Comme le notent Solvell et Zander (1995), en enlevant certaines fonctions de contrôle de la compagnie-mère, la firme n'impose aucune structure préétablie pour favoriser, au sein des filiales, le développement de nouvelles connaissances ou de choix stratégiques. Dernièrement, plusieurs publications théoriques et empiriques insistent sur la nécessité de combiner ces deux approches stratégiques. Les études empiriques font émerger le concept de « localisation globale » (Ohmae, 1994) ou de « glocalisation » (Bartlett & Ghoshal, 1998). Jusqu'à tout récemment, ces trois grandes approches faisaient l'unanimité parmi la majorité des chercheurs. Sans pour autant remettre en question les stratégies classiques des EM, Bartlett et Ghoshal (1998) montrent par ailleurs leur insuffisance dans le contexte actuel, tout en établissant un nouveau profil stratégique des EM. Dans les paragraphes suivants, nous présentons leur modèle de façon plus détaillée.

Suite à leurs observations auprès d'EM européennes, américaines et japonaises, Bartlett et Ghoshal (1998) définissent quatre différentes stratégies d'internationalisation poursuivies par les entreprises et explicitent les relations existant entre ces stratégies et la gestion de connaissances. Les quatre stratégies en question sont : la multinationalisation, la globalisation, l'internationalisation et la stratégie transnationale.

Premièrement, il s'agit, des firmes *multidomestiques*<sup>3</sup>, lesquelles sont caractérisées par leur degré élevé de sensibilité à l'égard des conditions du marché local, exprimées en termes de goûts et de préférences des consommateurs. Les unités locales de ces compagnies ont beaucoup d'autonomie décisionnelle relativement à la gamme de produits ou de services à mettre en marché et relativement à la façon de mener ses opérations. Pour suivre de près les préférences des consommateurs, ces firmes sont, habituellement, assez impliquées dans le réseau local d'affaires. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), les compagnies qui entretiennent des relations privilégiées avec

---

<sup>3</sup> Dans le texte original les auteurs utilisent le terme « multinationale ». Pour éviter de confondre ce terme utilisé dans son sens générique et la stratégie décrite par Bartlett et Ghoshal, nous avons choisi le terme « multidomestique » pour désigner cette dernière.

l'infrastructure locale, que ce soit au niveau des activités de recherche et développement, de la production ou bien au niveau politique, ont un accès plus facile aux connaissances développées localement. En ce qui concerne la gestion des connaissances propre à ce type de EM, mentionnons que ces connaissances sont développées et conservées localement, au sein des filiales elles-mêmes, car il s'agit souvent de connaissances très pointues et reflétant la spécificité du marché local. Cette spécificité des connaissances rend d'ailleurs inutile leur transfert et leur diffusion entre les filiales et le siège social tout comme entre les filiales elles-mêmes.

La deuxième stratégie identifiée par Bartlett et Ghoshal est celle de la *globalisation*. En adoptant cette stratégie, les compagnies recherchent l'efficacité globale des opérations par l'intégration, le contrôle et la centralisation des processus de développement et de production. La logique derrière cette stratégie consiste en une répartition des coûts de recherche et développement sur le plus grand nombre possible de consommateurs à travers le monde, tout en profitant d'économies d'échelle. Dans ce cas, il s'agit d'industries et de produits standardisés à l'égard desquels les préférences des consommateurs sont relativement homogènes. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), les connaissances et le savoir-faire associés à ce type de produits sont développés et retenus essentiellement au siège social de l'entreprise et les filiales sont gérées selon les normes et les règles imposées par le siège social.

La stratégie *internationale* est caractérisée à la fois par le besoin de répondre à la demande locale et celui de fonctionner en maintenant l'efficacité au niveau des coûts. Les auteurs donnent l'exemple de l'industrie des télécommunications qui doit adapter les spécifications de ses produits selon les standards de chacun des pays dans lesquels ces produits sont mis en marché. En même temps, les entreprises se dotent de mécanismes permettant l'intégration et la coordination globale afin de faciliter les arrangements financiers avec les institutions assurant les transactions avec des clients institutionnels à travers le monde. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), la survie de ce type d'entreprises dépend de leur capacité à transférer rapidement d'un pays à l'autre les technologies complexes et le savoir-faire qui y est associé. Dans ce type d'entreprises,

le siège social développe les connaissances et les technologies éventuellement transférables, tout en maintenant le contrôle sur les connaissances clés, même si ce contrôle est moindre comparativement à celui qu'exerce l'entreprise globale.

Finalement, la dernière stratégie présentée par Bartlett et Ghoshal (1998) est la stratégie « transnationale ». En soulignant les caractéristiques propres à l'environnement économique contemporain, ces auteurs indiquent que les entreprises voulant demeurer concurrentielles doivent utiliser les trois premières stratégies *simultanément*. Dans une organisation transnationale, les compétences et les actifs sont géographiquement dispersés, mais interdépendants et spécialisés en fonction des conditions locales. Les filiales s'intègrent alors dans les activités globales par leur contribution particulière. En ce qui a trait à aux connaissances, notons qu'elles sont développées mutuellement par le siège social et les filiales ; elles sont ensuite partagées avec les autres unités, sans égard à la localisation géographique de chacune d'elles. Le tableau suivant résume les quatre stratégies d'internationalisation.

Caractéristiques organisationnelles	Multinationale	Globale	Internationale	Transnationale
<b>Configuration des actifs et des capacités organisationnelles</b>	Décentralisés et autosuffisants au niveau national	Centralisés à l'échelle globale	Les compétences de base ( <i>core competencies</i> ) sont centralisées, les autres sont décentralisées	Dispersés, interdépendants et spécialisés
<b>Rôle des unités étrangères (des filiales)</b>	Exploration et exploitation des opportunités locales	Application de la stratégie du siège social	Adaptation et exploitation des compétences du siège social	Contribution aux opérations mondiales intégrées de la part de chacune des unités locales
<b>Développement et diffusion des connaissances</b>	Connaissances sont développées et retenues au sein de chaque unité	Connaissances sont développées et retenues au centre	Connaissances sont développées au centre et transférées aux filiales étrangères	Connaissances développées et partagées à travers le réseau global

Tableau 2 : Stratégies d'internationalisation des EM (Bartlett et Ghoshal, 1998)

Comme nous le voyons dans ce tableau, les quatre stratégies d'internationalisation sont présentées selon les trois dimensions suivantes : la configuration spatiale des actifs et des compétences clés de l'organisation, la contribution des filiales aux activités globales de la firme et, finalement, la direction du flux des connaissances. Bartlett et Ghoshal indiquent que le choix de la stratégie à adopter dépend de plusieurs facteurs, ce qui explique le fait d'adopter les différentes stratégies par les entreprises appartenant au même secteur économique. Par contre, en analysant les données afférentes aux compagnies les plus performantes dans chacun des secteurs étudiés, ces auteurs mettent en évidence les limites des trois premières approches stratégiques dans les conditions actuelles du marché et définissent un nouveau type d'organisation, soit l'entreprise transnationale, dont une des caractéristiques clés est sa capacité de développer et de transférer des connaissances à travers un réseau global.

D'autres chercheurs intéressés par les liens existant entre la gestion des connaissances et les choix stratégiques arrivent à une typologie semblable à celle établie par Bartlett et Ghoshal. Dans une étude empirique effectuée auprès de vingt-quatre EM américaines, européennes et japonaises, Kidger (2002) confirme le bien-fondé de la typologie proposée par Bartlett et Ghoshal en y apportant, cependant, certaines nuances mineures. Au lieu des quatre types de stratégie présentés précédemment, cet auteur en propose trois, tout en constatant qu'actuellement, la stratégie internationale, au sens que donnent Bartlett et Ghoshal à cette expression, est de plus en plus assimilée à la stratégie « globale ». Kidger explique ce retour vers la stratégie globale par la convergence des préférences et des exigences des consommateurs de par le monde. Dans ces conditions, pour répondre à une demande de plus en plus homogène, les EM n'ont pas d'autres choix que de procéder à l'intégration de leurs activités de production, afin d'amortir leur coût le plus rapidement possible.

#### ***1.4.4.3.2 Structure***

Une autre variable du contexte interne qui est liée à la stratégie est la structure organisationnelle. Tel que mentionné précédemment, au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise, elle se voit confrontée à un nombre croissant de situations nouvelles,

incertaines et complexes. Dowling et Welsh (2005) indiquent que la structure des EM s'adapte au fil de son évolution et des étapes de son internationalisation. À l'étape de l'exportation et de l'installation d'un bureau de ventes à l'étranger, la structure organisationnelle initiale reste inchangée. Après avoir implanté les premières unités de production à l'étranger, l'entreprise, qui continue de croître, se voit cependant forcée d'opter entre la centralisation et la décentralisation. Une structure centralisée suppose l'intégration de toutes les unités organisationnelles dans une structure globale ayant, comme centre décisionnel, le siège social. Une structure décentralisée, comme son nom l'indique, met, quant à elle, l'accent sur l'indépendance relative des unités organisationnelles, ce qui permet à l'entreprise de réagir plus rapidement aux changements pouvant affecter la conjoncture et les conditions locales (Kidger, 2002). Dépendamment de la stratégie d'affaires qu'elle aura choisie, l'EM peut poursuivre la croissance en adoptant la structure globale, soit par produit, soit par territoire géographique (Dowling et Welsh, 2005).

L'intensification de la concurrence, la demande pour de nouveaux produits ainsi que la nécessité de demeurer flexibles ont poussé les entreprises à rechercher de nouveaux arrangements structurels. À ce titre, la structure matricielle a été adoptée par plusieurs EM. Cependant, malgré l'existence de quelques cas notables (ABB) favorisant les matrices, Bartlett et Ghoshal (1998) indiquent que ce type de structure est difficilement concevable. Dans la réalité, cette structure génère de la confusion et mène à une multiplication ininterrompue des canaux de communication, en plus de causer des « embouteillages informationnels » et des dédoublements de tâches et de responsabilités. Tous ces inconvénients multipliés par la distance spatiale, temporelle et linguistique rendent impossibles la résolution rapide de problèmes émergents. L'importance croissante et, surtout, la « multi-directionnalité » des flux de ressources, d'information et de connaissances entre les unités organisationnelles, font apparaître une structure fondée sur un réseau d'entités interdépendantes. Les appellations différentes, telles que l'« hétérarchie » (Hedlund, 1994), la « structure transnationale » ou la « structure en réseau » (Bartlett et Ghoshal, 1998) font référence au même phénomène organisationnel.

Le terme « hétérarchie » a été introduit par Hedlund (1994), selon qui l'EM peut avoir plus d'un centre décisionnel. Contredisant la perception traditionnelle du siège social, selon laquelle ce dernier est l'unité détenant les avantages compétitifs (sous formes de compétences en R&D, de main-d'œuvre qualifiée, de systèmes experts, de procédés de production sophistiqués, etc.), cet auteur affirme que les avantages stratégiques peuvent se retrouver à l'*extérieur* du pays d'origine. Chaque pays dans lequel opère l'entreprise représente une source potentielle d'avantages compétitifs pouvant être transférés vers la maison-mère ou vers d'autres filiales. En intégrant la gestion des connaissances au concept d'hétérarchie, Hedlund (1994) propose une structure organisationnelle en forme de « N » qui assurerait une meilleure circulation des connaissances au sein des EM. Cette structure abolit la division fonctionnelle des activités, encourage les relations interpersonnelles et la création de dispositifs temporaires (comme les groupes de travail et les équipes transnationales) pour résoudre les problèmes ponctuels au sein de la firme. Si, dans la structure hiérarchique traditionnelle, les gestionnaires jouent essentiellement le rôle de contrôleurs, ils deviennent, dans la structure en « N », les architectes et les protecteurs des connaissances (Hedlund, 1994).

La structure transnationale proposée par Bartlett et Ghoshal (1998) possède des caractéristiques semblables à celles identifiées par Hedlund. Ces auteurs ont développé le modèle du « réseau intégré » (*Integrated Network Model*), lequel conçoit l'EM comme étant un ensemble d'unités géographiquement dispersées générant de la valeur ajoutée. Ces unités peuvent être considérées comme des entreprises semi-autonomes liées entre elles par une forme de propriété, par des obligations mutuelles et par des liens normatifs. Ainsi, ce modèle ajoute aux caractéristiques de l'intégration globale une « sensibilité » locale en centralisant, au niveau du siège social, certaines fonctions de coordination tout en en laissant d'autres à la discrétion des filiales. En termes de création et de transfert de connaissances, cette structure semble particulièrement efficace, car elle favorise la participation de l'ensemble des unités dans le processus (Bartlett et Ghoshal, 1998). Selon Kogut et Zander (1992), c'est la capacité, propre aux EM adoptant le modèle du réseau intégré, de combiner les connaissances qui rend les

transactions internes d'une telle EM plus efficaces que si ces transactions étaient le résultat des mécanismes du marché (Kogut et Zander, 1992). Hedlund (1994), quant à lui, avance en faveur du modèle du réseau intégré l'argumentation suivante : il affirme que *« le défi n'est pas de diviser une tâche donnée pour en assurer l'exécution efficiente. L'essentiel est plutôt de positionner la compagnie de telle façon qu'elle puisse accomplir les nouvelles tâches en se fondant sur des connaissances fractionnées à travers les différentes unités. Ainsi, au lieu d'acheminer toute l'information vers un centre décisionnel unique, il est préférable de confier les décisions aux unités qui détiennent les connaissances pertinentes »* (Hedlund, 1994 : 87).

Selon notre revue des écrits, la structure en réseau représente, grâce à ses diverses caractéristiques, la solution la plus efficace pour coordonner les activités d'EM. Les arrangements structurels qui s'inspirent du modèle du réseau intégré sont multiples. Doz (1986) propose la structure organisationnelle « multi-centrée » (*Multifocal Organisation*) ; White et Poynter (1990) avancent le modèle de l'organisation horizontale (*Horizontal Organization*) ; Doz et al. (2001) réfèrent à l'organisation « méta-nationale » (*Metanational Organization*). Toutes ces structures remettent en cause la structure hiérarchique traditionnelle ayant prévalu, pendant une longue période, au sein des entreprises.

L'étude empirique de Tsai (2002) s'attarde, de façon ponctuelle, à l'adéquation entre les nouveaux besoins de l'organisation et la structure de cette dernière et les défis posés par la gestion des connaissances. Concrètement, cet auteur étudie l'impact de deux différents types de structure sur le transfert de connaissances. Premièrement, l'auteur décrit la structure hiérarchique formelle, laquelle se caractérise par une centralisation du pouvoir au sommet de l'organisation et une coordination d'activités organisationnelles effectuée essentiellement au moyen de règles et d'instructions formelles. Tsai (2002) indique que dès le moment où ce sont les connaissances tacites qui constituent une bonne partie des connaissances organisationnelles et qui exigent une interaction directe entre « l'émetteur » et « le destinataire » des connaissances, la structure hiérarchique traditionnelle se révèle inappropriée et inefficace. De plus, une forte centralisation du



pouvoir décisionnel diminue le degré de discrétion des gestionnaires locaux et les empêche de profiter des opportunités pouvant se présenter, entraînant, par la même occasion, une diminution de la motivation des employés. Finalement, une structure hiérarchique rigide peut non seulement freiner le développement et le transfert de connaissances, mais il peut aussi *déformer* ces dernières au cours du processus de transfert. Au contraire, une structure organisationnelle fondée sur des relations latérales suppose un mode de coordination caractérisé davantage par des relations personnalisées et informelles entre employés. Les études et les observations empiriques démontrent que l'interaction sociale est un excellent moyen pour transmettre et véhiculer de nouvelles idées (Ghoshal et *al.*, 1994). Comme le notent Tsai et Ghoshal (1998), les échanges informels permettent de repousser les frontières organisationnelles et d'encourager la création d'endroits communs (physiques ou virtuels) visant à stimuler l'émergence de nouvelles idées. Selon Tsai (2002), ceci peut amener l'EM à adopter, par des programmes d'intégration et de socialisation entre filiales, un design organisationnel plus approprié au transfert de connaissances, à condition que l'EM en question dispose des canaux de communication nécessaires pour l'échange d'information et de connaissances.

Le design organisationnel a également un impact sur un autre aspect important du transfert de connaissances. Il s'agit des canaux de communication, lesquels permettent de faire circuler le savoir au sein des EM. C'était d'ailleurs un des arguments en faveur de l'adoption de la structure hiérarchique traditionnelle, laquelle prévoit des canaux de communication bien établis servant à véhiculer le savoir à travers l'organisation. Cette argumentation demeure défendable, mais seulement dans les cas où il s'agit de la transmission de connaissances explicites et techniques. Par ailleurs, étant donné que la majorité des connaissances organisationnelles sont tacites, la « richesse » des canaux de communication joue un rôle crucial lors des transferts de connaissances. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), l'existence de ces canaux est l'une des conditions *sine qua non* de la circulation des connaissances au sein des EM. Le terme « richesse » fait référence, dans ce contexte, au caractère informel des échanges entre les individus, à l'ouverture ainsi qu'à la densité de l'information transmise (Gupta et Govindarajan, 2000).

#### ***1.4.4.3 Culture organisationnelle***

Le dernier facteur endogène discuté dans les écrits est la culture organisationnelle. Ce facteur a deux dimensions. D'abord, plusieurs auteurs soulignent l'importance de l'existence d'une « compatibilité culturelle » entre les unités impliquées dans un transfert » (Kostova, 1999; Kedia et Bhagat, 1988). La deuxième dimension fait référence à certains traits, communs à l'ensemble des unités d'une organisation, qui favorisent la création et la circulation des connaissances entre ces unités. En ce sens, les chercheurs évoquent la notion de « culture d'apprentissage » ou encore d'« organisation apprenante » (Senge, 1990). Nous allons maintenant présenter ces deux aspects.

Pour examiner la compatibilité culturelle existant entre différentes unités organisationnelles, Kedia et Bhagat (1988) adoptent la perspective de « l'ordre négocié ». Ce concept suppose que tout ordre social (dans le cas présent, l'entreprise constitue une entité sociale ordonnée d'une certaine façon) est un produit issu d'un processus de négociation. Cette négociation est fonction de la structure d'entreprise, des canaux de communication adoptés par elle, des contraintes temporelles, du rapport de pouvoir entre les parties impliquées, etc. L'adoption de nouvelles connaissances exige la modification d'un « ordre négocié » pré-existant. À partir de cette prémisse, Kedia et Bhagat affirment que plus les cultures organisationnelles impliquées (voir les deux systèmes négociés) seront différentes, plus le transfert de connaissances sera ardu (Kedia et Bhagat, 1988).

Kostova (1999) défend un point de vue semblable, mais en adoptant une définition plus conventionnelle de « culture organisationnelle ». En se fondant sur des travaux antérieurs (Schein, 1985; Rousseau, 1990; O'Reilly et *al.*, 1991), l'auteur définit la culture comme étant un ensemble de normes, de valeurs, de symboles, d'attentes et de comportements partagés par les membres d'une même organisation. Les valeurs et les attentes en question peuvent être regroupées en sept catégories, soit l'innovation, la stabilité, le respect envers l'individu, l'orientation fondé sur le résultat (*outcome orientation*), le souci du détail, le travail d'équipe, et, finalement, l'agressivité (O'Reilly et *al.*, 1991, cité dans Kostova). Ayant identifié les pratiques organisationnelles

stratégiques comme étant un type particulier de connaissances à transférer, elle suggère que la culture d'entreprise peut avoir un impact, tant sur l'ensemble de ces pratiques que sur certaines pratiques isolées. En associant le transfert de connaissances au processus d'apprentissage et de modification de l'unité destinatrice, l'auteur avance l'hypothèse suivante : si la culture de cette unité est caractérisée par un certain esprit d'innovation, d'apprentissage et de changement, le processus de transfert et d'implantation de nouvelles connaissances sera plus facile. En ce qui concerne les pratiques ponctuelles, l'auteur suppose que le processus de transfert sera affecté par le degré de compatibilité existant entre les valeurs véhiculées par une pratique spécifique et les valeurs de l'unité destinatrice ou celles de l'ensemble de l'organisation. Par exemple, le transfert du travail d'équipe vers une unité déjà orientée vers ce type d'organisation du travail sera plus facile que dans le cas contraire (Kostova, 1999).

En parallèle avec la problématique de la compatibilité des cultures, des chercheurs ont étudié les caractéristiques que doit posséder une culture organisationnelle afin de favoriser l'innovation et la création de connaissances. À ce titre, la notion d'« organisation apprenante » est devenue un sujet de recherche très populaire à partir des années 1980. Les universitaires et les praticiens ont cherché à établir le profil idéal de l'entreprise capable d'apprendre et à déterminer les conditions optimales pour favoriser cet apprentissage. Quelques contributions notables définissant le concept d'« organisation apprenante » ont été publiées essentiellement par des chercheurs européens vers la fin des années 1980 (Pedler et *al.*, 1996; Snell, 2002, Scarbrough et Swan, 2004). Mais c'est *La 5<sup>e</sup> discipline*, écrit par Peter Senge et publié en 1990, qui est considéré comme le livre de référence en la matière. Ce livre est une suite logique des travaux précédents et se veut un guide pratique pour toute entreprise désirant devenir une organisation apprenante. Cette dernière est définie par l'auteur comme étant un endroit où les employés ont la possibilité d'accroître leur capacité à obtenir les résultats désirés et où ils sont continuellement en train d'apprendre à apprendre.

« [...] *a place where people continually expend their capacity of creating results they really want, where patterns of thinking are broadened and nurtured, where collective aspiration is free and where people are continually learning to learn* » (Senge, 1990 :1).

Selon Senge, pour devenir une organisation apprenante, l'entreprise doit adopter une approche systémique intégrant les quatre « éléments » suivants : la maîtrise personnelle, la remise en question des modèles mentaux, la vision partagée et l'apprentissage en équipe. *La maîtrise personnelle* consiste, pour l'individu, à approfondir et à clarifier sa façon de concevoir les choses, à concentrer son énergie et à voir objectivement la réalité. *La remise en question des modèles mentaux* consiste à revoir les représentations, les schémas mentaux et des images inscrites dans l'esprit d'un individu et qui façonnent sa compréhension du monde et ses actions. *La vision partagée* fait référence à une vision commune de l'avenir organisationnel qu'on veut créer. *L'apprentissage en équipe* permet d'apprendre et d'atteindre des résultats supérieurs à ce que donnerait une simple addition des contributions individuelles. De la même façon, l'équipe fournit à ses membres l'occasion de se développer et de s'enrichir plus qu'ils n'auraient pu le faire individuellement. *La pensée systémique* permet d'intégrer les quatre éléments que nous venons d'aborder et de les combiner en un ensemble de pratiques cohérentes (Senge, 1990).

Selon les adeptes de ce concept (Senge, 1990; Marsick et Watkins, 1999 ; Pedler et *al.*, 1989), l'objectif principal de l'organisation apprenante consiste à créer des conditions favorisant la créativité individuelle et collective au travail. Au niveau de l'entreprise, un tel objectif implique la mise en place de pratiques de gestion axées sur le développement des valeurs, des attitudes et des croyances partagées par l'ensemble de l'entreprise (Scarbrough et Swan, 2004). Autrement dit, il s'agit d'un changement de culture organisationnelle qui implique, entre autres, la refonte complète du système de GRH qui, dorénavant, devra mettre l'accent sur le développement et la formation des employés (Pedler et *al.*, 1991). Les chercheurs s'accordent pour dire que le succès de tels changements dépend largement de la haute direction et des gestionnaires de RH d'une entreprise. La transformation de la culture organisationnelle est souvent initiée par la haute direction. Le leadership, la vision claire et la capacité de transmettre cette dernière aux employés sont donc les facteurs clés de ce processus (Scarbrough et Swan, 2004).

#### ***1.4.4.4 Caractéristiques contextuelles: facteurs exogènes***

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, toute connaissance est produite et transférée dans un contexte organisationnel spécifique. Par extension, nous pouvons également dire que l'organisation n'existe pas dans un vacuum. Chaque entreprise est influencée par les valeurs de ses dirigeants, par les circonstances particulières associées aux contextes économiques et législatifs dans lesquels elle évolue, et, finalement, par la culture de son pays d'origine (Ferner, 1997; Hofstede, 1991). Malgré le discours des partisans de la globalisation et de ses effets « homogénéisants » sur l'environnement des affaires et la gestion des entreprises (Kidger, 2002), les observations sur le terrain ne permettent pas encore de constater un haut degré de convergence, ni dans les façons de gérer les organisations, ni dans les méthodes d'apprentissage. La problématique de « convergence *versus* particularisme » demeure une question d'actualité qui conserve particulièrement sa pertinence dans le cas des EM, lesquelles sont confrontées à ce phénomène au quotidien.

##### ***1.4.4.4.1 Culture nationale***

Des travaux théoriques et empiriques montrent que le transfert de connaissances entre unités d'une même organisation est influencé par la distance socioculturelle existant entre les pays d'origine des unités impliquées dans le transfert. De façon générale, la plupart des recherches en la matière considèrent que la présence de similarités entre deux contextes facilite le transfert de connaissances et *vice versa*. Backley et Carter (2002) utilisent la notion de « frontières des connaissances » (*knowledge boundaries*) en faisant référence aux différents styles cognitifs, ainsi qu'aux différences dans les aspects linguistiques, sociaux et identitaires en vertu desquels les individus attribuent un sens à leurs activités. Toutes ces variables composent ce que Hofstede (1984) appelle « la programmation mentale » ou, dans un langage courant, la « culture sociétale ».

En effet, Hofstede (1984) indique que les connaissances utilisées pour résoudre un problème organisationnel dans un contexte donné ne seront probablement pas appropriées dans un contexte culturel distinct. Pour définir ce qu'est la culture, l'auteur

retient cinq dimensions. La première correspond à l'indice de *la distance hiérarchique* définie par l'auteur comme suit : « *La distance hiérarchique est donc précisément la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis.* » (Hofstede, 1984 : 82). Les études du comportement démontrent que l'espèce humaine a des attitudes innées de domination (Galbraith, 1985). Tout au long de l'histoire de l'humanité, ces attitudes ont été présentes dans les sociétés. Les sources d'inégalité peuvent être d'ordre physique ou intellectuel; cela peut également être l'appartenance à un groupe particulier de la population. Certaines sociétés acceptent ces inégalités, vivent avec elles et les trouvent tout à fait normales. À l'opposé, il existe des sociétés qui ont tendance à réduire au minimum la domination d'une partie de la population sur une autre ou, à tout le moins, à en réduire le caractère visible (Hofstede, 1984).

La deuxième dimension correspond à l'indice de *l'individualisme*. Même si l'être humain est, par définition, un être social comme l'écrit Hofstede « [...] *les sociétés diffèrent entre elles dans la relation que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité* » (1984 : 123). Cette dimension permet de classer les sociétés existantes en deux catégories distinctes : les sociétés individualistes et les sociétés communautaires. De façon générale, les membres d'une société individualiste valorisent beaucoup la liberté, le choix individuel et la vie privée des individus. Les liens entre les membres d'une telle société sont plutôt faibles. À l'intérieur d'une société communautaire, c'est au contraire le temps consacré à la collectivité qui est considéré par les membres comme étant le plus important. L'individu est, dans ce type de communauté, perçu avant tout comme représentant du groupe, de la famille ou de l'ethnie (Hofstede, 1984).

La troisième dimension culturelle identifiée par Hofstede est celle de *la masculinité*. Cette dimension représente le degré auquel les valeurs de compétition, de performance et de succès (traditionnellement associées aux hommes) dominent les valeurs dites « féminines » comme la qualité de vie, les relations personnelles, l'aide à autrui et la solidarité. Cette dimension repose sur le fait que la répartition sexuelle des rôles sociaux

ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés. Plus les rôles sont différenciés, plus la société manifeste des traits masculins. Plus les rôles sont interchangeables, plus la société se révèle féminine.

Enfin, la dernière dimension définie par Hofstede est *le contrôle de l'incertitude*. Cette dimension, selon les termes de l'auteur, « *mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs* » (1984 : 82). Il existe des sociétés qui acceptent cette incertitude et vivent au jour le jour (faible contrôle de l'incertitude). Dans d'autres sociétés, les individus cherchent à maîtriser l'avenir et à éliminer toute incertitude en ayant recours à la science et à la technologie ou en créant des institutions qui leur procurent une sécurité relative face aux imprévus. Cette sécurité peut être assurée par des règles juridiques de même que par la religion. Un peu plus tard, Hofstede ajoute une cinquième dimension selon laquelle se distinguent les sociétés : *l'orientation temporelle*. Par cette idée, le chercheur indique qu'il existe des sociétés ayant une orientation à long terme, contrairement à d'autres qui vivent plutôt dans une perspective à court terme (Hofstede, 1992).

D'autres chercheurs ont également contribué à la définition du concept de « culture ». Trompenaar et Hampden-Terner (1998) ont empiriquement identifié sept dimensions culturelles distinctes. *L'universalisme* peut être illustré par la phrase suivante : « *What is good and right can be defined and always applies* » (1998 : 8). Contrairement à cette approche, la culture particulariste accorde plus d'attention aux circonstances particulières et aux obligations découlant des relations entre individus. Dans les sociétés dites « particularistes », les individus accordent moins d'importance aux codes sociétaux abstraits. *L'individualisme* fait référence à la perception de l'homme comme individu seul et unique. Pour illustrer cette dimension, la question suivante peut être posée : « *[...] is it more important to focus on individuals so that they can contribute to the community as and if they wish, or is it more important to consider the community first since that is shared by many individuals ?* » (1998 : 9). Est-ce que les interactions entre individus doivent être *neutres* ou bien *émotionnelles* ? Est-ce que les émotions sont acceptables ou bien est-ce que les relations entre individus doivent en tout temps

demeurer objectives et neutres? Ces questions définissent la troisième dimension culturelle identifiée par ces auteurs. La quatrième dimension, quant à elle, met en valeur le type de relations existant entre individus. Dans plusieurs pays, les *relations diffusées* (ou informelles), qui ne sont inscrites dans aucun protocole, sont beaucoup plus fructueuses que les *relations spécifiques*, définies, par exemple, par les termes d'un contrat. La cinquième dimension fait référence au statut de l'individu dans la société. Dans certaines cultures l'individu est jugé selon ce qu'il a *accompli* durant sa vie. Dans d'autres cultures, le statut social est *attribué* à la naissance ou bien selon le sexe, selon l'appartenance à une classe sociale, selon le réseau de connaissances, etc. La sixième dimension culturelle identifiée par Trompenaar et Hampden-Turner, est la *dimension temporelle*. Les représentants de différentes cultures n'attribuent pas la même valeur aux accomplissements passés, présents et futurs. Dans certaines sociétés, le temps est perçu comme une ligne continue, composée d'une série d'événements séquentiels; dans d'autres, le temps est plutôt cyclique, composé d'activités répétitives. Finalement, la dernière dimension est *l'attitude face à l'environnement*. Il existe des cultures où les gens croient à la suprématie de la nature et des forces extérieures sur l'individu et jugent qu'il faut vivre en harmonie avec le monde qui les entoure. À l'opposé, certaines sociétés considèrent l'homme comme une pièce maîtresse de la nature, capable de soumettre le monde extérieur à sa volonté.

En se basant sur les dimensions culturelles que nous venons d'exposer, Kedia et Bhagat (1988) avancent une série de propositions théoriques concernant l'influence de différents profils culturels sur le transfert de connaissances. Les quatre dimensions du modèle hofstédien ont amené les chercheurs à soutenir l'idée selon laquelle un transfert de connaissances se produisant dans un contexte multiculturel sera plus facile entre des pays culturellement proches. Le travail de Bhagat et *al.* (2002) reprend le cadre théorique précédent et apporte certaines précisions au niveau des variables utilisées. Ainsi, les caractéristiques suivantes sont ajoutées aux connaissances à être transférées : les connaissances simples / complexes, tacites / explicites et indépendantes / systémiques. En ce qui concerne la dimension ontologique, les auteurs distinguent la connaissance individuelle, sociale et structurelle (Bhagat et *al.*, 2002).



#### ***1.4.4.4.2 Profil institutionnel du pays***

Dans son travail conceptuel sur le transfert des pratiques organisationnelles stratégiques, Kostova (1999) remplace la notion de « culture nationale » par la notion de « profil institutionnel ». Par rapport aux contributions précédentes qui portaient sur le contexte externe de l'entreprise, le concept de « profil institutionnel » d'un pays (*country institutional profile*) dépasse la dimension culturelle. En se fondant sur les travaux de Scott (1991), Kostova décrit ce concept selon trois composantes : régulatrice, cognitive et normative. La composante régulatrice d'un contexte reflète la législation et les règles de conduites des affaires en vigueur dans un pays donné. En ce qui la concerne, la composante cognitive fait référence à des « catégories cognitives » adoptées et partagées par l'ensemble d'une population. Ces catégories cognitives influencent la perception, l'interprétation et la catégorisation d'événements se produisant dans un contexte organisationnel donné. Finalement, la composante normative renvoie, d'une part, à des valeurs et à des normes qui régissent la vie sociale d'une collectivité en définissant ce qui est souhaitable dans un contexte donné, ainsi que, d'autre part, à des standards et à des spécifications sur la façon d'accomplir les choses (Hofstede, cité dans Kostova (1999) : 315).

Malgré sa conception alternative du contexte social de l'entreprise, cet auteur reconnaît que les dimensions normative et cognitive se rapprochent du concept de « culture nationale » ; seule la composante régulatrice n'est pas directement liée au concept de culture. Selon Kostova (1999), ces trois dimensions contextuelles vont influencer le transfert de connaissances, car les pratiques de gestion, la structure organisationnelle ainsi que les façons de fonctionner propres à une organisation doivent être socialement légitimées. Cette condition s'explique par le fait que des individus qui ont mis en place, sont imprégnés de connaissances institutionnelles et sociales se reflétant dans les pratiques organisationnelles. Lors d'un transfert de connaissances (surtout de connaissances tacites), il existe toujours la possibilité que ces connaissances ne soient pas socialement acceptables d'un pays à un autre. Le même phénomène peut s'observer tant au niveau institutionnel qu'au niveau cognitif. Si les pratiques transférées entrent en

conflit avec les institutions régulatrices du pays hôte ou bien avec les structures cognitives des individus de ce pays, le transfert risque de devenir une tâche extrêmement ardue.

Un point de vue semblable est adopté par Ferner (1997), par Ferner et Quintanilla (1998) ainsi que par Almond et *al.* (2005) qui font tous référence à l'« effet du pays d'origine » (*country of origine effect*) sur le comportement des entreprises. Ces auteurs défendent l'idée que le pays d'origine, sa culture et ses institutions exercent une influence déterminante sur la stratégie, la structure et la culture organisationnelles. En ce qui concerne le transfert de connaissances, selon Ferner (2006), toutes les démarches, en commençant par le choix des connaissances à transférer, jusqu'aux moyens pour effectuer le transfert, sont prédéterminées par l'appartenance nationale de l'EM. Ainsi, l'étude empirique de Ferner (2006) sur le transfert des pratiques de GRH d'entreprises britanniques implantées en Chine montre la suprématie des facteurs culturels et institutionnels du pays d'origine d'une EM sur les pratiques locales.

Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné, le contexte exogène inclut, selon Inkpen et Dinur (1998), les paramètres économiques, lesquels exercent également une influence sur le processus de transfert de connaissances. En se fondant sur ce postulat, il est logique de s'attendre à ce que la dynamique propre à une industrie, ses barrières à l'entrée ainsi que la stratégie adoptée par une entreprise affectent ses capacités d'innover et de gérer les connaissances associées à ce processus (Porter, 1991). Comme le souligne Miller (1990), du moment que les processus organisationnels sont « figés » dans une certaine configuration stratégique, culturelle et structurelle, il devient extrêmement difficile de les modifier (Miller 1990, cité dans Inkpen et Dinur, 1998). Ceci explique la présence de « *commun pattern* » que l'on retrouve dans certaines activités menées par une firme et la difficulté de changer radicalement un secteur ou une industrie, ou encore, de transférer des connaissances d'une région à une autre. Les entreprises faisant partie de « grappes industrielles », comme celles de l'Italie du Nord ou de *Silicon Valley* en Californie, sont un phénomène économique et socioculturel, difficile à reproduire hors du contexte dont elles sont issues.

### **1.4.5 Mécanismes de transfert de connaissances**

Dans la présente partie, nous passons en revue les écrits portant sur les mécanismes utilisés par les entreprises pour transférer des connaissances. Tout d'abord, il faut mentionner que nous avons identifié un nombre assez restreint d'études scientifiques portant spécifiquement sur les mécanismes de transfert de connaissances dans un contexte international. Bien que plusieurs auteurs mentionnent leur importance, ces mécanismes sont encore considérés comme étant un élément relativement secondaire du processus de transfert. Précisons toutefois que certaines pratiques (surtout des pratiques impliquant l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, ci-après « NTIC ») sont bien documentées. Tout en reconnaissant l'utilité et la pertinence de ce type d'études, il nous faut mentionner que les outils technologiques propres aux NTIC servent essentiellement à transférer des connaissances explicites et codifiées, lesquelles ne représentent qu'une fraction des connaissances organisationnelles. D'autre part, s'il existe quelques études portant sur les mécanismes de transfert de connaissances tacites, les études qui expliquent en détails les mécanismes de transfert *transfrontaliers* de connaissances sont plutôt rares. Dans la présente section, nous présentons les deux groupes de mécanismes de transfert de connaissances que nous venons de mentionner : les outils dits technologiques ainsi que les dispositifs sociaux. Commençons, tout d'abord, par les mécanismes technologiques.

#### ***1.4.5.1 Mécanismes de transfert fondés sur les NTIC***

Comme nous l'avons vu auparavant, certaines définitions mettent explicitement l'accent sur le caractère codifiable et transférable des connaissances. Selon plusieurs travaux, la gestion et le transfert de connaissances sont fortement associés à l'utilisation de la technologie. D'ailleurs, l'expression « gestion des connaissances » a été introduite par les professionnels du domaine (Davenport et Prusak, 1998; Swan et *al.*, 2000; Ruggles, 1998; KPMG, 2002; 2003). Dans leur revue des écrits traitant de la gestion des connaissances, Swan et *al.* (2000) indiquent que près de 70% des articles repérés dans *ProQuest*, en utilisant le sujet-clé « gestion des connaissances », portent sur l'utilisation

des systèmes d'information. La même étude indique que près de 50% de ces articles sont publiés dans les revues spécialisées en informatique et en gestion des NTIC. Seulement 7% des publications proviennent de revues de GRH. Les résultats de certaines enquêtes conduites auprès de gestionnaires (Ruggles, 1998; KPMG, 1998; 2000) expliquent ce clivage par le fait que les gestionnaires associent automatiquement la gestion des connaissances à l'implantation de systèmes automatisés de gestion ou de bases de données. Tout en reconnaissant l'importance de l'aspect humain propre à la gestion des connaissances, les considérations financières à court terme obligent les gestionnaires à se limiter à des investissements dans les NTIC (Ruggles, 1998).

Malgré le déterminisme technologique de plusieurs écrits, certains d'entre eux méritent tout de même d'être présentés ici afin d'offrir au lecteur un portrait complet du phénomène étudié. Certains chercheurs ont, par exemple, tenté de systématiser la multitude de solutions technologiques et de « meilleures pratiques » évoquées dans les écrits, en fonction de leurs caractéristiques propres ou bien en fonction des liens qui les relient aux activités de gestion des connaissances. Nous présentons ici deux de ces classifications.

Ayant défini la gestion du savoir en termes de création, de localisation et de partage de connaissances, Zack (1999) se concentre sur la gestion et le transfert des connaissances codifiées. Son étude empirique permet de définir deux types d'architecture de gestion des connaissances : l'architecture « intégrative » et l'architecture interactive. L'architecture « intégrative » repose sur des flux d'information circulant vers, et provenant de, certains répertoires de connaissances (*knowledge repository*). Autrement dit, il s'agit du partage de connaissances entre employés effectué par l'intermédiaire d'une base de données alimentée par les expériences et les connaissances de ces mêmes employés. Les bases de données contenant les « meilleures pratiques » constituent un bon exemple de ce type d'architecture. L'architecture interactive est utilisée, comme son nom indique, pour faciliter l'interaction entre des employés possédant des connaissances tacites. Les forums de discussion, les collecticiels, l'intranet corporatif, les pages jaunes sont de bons exemples de ce type d'architecture (Van 't Hof, 2003).

Alavi et Tiwana (2003) présentent une classification plus complète des NTIC utilisées pour diffuser des connaissances au sein de l'entreprise. Ces auteurs définissent la gestion des connaissances comme étant un processus de création, d'entreposage et de récupération, de transfert et d'application des connaissances. En se fondant sur des recherches empiriques et des publications professionnelles, Alavi et Tiwana regroupent les différentes technologies de l'information selon chacune des étapes mentionnées. Ainsi, pour soutenir la création de nouvelles connaissances, les entreprises peuvent utiliser l'apprentissage électronique (*e-learning*) ainsi que les « systèmes de collaboration » (*collaborative support systems*). L'apprentissage électronique se fait à l'aide d'un dispositif informatique qui assure l'interaction soit entre un étudiant et du matériel didactique, soit entre un étudiant, ses collègues et son professeur. Par l'expression « systèmes de support à la collaboration », Alavi et Tiwana désignent, tout comme le fait Zack dans son étude (1999), un système d'information et de communication intégré facilitant les contacts entre individus. Dans ce cas, la nouvelle connaissance se crée à partir de la combinaison de connaissances individuelles.

L'entreposage et la récupération des connaissances renvoient aux notions de « mémoire organisationnelle » interne et externe. Le premier type de mémoire fait référence à des connaissances individuelles ainsi qu'à la culture organisationnelle (Walsh et Ungson, cité dans Alavi et Tiwana, 2003). La mémoire organisationnelle externe comprend, quant à elle, les politiques et les procédures organisationnelles formelles, existant sous forme de manuels, d'instructions ou de fichiers électroniques. Le concept d'« entreposage des connaissances » fait référence à la mémoire externe contenue dans des entrepôts de données (*data warehouses*). Les fonctionnalités techniques de ces entrepôts permettent de rassembler et de convertir des données disparates provenant de différentes unités organisationnelles, de les centraliser et de les intégrer en fonction des préférences et des besoins de l'entreprise. Les répertoires informationnels (*information repository*) ont des fonctionnalités semblables et permettent un accès centralisé à un large volume d'informations.

Au niveau du transfert des savoirs comme tel, Alavi et Tiwana (2003) distinguent deux modèles selon qu'un transfert a lieu (a) entre individus, (b) entre individus et bases de données et (c) entre diverses bases de données. Le modèle du réseau (*network model*) fournit le support technique facilitant le transfert de connaissances entre individus. Ces systèmes de support à la communication incluent les conversations en ligne (*chat*), la messagerie vocale et électronique, les vidéoconférences, etc. Le second modèle de transfert, celui de l'accumulation (*stock model*), sert à transférer des connaissances entre individus et bases de données. Les meilleurs exemples d'application de ce modèle sont le portail informatique et l'intranet corporatif.

Finalement, l'application des connaissances fait référence à l'utilisation des connaissances, au sein de l'entreprise, dans le processus décisionnel ou dans la résolution de problèmes. À ce niveau, certains auteurs distinguent trois groupes de systèmes. Tout d'abord, les systèmes-experts basés sur des règles (*rule-based expert systems*) contiennent les règles en usage et applicables à la prise des décisions relatives au processus de production ou de prestation des services. Le deuxième type de système-expert est basé sur l'analyse des cas problématiques (*case-based reasoning system*) auxquels l'entreprise a été confrontée par le passé. Ainsi, ce type de systèmes permet d'identifier dans le passé la situation la plus pertinente afin de résoudre un problème nouveau. Le dernier groupe de systèmes rassemble les systèmes d'aide à la prise de décision (*decision support systems*) définis par les auteurs comme étant des « systèmes informatiques permettant, par une interaction avec des données et des modèles analytiques, de soutenir une prise de décision non structurée » (Alavi et Tiwana, 2003 : 113).

L'étude empirique de Van 't Hof (2003) portant sur les meilleures pratiques de gestion et de transfert de connaissances au sein des EM met en valeur trois outils que l'on retrouve le plus souvent dans les entreprises, soit : l'intranet corporatif, les pages jaunes (les deux sont fondés sur l'utilisation de la technologie) et, finalement, les communautés de pratique (ce phénomène sera expliqué en détails dans la section portant sur les pratiques sociales de transfert de connaissances). Les outils technologiques permettent

de stocker une grande quantité d'information organisationnelle. Cette information ou ces connaissances codifiées et « entreposées » dans des répertoires informatiques sont accessibles, facilement, par tout employé sans égard à sa localisation géographique. Les pages jaunes sont un autre moyen très populaire dans les entreprises. Dans ce cas, la fonctionnalité de l'outil consiste à rassembler les experts et à rendre visibles, à l'échelle de la compagnie, leurs connaissances, en plus de fournir leurs coordonnées.

L'étude empirique d' Almeida et *al.* (2002) auprès d'EM fabriquant des semi-conducteurs énumère plusieurs moyens de transférer des connaissances. Malgré les capacités technologiques supérieures que ces compagnies peuvent s'offrir, la recherche contemporaine confirme les conclusions de travaux antérieurs concernant les limites des outils technologiques lorsque nous sommes en présence de connaissances complexes, personnalisées, « non-formatées », etc. Plusieurs moyens électroniques de communication, tels que le courriel, les collecticiels, le téléphone, la télécopie, les vidéoconférences et les systèmes d'échange des données, ne sont qu'un *support* pour gérer des connaissances organisationnelles. Leur utilisation n'assure pas automatiquement un transfert de connaissances efficace. Les résultats de cette recherche mettent en évidence l'importance du transfert de personnel entre diverses unités organisationnelles et de la possibilité pour les employés de se créer un réseau de contacts au sein de la compagnie.

#### ***1.4.5.2 Mécanismes « sociaux » de transfert de connaissances***

L'expression « pratiques sociales » souligne la caractéristique essentielle de ce type de mécanisme de transfert, soit le contact personnel direct s'établissant entre deux ou plusieurs individus dans le processus de transmission des connaissances. Dans cette catégorie, les écrits dénombrent une multitude de mécanismes utilisés par les entreprises. Dans leur étude empirique, Inkpen et Dinur (1998) identifient et regroupent les diverses pratiques de transfert mises en place par les compagnies étudiées, en fonction : (a) des caractéristiques propres aux connaissances transférées, (b) des fins servies par les connaissances ou des problèmes particuliers auxquels les connaissances transférées étaient appliquées et (c) du nombre d'employés et/ou d'unités

organisationnelles impliqués dans le transfert. Ainsi, à partir de leurs observations empiriques, ces auteurs présentent une liste assez complète des mécanismes de transfert utilisés par les EM. Ces mécanismes peuvent être regroupés en trois grandes catégories. Premièrement, nous retrouvons les mécanismes de transfert « personnels », tels que l'expatriation d'experts, les programmes de formation donnés au siège social, l'utilisation d'experts internes, les déplacements de courte durée, etc. Les communautés de pratiques et les communautés d'intérêts, identifiées comme une catégorie distincte dans la recherche d'Inkpen et Dinur (1998), peuvent être classées dans ce premier groupe de pratiques. Ces mécanismes sont utiles pour transférer des connaissances tacites lorsque le nombre de personnes impliquées est assez restreint. La deuxième catégorie comprend les moyens permettant de transférer des connaissances explicites ou de l'information. Dans cette catégorie, on retrouve essentiellement les mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation de technologies, tels que l'échange électronique de données, le courriel, le collectifiel, le téléphone, la vidéoconférence, etc. Finalement, le troisième groupe de pratiques inclut les manuels, les règles et les directives qui servent à transférer les connaissances procédurales transmises par les instances hiérarchiques supérieures.

Après avoir noté l'existence de cette multitude de pratiques, nous nous attardons, dans la présente section, à des mécanismes facilitant plus particulièrement le transfert de connaissances tacites. À ce titre, nous avons retenu, comme objet d'études, l'expatriation, les équipes transnationales ainsi que les communautés de pratiques. Ces mécanismes de transfert sont bien documentés dans les écrits scientifiques. La majorité des travaux qui abordent la problématique du transfert de connaissances soutiennent que ces trois pratiques organisationnelles sont les plus efficaces et les plus utilisées par les EM. Il s'agit de pratiques relativement formalisées, ce qui permet de les identifier facilement sur le terrain. Comme nous l'avons déjà mentionné, les mécanismes de transfert basés sur les NTIC, quoique pertinents, ne figurent pas au centre de nos préoccupations dans le contexte de la présente recherche. Sans pour autant nier l'utilité de ces pratiques, nous n'avons pas l'intention d'étudier en détails les paramètres



techniques des logiciels, des bases de données ou des divers procédés technologiques utilisés par les compagnies.

#### ***1.4.5.2.1 Expatriation***

Selon Starbuck (1992), du moment que l'on traite de connaissances possédées par des individus, le transfert intra-organisationnel de connaissance nécessite le transfert de ces individus d'une unité de l'organisation à une autre. Les résultats empiriques de l'étude réalisée par Almeida et Kogut (1999) et portant sur la mobilité des ingénieurs et le transfert de connaissances indiquent qu'un des obstacles majeurs aux transferts consiste en la difficulté de dissocier les connaissances du « contexte relationnel ». Les connaissances organisationnelles étant souvent de nature tacite, leur transfert exige un minimum d'interactions sociales. L'expatriation semble une solution permettant d'établir ce contexte relationnel.

Kamoche (1997) souligne le fait que les écrits traitant de l'expatriation traditionnellement orientés vers les problèmes de sélection des expatriés, de formation interculturelle et des causes des retours prématurés omettent un aspect très important associé à cette pratique de gestion. En effet, toutes les activités que nous venons de mentionner ne servent qu'à choisir et à préparer l'employé à son affectation à l'étranger. L'objectif essentiel de ces affectations est de veiller aux opérations outre-mer et d'y transférer les pratiques du siège social. Donc, logiquement, les employés qui connaissent et qui utilisent ces pratiques au siège social sont ceux qui sont les mieux placés pour en effectuer le transfert. Les travaux portant sur le « choc du retour » se sont concentrés pendant longtemps sur les causes de non réadaptation des employés, et ont délaissé le volet, important, relatif au transfert inverse des connaissances acquises durant l'affectation à l'étranger. Du point de vue du siège social, l'objectif premier des mandats d'expatriation fut, par le passé, le contrôle des opérations outre-mer (Minbaeva et Michailova, 2005 ; Harzing, 2001). Aujourd'hui, avec l'émergence du concept de gestion du savoir, les écrits sur la GRH internationale abordent le sujet de l'expatriation dans la perspective du transfert des connaissances. En partant du postulat selon lequel les individus détiennent une grande partie des connaissances organisationnelles,

Kamoche (1997) affirme que les déplacements d'employés entre diverses unités organisationnelles correspondent au déplacement des connaissances. Ceci devient une préoccupation clé au sein des EM dans la mesure où l'efficacité de ces entreprises dépend de leur capacité à faire circuler le savoir à travers le réseau organisationnel. En effet, plusieurs travaux soulignent que le rôle des expatriés est, aujourd'hui, beaucoup plus large que « *just get the job done* ». Les EM envoient les expatriés pour former et développer le potentiel des gestionnaires locaux, pour améliorer l'image du siège social, pour développer les relations de confiance et rapprocher les filiales de la maison-mère, et, finalement, pour transférer les meilleures pratiques et améliorer les compétences individuelles et d'équipe (Harris et *al.*, 2003 ; Minbaeva et Michailova, 2005).

Dans la même perspective, l'étude de Downes et Thomas (2000) souligne l'importance du rôle des expatriés dans le transfert de connaissances. Ce travail empirique étudie diverses stratégies d'expatriation ainsi que l'expérience internationale des EM américaines faisant partie de la liste des *Fortune 500*. Les résultats démontrent qu'il existe un lien en forme de « U » (*U-curve approach*) entre le nombre d'expatriés et l'âge d'une filiale. Dans un premier temps, plus la filiale est jeune, plus la population d'expatriés est grande. Cette population décroît ensuite avec les années. Downes et Thomas expliquent ce premier volet de l'approche en forme de « U » par l'objectif visé par l'expatriation, qui est de faciliter le transfert, vers le pays étranger, des actifs tangibles et des connaissances associées à ceux-ci. Une fois que le transfert est terminé et que la filiale est devenue opérationnelle, on observe le retrait graduel des expatriés. Dans un second temps, après qu'une unité ait passé un certain nombre d'années dans un même pays, le nombre d'expatriés qui y sont affectés recommence à augmenter. Selon ces auteurs, cette deuxième vague s'explique par les avancées technologiques ou les innovations afférentes aux produits et services, lesquelles rendent obsolètes les connaissances antérieures. À cette étape, les expatriés sont donc envoyés afin d'effectuer la mise à jour de ces connaissances dans les filiales.

Les nouveaux rôles attribués aux expatriés font émerger un courant de recherche portant sur les pratiques de GRH qui permettent d'évaluer la capacité d'individus à transférer

des connaissances. Plusieurs chercheurs intéressés par cette problématique arrivent à la conclusion qu'une organisation voulant utiliser des expatriés comme agents de transfert de connaissances doit investir au niveau du processus de sélection et dans la formation technique et linguistique ; une attention particulière doit être accordée au développement des habiletés nécessaires ou utiles au partage de connaissances (Minabaeva et Michailova, 2005).

#### ***1.4.5.2.2 Équipe transnationale***

Un autre moyen fréquemment utilisé par les EM pour gérer et transférer des connaissances est l'équipe transnationale (*cross-national teams*). Lagerstrom et Andersen (2003) les définissent comme étant des « *unités organisationnelles transfrontalières composées d'individus de différentes nationalités travaillant dans des unités organisationnelles, des fonctions et des pays, différents, et possédant des connaissances spécialisées pour résoudre un problème spécifique au sein d'EM* » (p. 86). Ces équipes rassemblent temporairement des experts possédant des expériences et des connaissances très variées. En plus d'être assignés à la résolution de problèmes organisationnels spécifiques, les membres de l'équipe peuvent, par leur interaction, créer et partager des connaissances nouvelles indispensables au développement de nouveaux produits et services. Les solutions élaborées par des membres provenant de différents pays intègrent implicitement les connaissances tacites de chacun, ce qui facilite ensuite la mise en œuvre de ces solutions dans les différentes filiales représentées par les membres de l'équipe.

Ayant observé l'efficacité de ce mécanisme de transfert, les chercheurs se sont questionnés sur les caractéristiques propres à ces équipes. Lagerstrom et Andersson (2003) soulignent que la composition de ces équipes est une étape très importante, car le développement et le transfert de connaissances globales exigent des interactions fréquentes ainsi qu'une bonne coopération entre les divers membres de l'équipe. Pour assurer cette coopération (laquelle est largement tributaire de la communication), les connaissances linguistiques sont primordiales. Donc, la langue corporative commune doit être bien maîtrisée par chaque membre de l'équipe. Quand il s'agit de représentants

de diverses cultures ne partageant pas les mêmes valeurs au travail, il est nécessaire de convenir d'un ensemble de normes acceptées par chacun, du moins pour la durée du mandat. Finalement, il faut s'assurer qu'au retour dans leur unité de travail respective, les membres de l'équipe transnationale soient disposés à partager les connaissances nouvellement acquises avec leurs collègues de travail.

Dans leur travail empirique portant sur les éléments déterminant la capacité de développer de nouveaux produits, Subramaniam et Venkatraman (2001) soulignent la capacité de transférer et d'exploiter des connaissances tacites sur les marchés étrangers en utilisant des équipes transnationales. En s'appuyant sur les résultats obtenus suite à l'étude de nouveaux produits développés par des EM, les auteurs arrivent à la conclusion que l'efficacité des équipes transnationales dépend des trois facteurs suivants. Premièrement, ces équipes sont composées de gestionnaires qui possèdent des connaissances tacites concernant les conditions particulières du marché dans leurs pays et qui sont en mesure de transmettre ces connaissances aux concepteurs de produits. Évidemment, ce transfert suppose des rencontres « face-à-face » afin que les individus puissent intégrer les connaissances relatives aux valeurs, croyances et normes tacites pouvant nuire au développement et à la mise sur le marché d'un produit ou d'un service nouveau. Deuxièmement, ce travail démontre que les équipes transnationales efficaces comprennent des gestionnaires possédant de l'expérience internationale antérieure. Comme l'indiquent ces auteurs, cette expérience permet à l'équipe d'avoir une meilleure compréhension et d'assimiler plus facilement de nouvelles connaissances. Le troisième facteur qui permet de renforcer l'efficacité des équipes transnationales concerne l'intensité et la fréquence des communications entre membres.

#### ***1.4.5.2.3 Communautés de pratique***

Plusieurs auteurs considèrent les communautés de pratique comme étant un moyen de créer et de transférer des connaissances. Pour certains auteurs, les communautés de pratique constituent une pratique bien définie, formalisée, que l'entreprise peut introduire et développer. Pour d'autres (Carter et Scarbrough, 2001), il s'agirait plutôt

d'un ensemble de pratiques, d'un arrangement organisationnel ou bien d'un environnement de travail favorisant l'apprentissage. Les défenseurs de cette approche soulignent que les connaissances organisationnelles ne se limitent pas au savoir théorique et abstrait. Une très grande partie des connaissances organisationnelles est créée dans le travail de tous les jours, dans la pratique. Ce travail est rarement accompli par un seul individu et, en ce sens, on parle du travail comme favorisant l'apprentissage collectif (Brown et Duguid, 1998). Ainsi, la communauté de pratique est définie comme étant un groupe au sein duquel les individus partagent leur savoir-faire et l'appliquent dans l'exécution de leurs tâches. Certains auteurs font une distinction entre les communautés d'apprentissage et les communautés de pratique (Plaskoff, 2004). D'autres perçoivent plutôt l'apprentissage comme résultant nécessairement du fonctionnement des communautés de pratique (Wegner, 2000), ce qui élimine l'intérêt d'une telle distinction. Finalement, même si les recherches sur les communautés de pratique sont réalisées essentiellement dans un contexte « national », nous croyons pertinent de présenter ce moyen, particulièrement efficace dans le transfert de connaissances tacites.

En mettant la communauté de pratique à la base de tout système d'apprentissage social, Wenger (2000) définit le fondement théorique de ce système, lequel se développe selon les trois grands paramètres suivants : (1) la compétence sociale et l'expérience individuelle, (2) les frontières et (3) l'identité. *La compétence sociale* est exprimée par la combinaison des trois aspects suivants. Premièrement, les membres des communautés sont liés par une compréhension mutuelle des objectifs recherchés et par la responsabilité individuelle des membres à l'égard du projet commun. La compétence et l'expérience consistent, au niveau individuel, en la compréhension du projet et en la contribution qu'on apporte à ce dernier. Deuxièmement, la communauté est fondée sur l'engagement des participants, lesquels établissent les normes et les modalités d'interactions permettant l'émergence de liens de confiance entre les membres. Connaître ces normes devient donc une condition d'acceptation dans la communauté. Troisièmement, les communautés de pratiques produisent leurs propres ressources, dont des coutumes, du langage, des routines, des outils, etc. Être compétent signifie donc

avoir accès à ces ressources et être en mesure de les utiliser de façon appropriée (Wenger, 2000). L'appartenance à la communauté de pratique et l'engagement envers elle n'empêchent aucunement un membre de poursuivre son cheminement personnel et professionnel. Avec son expérience, il peut même vouloir remettre en question ou changer les connaissances de la communauté. Le processus d'apprentissage consiste alors en l'interaction constante entre la compétence sociale (exprimée par l'appartenance à la communauté) et l'expérience personnelle. Les *frontières* des communautés jouent également un rôle important dans l'apprentissage. Ces frontières sont plutôt fluides et implicites et ne correspondent pas nécessairement à des frontières organisationnelles. Cette « transparence » permet de connecter plus facilement les différentes communautés entre elles et de confronter les compétences internes de la communauté à des expériences externes divergentes. Finalement, l'*identité* de l'individu influencera la façon selon laquelle seront combinées compétence et expérience. Le transfert de connaissance est également affecté par l'identité de l'individu parce que ce dernier choisira habituellement un destinataire qui lui ressemble et à qui il fait confiance. La capacité de « suspendre » l'identité permet à un individu de s'ouvrir et d'apprendre, même à l'extérieur des frontières de la communauté. L'identité permet également de faire le lien entre plusieurs communautés auxquelles l'individu peut appartenir.

Von Krogh (2001) présente une taxinomie des communautés dans laquelle nous retrouvons, entre autres, les communautés *occupationnelles*, composées d'individus ayant la même profession (Van Maanen et Barley, 1984 ; Orr, 1996), ainsi que les communautés *virtuelles*, lesquelles sont fondées sur des compétences techniques et des intérêts communs aux membres. Il existe également des micro-communautés de connaissances, lesquelles sont le dispositif par excellence pour partager des connaissances tacites et dans lequel l'identité collective se construit autour d'un projet d'innovation (Von Krogh et *al.*, 2001 ; Von Krogh et *al.*, 2000).

#### **1.4.6 Évaluation de l'efficacité des transferts de connaissances**

La dernière étape du processus de transfert de connaissances consiste à en évaluer les résultats ou l'efficacité. D'entrée de jeu, notons que, malgré l'importance de la problématique, l'évaluation de l'efficacité des transferts demeure un aspect nettement sous-exploré, comparativement aux autres dimensions du processus. Le concept même d'efficacité n'est pas, dans un contexte de transfert de connaissance, clairement défini dans les écrits. La grande majorité des recherches théoriques et empiriques portent plutôt sur l'évaluation de l'efficacité des transferts de technologie entre unités d'une même entreprise (Rogers, 1982; Zander et Kogut, 1995 ; Cummings et Teng, 2003). Les recherches portant spécifiquement sur le transfert de pratiques organisationnelles sont, à quelques exceptions près (Kostova et Roth, 2002), de nature théorique ; de plus, leurs auteurs ont tendance à appliquer les mêmes méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse de l'un ou l'autre de ces deux types de transferts. Les méthodes d'évaluation de transferts des connaissances identifiées dans les écrits peuvent être regroupées en deux grandes catégories : d'une part, les méthodes axées sur le *contenu* des transferts et, d'autre part, celles axées sur les *modalités du processus* menant aux transferts. Nous présentons chacune des méthodes dans les sections suivantes.

##### ***1.4.6.1 Évaluation du contenu des transferts de connaissances***

De façon générale, les méthodes d'évaluation du contenu des transferts cherchent à mesurer le degré de ressemblance existant entre les connaissances originales et celles reproduites dans l'unité destinatrice. Comme le notent Davenport et Prusak (1998), un transfert efficace suppose la transmission, la réception et l'utilisation des connaissances par le destinataire. Autrement dit, le niveau d'efficacité d'un transfert est exprimé par le degré de ressemblance existant entre les connaissances de l'unité source et celles de l'unité destinatrice (Rozenzweig et Nohria, 1994 ; Bjorkman et Lu, 2001). En ce sens, plusieurs termes sont utilisés par les chercheurs, tels que, par exemple, imitation, implémentation, intégration, adaptation, etc. pour exprimer ce degré de ressemblance (Smale et *al.*, 2005).

La méthode d'évaluation du contenu semblant « monopoliser » notre champ d'études s'inspire de la théorie institutionnelle (Zander et Kogut, 1995 ; Kostova, 1999 ; Kostova et Roth, 2002 ; Cumming et Teng, 2003). Tolbert et Zucker (1996) proposent le concept d'*institutionnalisation* afin de déterminer le degré d'appropriation des nouvelles connaissances par le destinataire. Ces auteurs distinguent trois étapes se succédant lors de l'introduction de nouvelles connaissances. L'étape de la *pré-institutionnalisation* est caractérisée par l'*habitation*, étape pendant laquelle l'organisation adopte des politiques et des règles formelles relativement à des structures et des méthodes visant à résoudre certains problèmes spécifiques. Ensuite vient l'étape de *semi-institutionnalisation*, laquelle se caractérise par l'*objectivation*, phénomène consistant à obtenir, parmi les décideurs organisationnels, un consensus relativement à la valeur des structures et des méthodes ainsi adoptées. Enfin, l'étape de *l'institutionnalisation complète* est caractérisée par la *sédimentation*, laquelle survient quand, d'une part, la pratique en question est acceptée par l'ensemble de l'organisation et, d'autre part, lorsque que la survie de cette pratique est assurée pour les générations d'employés à venir.

En s'appuyant sur les travaux de Tolbert et Zucker, Kostova (1999) propose une approche, pour transférer les connaissances et les pratiques organisationnelles, un peu plus nuancée. Tout en restant fidèle à la perspective institutionnaliste, cette auteure propose de distinguer deux étapes survenant lors du transfert de nouvelles connaissances. Premièrement, l'étape de la *mise en œuvre* des connaissances reflète le degré auquel l'unité destinatrice se conforme aux règles formellement prescrites par les pratiques organisationnelles ou technologies transférées. Dans un second temps, l'étape de *l'internalisation* est caractérisée par la fusion entre les connaissances transférées et les valeurs organisationnelles de l'unité destinatrice. Lors de cette étape, les connaissances en question prennent un sens symbolique et sont acceptées et approuvées par l'ensemble des employés de l'unité destinatrice. Selon l'approche institutionnaliste, la fusion de la pratique et des valeurs organisationnelles est constatée dès que l'application de la pratique en question devient « naturelle » ou prise pour acquis (*taken for granted*). La fréquence à laquelle la pratique est utilisée sert d'indicateur du degré



d'implantation. En ce qui la concerne, l'internalisation se mesure selon les trois variables suivantes. Premièrement, l'engagement envers la nouvelle pratique (*practice commitment*) se développe dans la mesure où les utilisateurs voient l'utilité et la valeur des connaissances transférées, développent les compétences permettant d'utiliser ces connaissances et fournissent un effort supplémentaire pour utiliser, dans leur travail, les nouvelles connaissances (Mowday et *al.*, 1979, cité dans Kostova). En deuxième lieu, la satisfaction à l'égard de la pratique (*practice satisfaction*) permet de réduire le stress et la résistance au changement induits par l'utilisation, au travail, de nouvelles connaissances pratiques. Finalement, l'appropriation psychologique de la pratique (*psychological ownership of a practice*) se caractérise par la possibilité d'user des connaissances transférées de façon « discrétionnaire », c'est-à-dire en fonction du style ou des idées personnelles de l'utilisateur.

En plus de ces mesures de nature « perceptuelle », Argote et Ingram (2000) proposent des mesures de nature « quantitative » pour évaluer l'efficacité d'un transfert de connaissances. Les auteurs proposent ainsi deux approches afin d'évaluer le contenu ou, plutôt, la quantité de connaissances possédées par une organisation. La première approche consiste à évaluer les changements au niveau des « stocks » de connaissances; la deuxième approche se fonde plutôt sur une mesure de la performance de l'unité destinataire. La performance, dans ce dernier cas, est évaluée selon des variations observables aux niveaux de la productivité ou des résultats financiers de l'entreprise. Selon Argote et Ingram (2000), cette deuxième approche est beaucoup plus précise et objective puisqu'il est difficile d'évaluer la variation des stocks de connaissances en raison de la nature tacite de ces dernières. Il est à noter que même si, dans ce cas, ces auteurs semblent insister sur l'évaluation du contenu des transferts, leur démarche, à notre avis, relève plutôt de l'évaluation des différents paramètres du processus.

#### ***1.4.6.2 Évaluation du processus de transfert de connaissances***

Parmi les méthodes axées sur l'évaluation du processus de transfert de connaissances, les écrits mentionnent deux facteurs essentiels : les coûts et les délais propres aux transferts. Selon Teece (1977), les coûts de transfert représentent toute dépense liée à

l'une ou l'autre des multiples activités faisant partie du processus de transfert ; par exemple, l'investissement dans le développement d'outils de RH, les coûts associés à de la formation donnée au siège social ou bien dans les filiales ainsi que les salaires payés aux expatriés chargés d'assurer la coordination et le transfert de connaissances au sein des filiales (Smale, 2008). Une fois proposée l'idée de comptabiliser les coûts de transfert, est-il possible de dire si un transfert « coûteux » est plus ou moins efficace qu'un transfert « moins coûteux »? À notre avis, cette approche mesure davantage le respect des engagements budgétaires de l'entreprise que l'efficacité des transferts.

La méthode d'évaluation relative aux délais de transfert provient, quant à elle, de travaux portant sur le transfert de technologies et fait référence à la vitesse à laquelle se produisent les transferts ainsi qu'au respect des échéances prévues pour ce faire (Zander et Kogut, 1995 ; Cummings et Teng, 2003). Comme le notent certains auteurs, le problème lié à cette méthode d'évaluation réside dans la difficulté à identifier le moment du « fait accompli », i.e. le moment à partir duquel on peut considérer les connaissances comme étant transférées. Ainsi, si le recours à cette méthode apparaît légitime lors de transfert de technologies (i.e. le déplacement géographique d'outils et de manuels), cette méthode risque de manquer de précision lorsqu'il s'agit de transfert de connaissances tacites, lesquelles sont difficiles à observer.

Une autre méthode d'évaluation du processus de transfert mesure le degré de précision avec lequel les connaissances faisant l'objet du transfert sont recréées au sein de l'unité destinatrice. Comme l'indiquent Cummings et Teng (2003), le succès du transfert est, dans ce cas, mesuré par la maîtrise, par l'unité destinatrice, des processus de production, des outils ou encore du design organisationnel nouveaux. Le problème avec cette approche réside dans le fait que les connaissances sont dispersées à travers les structures, les outils et les compétences des individus. Pour certains auteurs, la combinaison de ces trois facteurs constitue une connaissance en soi et il est presque impossible d'isoler un de ces éléments lors du processus de transfert (Spender et Grant, 1996). Les recherches montrent également que les connaissances transférées sont, souvent, d'abord décontextualisées pour pouvoir être adaptées ensuite à un nouveau

contexte, auquel cas il devient difficile d'identifier de façon précise la nature des connaissances originales transférées de la source.

Notre revue des écrits portant sur l'évaluation de l'*efficacité* des transferts de connaissances montre qu'il s'agit de la dimension la moins explorée de ce processus. En fait, nous avons identifié très peu d'études portant explicitement sur cette problématique (Cumming et Teng, 2003; Kostova, 1999). La majorité des recherches portent sur les facteurs qui nuisent au transfert, sans préciser ce qui constitue un transfert de connaissances efficace. À quelques exceptions près, il s'agit d'études proposant des modèles conceptuels. Nous n'avons pas identifié d'études empiriques présentant des critères permettant d'« opérationnaliser » le concept d'efficacité. Enfin, en raison du caractère, à la fois tacite et explicite, des connaissances associées à la GRH, les méthodes d'évaluation axées sur le *contenu* des transferts nous semblent plus pertinentes, car le transfert de connaissances tacites est un processus impliquant, entre autres, des modifications comportementales et méthodologiques, des domaines où le changement instantané nous apparaît peu probable. En ce sens, les méthodes qui s'inspirent de l'approche institutionnelle permettent d'évaluer le niveau ou le degré d'appropriation des connaissances transférées.

## CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE

Comme nous avons pu le constater suite à notre revue des écrits, le nombre important de publications scientifiques et professionnelles portant sur la gestion des connaissances et, plus spécifiquement, sur le transfert de connaissances organisationnelles dans un contexte international, témoigne du très grand intérêt existant, à l'heure actuelle, à l'égard de cette problématique. Malgré l'hétérogénéité de ce champ de recherche, certains aspects théoriques semblent être partagés par la majorité des chercheurs s'intéressant à cette problématique. Dans le présent chapitre, nous situons d'abord notre travail par rapport aux débats théoriques actuels puis nous présentons le cadre théorique de notre recherche. Nous commençons par faire un sommaire des courants de recherche traitant de la problématique étudiée ici. Par la suite, nous identifions certaines lacunes au niveau des recherches existantes, lacunes justifiant la pertinence de notre propre problématique de recherche. Enfin, nous présentons les objectifs et le cadre théorique de notre recherche, en précisant la question de recherche ainsi qu'en définissant, d'une part, les variables du modèle conceptuel proposé et, d'autre part, les propositions de recherche, lesquelles sont fondées sur les liens que nous anticipons découvrir entre les diverses variables dudit modèle.

### ***2.1 POSTULATS THEORIQUES CONVERGENTS***

Malgré l'hétérogénéité des concepts théoriques propres à notre champ d'études, notre revue des écrits scientifiques nous permet de dégager certains points de convergence. **Premièrement**, plusieurs recherches soulignent le fait que les connaissances organisationnelles constituent non seulement un facteur crucial pour la performance des entreprises mais également la principale source de valeur ajoutée dans les économies contemporaines. Au niveau de l'entreprise, la théorie évolutionniste de la firme (Nelson et Winter, 1987), la théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie de la firme fondée sur le savoir (Grant, 1996 ; Grant et Spender, 1996) considèrent toutes trois les connaissances comme étant une ressource stratégique procurant un avantage compétitif

durable aux organisations (Flood et *al.*, 2003 ; Martin et Salomon, 2003). Pour reprendre les termes de Kostova « *dans l'objectif de la synergie et de l'efficience, les entreprises s'engagent dans le transfert intra-organisationnel des pratiques organisationnelles qui reflètent leurs compétences clés et leurs connaissances qui sont considérées comme une source de l'avantage compétitif* » (1999 : 305). D'autre part, plusieurs échecs notables vécus lors de tentatives de transfert de connaissances au sein de certaines grandes entreprises (Rogers, 1982) ont fait émerger un courant de recherche traitant de la problématique des transferts intra-organisationnels des connaissances ainsi que des facteurs pouvant influencer l'efficacité du processus de transfert et de reproduction de ces connaissances au sein de l'unité destinatrice (Winter et Szulanski, 2002).

Le **deuxième** aspect important de la problématique de gestion des connaissances faisant l'unanimité parmi les chercheurs et les praticiens est lié à l'intensification des échanges commerciaux entre les pays et à l'internationalisation croissante des entreprises. Dans un tel contexte, la problématique du transfert de connaissances au sein des EM devient très importante et ce, pour plusieurs raisons. Les écrits théoriques reconnaissent que l'EM constitue une forme organisationnelle particulièrement efficace pour effectuer des transferts transfrontaliers de connaissances (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Kogut et Zander, 2003 ; Liu, 2004). En transférant, de son siège social vers ses filiales, de nouvelles technologies et certaines pratiques organisationnelles innovatrices, la compagnie-mère procure à ses filiales, situées de par le monde, des connaissances de pointe permettant d'augmenter *globalement* l'efficacité et la productivité de la firme (Kostova, 1999 ; Mudambi, 2002 ; Kogut et Zander, 1993 ; 2003). D'autre part, la diversité des ressources humaines et matérielles, l'accès privilégié à celles-ci de même que la participation aux réseaux locaux de R&D permettent à ces entreprises d'accéder à un vaste bassin de connaissances pouvant potentiellement être exploitées par le siège social et par les autres filiales de l'EM (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Foss et Pedersen, 2002). Ces observations amènent Gupta et Govindarajan (2000) à affirmer que la capacité de transférer et d'appliquer des connaissances dans un contexte international de façon supérieure aux mécanismes du marché constitue la principale raison d'être des EM :

*« the primary reason why MNCs exist is because their ability to transfer and exploit knowledge more effectively and efficiently in the intra-corporate context than through external market »* (Gupta & Govindarajan, 2000 : 2).

Le **troisième** aspect faisant l'unanimité parmi les chercheurs est la *complexité* des transferts de connaissances dans un contexte international. Déjà confrontées aux difficultés inhérentes aux « transferts nationaux » de connaissance, les EM doivent faire face à des obstacles supplémentaires lorsqu'il s'agit de transferts internationaux, tels que la distance géographique et temporelle, les barrières linguistiques, culturelles, psychologiques, législatives (Tayeb, 1998 ; Kostova et Roth, 2002 ; Ferner et *al.*, 2005 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Myloni et *al.*, 2004) et ce, sans même tenir compte des facteurs liés à la nature du savoir transféré ou à la motivation des unités impliquées dans les transferts (Szulanski, 1996 ; Simonin, 1999). Chaque unité d'une EM existe dans un contexte socio-économique particulier influençant son comportement, notamment en matière de gestion et de transfert de connaissances (Ferner, 1997 ; Ferner et Quintanilla, 1998 ; Kostova, 1999 ; Liu, 2004 ; Flood et *al.*, 2003 ; Almond et Ferner, 2006). Dans l'analyse de la problématique du transfert de connaissances au niveau de l'entreprise, il importe également de considérer les éléments propres au contexte organisationnel interne, tels que la stratégie, la culture, le climat interne, la motivation des acteurs impliqués (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Inkpen et Tsang, 2005). Finalement, l'entreprise doit déterminer les connaissances à transférer de même que les moyens pour y parvenir ; elle doit en outre mesurer l'efficacité de tout ce processus.

Enfin, le **quatrième** aspect qui émerge des écrits passés en revue est l'importance des connaissances associées à la GRH et du transfert intra-organisationnel de ce type précis de connaissances. Comme nous l'avons mentionné au début du présent chapitre, les connaissances organisationnelles sont considérées comme une ressource stratégique permettant à l'organisation de se procurer un avantage concurrentiel durable. Si nous acceptons ce postulat et considérons l'évolution récente du rôle des RH (lesquelles sont appelées à délaisser leur vocation traditionnelle de support pour devenir une fonction organisationnelle stratégique (Evans et *al.*, 2002 ; Sparrow et *al.*, 2004 ; Brewster et *al.*,

2005 ; Morris et *al.*, 2006) apportant une contribution importante à la mise en oeuvre de la stratégie globale de l'entreprise), le transfert de connaissances associées à la GRH devient vraisemblablement une préoccupation de premier plan. Par ailleurs, la portée stratégique des connaissances en RH, ainsi que la volonté de les fondre dans la stratégie corporative, ne garantit pas leur transfert efficace entre diverses unités organisationnelles d'une EM (Ferner, 1997 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Winter et Szulanski, 2001 ; Mylon et *al.*, 2004). Malgré l'existence de certaines pratiques et outils de GRH explicites et pouvant être transmis sans difficulté apparente, plusieurs recherches insistent sur le caractère hautement contextuel des connaissances en RH. Comme nous venons de le mentionner dans les paragraphes précédents, les caractéristiques organisationnelles internes ainsi que le contexte externe d'une entreprise peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'efficacité des transferts de connaissances relatives à la GRH (Szulanski, 1996 ; Kostova, 1999 ; Evans et *al.*, 2002 ; Paauwe, 2004 ; Almond et *al.*, 2005).

## ***2.2 ANALYSE CRITIQUE DES ECRITS RECENSES***

Tel que nous venons de le mentionner, les écrits scientifiques portant sur le transfert des connaissances au sein d'EM sont relativement hétérogènes. Plusieurs aspects associés à cette problématique, quoique mentionnés dans les écrits, méritent d'être explorés davantage. **Premièrement**, les écrits portant sur les transferts internationaux ont « hérité » de certains concepts déjà bien explorés dans les écrits portant sur les entreprises « nationales ». Il arrive souvent que ces concepts soient tout simplement « importés » dans les études portant sur les EM. À titre d'exemple, plusieurs chercheurs ont étudié l'influence des caractéristiques propres au savoir transféré et aux parties impliquées dans un transfert (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Szulanski, 1996 ; Jensen et Szulanski, 2004). Aussi, les premiers travaux portant sur le transfert de connaissances se réfèrent en grande partie à la typologie proposée par Polanyi (1958). L'intérêt des chercheurs envers les caractéristiques propres à l'émetteur et au destinataire s'explique par l'influence de la psychologie cognitive, laquelle étudie le processus de transfert et d'acquisition de connaissances entre individus. Tout en reconnaissant l'importance des

facteurs déjà mentionnés et sans remettre en question le caractère « cumulatif » du processus scientifique, nous sommes d'avis que ce type de connaissances se révélera tout de même plus ardu à transférer dans un contexte international, en raison de la présence de facteurs contextuels supplémentaires. Mais, comme le soulignent Foss et Pedersen (2002), les recherches conduites auprès des EM continuent, malgré tout, à se concentrer sur les caractéristiques propres aux connaissances transférées, de même que sur celles propres à l'émetteur et au destinataire du transfert : « [...] *much of the empirical (if perhaps not the theoretical) research on the differentiated MNC still tends to focus on characteristics of knowledge and characteristics of senders and receivers* » (2002: 51).

Une **deuxième** critique que nous pouvons émettre par rapport aux écrits consultés concerne le niveau d'analyse. Ces recherches empiriques et théoriques ont, en effet, tendance à traiter la problématique du transfert de connaissances de façon partielle, i.e. sans étudier *l'ensemble* des variables contextuelles pouvant influencer ce processus. D'autre part, certaines recherches se concentrent exclusivement sur certaines variables contextuelles *externes* (Kostova, 1999 ; Kostova et Roth, 2002 ; Inkpen et Dinur, 1998 ; Almond et *al.*, 2005 ; Myloni et *al.*, 2004) et leur influence sur les politiques et les pratiques de RH adoptés par les EM. Un autre courant d'écrits scientifiques souligne le rôle des paramètres organisationnels *internes* dans le processus du transfert de connaissances associées à la GRH (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Myloni et *al.*, 2004). Sans pour autant être contradictoires, ces deux perspectives défendent chacune la suprématie d'un contexte sur l'autre et les tentatives d'intégration sont non seulement rares mais encore, elles se limitent généralement au niveau théorique (Liu, 2004).

**Finalement**, il est surprenant de constater l'absence de travaux empiriques analysant, de façon détaillée, les liens existant entre les connaissances, les mécanismes, les variables contextuelles et l'efficacité globale des transferts de connaissances. Subramaniam et Venkatraman (1999) notent que, malgré l'importance capitale accordée aux transferts des connaissances, « *nous comprenons très peu comment les organisations arrivent à les gérer efficacement* » (1999 : 359) et « *comment les firmes maîtrisent les difficultés*



*associées aux transferts de connaissances tacites entre des unités géographiquement dispersées* » (1999 : p. 360). Foss et Pedersen (2002) indiquent également que les recherches insistent peu sur les mécanismes permettant de réduire le degré de « viscosité interne » et, ainsi, faciliter la diffusion des connaissances au sein d'une firme. Comme le notent ces auteurs, les mécanismes de transfert utilisés par les organisations sont simplement énumérés, sans être analysés de façon plus approfondie. Il est vrai que certains travaux de recherches (Bartlett et Ghoshal, 1998; Nonaka et Takeuchi, 1995) établissent des liens entre, d'une part, les mécanismes de transfert et les caractéristiques des connaissances ainsi transférées, et, d'autre part, entre les mécanismes de transfert et le contexte organisationnel interne, ce qui donne un portrait plus précis du phénomène en cause, mais laisse tout de même plusieurs autres questions en suspens.

Les critiques que nous venons de formuler sont synthétisées, entre autres, par Inkpen et Dinur (1998), lesquels soulignent la nécessité de « mieux comprendre les relations entre le contexte, les mécanismes de transfert et la nature complexe des connaissances [...] Y-a-t-il des aspects contextuels plus importants que d'autres ? Et si oui, dans quelles circonstances ? » (1998 : p. 23). Gupta et Govindarajan (2000) soulignent également le besoin de recherches empiriques portant sur la façon concrète dont les connaissances sont transférées dans un contexte international. À quelques exceptions près (Ferner, 2005 ; Martin et Beaumont, 1998), les recherches se concentrent plutôt sur le transfert de connaissances techniques et de technologies entre unités étrangères d'EM. Le transfert de pratiques de gestion et, plus particulièrement, de programmes et de pratiques de GRH demeure un sujet relativement peu exploré à ce jour. Enfin, la problématique de l'évaluation de l'efficacité des transferts de connaissances est également très peu explorée par la communauté scientifique.

En réponse aux critiques formulées relativement à l'état actuel de la recherche dans le domaine des transferts intra-organisationnels de connaissances au sein des EM, notre recherche a pour objectif de proposer un cadre théorique permettant d'intégrer les concepts identifiés dans les écrits et de les tester empiriquement par l'étude de transferts

de connaissances associées à la GRH au sein de trois EM distinctes. Plus spécifiquement, *l'objectif de la présente thèse consiste à étudier, en premier lieu, le processus de transfert de connaissances, en second lieu, l'influence des facteurs contextuels, tant internes et qu'externes, sur ce processus et, en troisième lieu, l'interaction existant entre ces facteurs et les trois dimensions du processus de transfert, soit : la détermination des connaissances à transférer, la détermination des moyens à prendre ou des mécanismes à développer pour procéder au transfert et, enfin, l'évaluation de l'efficacité du processus.*

### **2.3 ANCRAGE THEORIQUE DE LA PROBLEMATIQUE ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

En accord avec la nature « cumulative » du processus scientifique (Kuhn, 1972), notre recherche s'appuie sur les postulats théoriques avancés lors de recherches antérieures. Premièrement, nous considérons que les connaissances organisationnelles et, plus particulièrement, les connaissances associées à la GRH, constituent une ressource organisationnelle stratégique procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable. Cette conception tire son origine de la théorie de la firme fondée sur les ressources (Barney, 1991). Ayant accepté ce postulat, précisons toutefois que nous considérons les connaissances organisationnelles, contrairement à ce qu'en pense Barney (1991), comme étant une ressource dynamique, en évolution constante, à la différence des deux autres types de ressources organisationnelles que sont le capital financier et les assises technologiques. Cette conception des connaissances organisationnelles se rapproche de celle proposée par Grant (1996) et Spender (1996), lesquels conçoivent l'organisation comme étant un lieu d'intégration des connaissances. Enfin, pour accomplir cette intégration, l'entreprise doit posséder un certain nombre de caractéristiques spécifiques d'ordre stratégique, structurel ou reliées au climat de travail (Bartlett et Goshal, 1998 ; Tsai, 2002).

Le deuxième postulat théorique auquel souscrit la présente recherche se rapporte au caractère hautement « contextualisé » propre à toute connaissance. Relativement à ce sujet, l'approche culturaliste (Hofstede, 1984 ; Tayeb, 1998), la théorie institutionnelle

(Scott, 1991) ainsi que sa variante néo-institutionnelle (Kostova et Roth, 2002 ; Edwards et Ferner, 2002 ; Almond et *al.*, 2005) défendent l'idée selon laquelle les connaissances organisationnelles sont contextuellement imbriquées dans le pays d'origine de l'EM. Tout comme les tenants de cette position, nous croyons que les connaissances associées à la GRH n'échappent pas à cette influence. Enfin, cette approche théorique nous semble particulièrement pertinente dans le cas des EM qui, de part leur nature, fonctionnent dans des contextes socio-culturels et institutionnels aussi multiples que distincts.

En se plaçant à la croisée de ces deux perspectives théoriques, nous nous penchons, dans la présente recherche, sur *l'ensemble* des facteurs contextuels, endogènes et exogènes, ayant un impact sur le processus du transfert intra-organisationnel des connaissances associées à la GRH, lesquels facteurs incluent, notamment, les caractéristiques propres à ce type de connaissances, les mécanismes de transfert utilisés de même que les résultats du processus. En réponse aux préoccupations exprimées dans les écrits scientifiques (Inkpen et Dinur, 1998; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Kostova et Roth, 2002 ; Almond et *al.*, 2005 ; Myloni et *al.*, 2004 ; Foss et Pedersen, 2002) la question générale de notre recherche se formule comme suit :

*Quels sont les déterminants contextuels du processus de transfert intra organisationnel de connaissances associées à la gestion des ressources humaines au sein des entreprises multinationales ?*

Tout d'abord, chaque processus de transfert débute par l'identification des connaissances qu'une entreprise entend transférer vers ses unités organisationnelles. L'organisation en question doit ensuite choisir les moyens ou les mécanismes permettant, selon elle, d'opérer les transferts de ces connaissances vers les unités organisationnelles concernées. Enfin, la troisième étape de ce processus consiste à évaluer l'efficacité globale du transfert de connaissances effectué. Comme nous l'avons déjà indiqué à maintes reprises, les recherches antérieures indiquent que le processus du transfert de connaissances n'est pas exempté de l'influence de variables propres aux contextes organisationnels interne et externe (Tayeb, 1998 ; Almond et *al.*, 2005 ; Tsai

et Ghoshal, 2002 ; Liu, 2004). Afin de mieux comprendre la nature de cette influence, nous proposons de l'étudier à chacune des trois étapes du processus de transfert. Cette division conceptuelle de l'ensemble du processus nous amène à diviser notre question de recherche selon les trois sous-questions suivantes :

1. *Quelle est l'influence des facteurs contextuels sur le choix des connaissances à transférer au sein des EM ?*
2. *Quelle est l'influence des facteurs contextuels sur le choix des mécanismes de transfert de connaissances au sein des EM ?*
3. *Quelle est l'influence des facteurs contextuels sur l'efficacité des transferts de connaissances au sein des EM ?*

En se fondant sur une revue des écrits, nous proposons un modèle conceptuel (Figure 4) qui intègre l'ensemble des variables à l'étude et indique les liens anticipés entre elles.

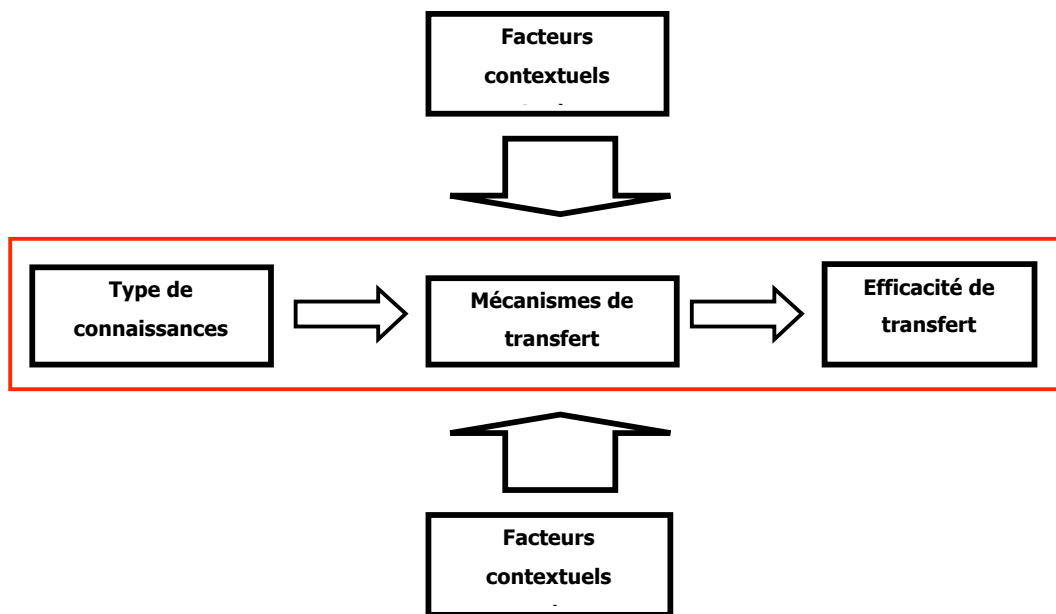


Figure 4 : **Modèle conceptuel de transfert des connaissances**

Les pages qui suivent sont consacrées à la description et à l'opérationnalisation des variables du modèle proposé.

### **2.2.1 Processus de transfert de connaissances**

À la lumière des études déjà effectuées sur le sujet (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Szulanski, 1996), nous étudions, dans la présente recherche, le *processus* de transfert de connaissances, lequel se définit comme étant *un échange de connaissances entre l'unité source et l'unité destinatrice qui consiste à répliquer le système de coordination des ressources organisationnelles de sorte qu'un système de coordination similaire soit recréé pour coordonner les ressources au sein de l'unité destinatrice*. Comme le modèle théorique proposé l'indique, ce processus se scinde selon les trois étapes suivantes : le choix des connaissances à transférer, le choix des mécanismes pour effectuer ce transfert et l'évaluation de l'efficacité du transfert.

Notre recherche porte sur les transferts intra-organisationnels de connaissances et, plus particulièrement, sur les transferts effectués entre le siège social et les filiales étrangères des EM. Tout en étant conscient du caractère multidirectionnel propre aux transferts de connaissances, nous sommes d'avis que les transferts inverses (*reverse transfer*) dépassent le cadre de ce travail. De même, les transferts directs effectués entre individus et l'interaction se produisant entre les individus et les infrastructures technologiques dédiées à la gestion des connaissances ne figurent pas, quoique pertinents, au centre de nos préoccupations dans le cadre de la présente recherche. En somme, nous nous intéressons au transfert de connaissances entre unités organisationnelles prioritairement.

#### **2.2.1.1 Type de connaissances transférées**

Dans la présente recherche nous nous concentrons sur les « connaissances procédurales » (Gupta et Govindarajan, 2000), les « routines organisationnelles » (Nelson et Winter, 1987) et, plus particulièrement, sur les connaissances contenues dans les politiques, les programmes et les pratiques associées à la GRH. Nous nous intéressons d'abord aux connaissances se rapportant aux principales activités de RH,

telles que la dotation, la gestion de performance, le développement et la formation, la gestion de carrières, la rémunération ainsi que les relations de travail (Saba et *al.*, 2008). La nature exploratoire de notre recherche nous permet d'inclure les autres programmes ou pratiques de RH, mais uniquement dans la mesure où elles sont pertinentes et présentes au sein des EM étudiées. Notons que les recherches déjà effectuées sur le sujet insistent sur le caractère multidimensionnel et systémique des connaissances en RH (Tayeb, 1998 ; Tyson, 1999 ; Flood et *al.*, 2003 ; Cerdin, 2003) ; curieusement, ces mêmes travaux ne traitent (quasi exclusivement) que des *pratiques de RH* (*HR practices*) lesquelles, selon la théorie, ne représentent qu'une dimension particulière des activités générales en matière de RH. La première variable du présent travail, les « connaissances transférées », est opérationnalisée par les activités, les politiques, les programmes, les pratiques et les outils de RH (Saba et *al.*, 2008) que nous cherchons à identifier, à répertorier et à décrire, pour chacune des trois EM étudiées.

#### **2.2.1.2 Mécanismes de transfert**

Les recherches déjà effectuées sur le sujet (Van 't Hof, 2003 ; Alavi et Tiwana, 2003 ; Almedia et *al.*, 2002 ; Zack, 1999) présentent une multitude de mécanismes ou des moyens utilisés par les EM afin de transférer des connaissances entre de leurs unités organisationnelles. Tous ces mécanismes et moyens peuvent être divisés en deux groupes distincts : d'une part, les mécanismes de transfert basés sur les NTIC et, d'autre part, les mécanismes sociaux. À titre de mécanismes technologiques, les recherches indiquent les bases de données, les systèmes experts, les « pages jaunes » de l'entreprise ainsi que les moyens de communication, tels que courriels, *webcasts*, systèmes d'échange de documents, etc. (Inkpen et Dinour, 1998 ; Van 't Hof, 2003 ; Zack, 1999). Les mécanismes sociaux sont, quant à eux, basés sur le contact direct et personnel entre employés de différentes unités et fonctions de l'entreprise. Dans ce groupe, les écrits incluent les communautés de pratiques, les équipes transnationales, les séances de formation, l'expatriation, les voyages d'affaires, etc. (Inkpen et Dinour, 1998 ; Almedia et *al.*, 2002 ; Von Krogh, 2003 ; Minbaeva et Michailova, 2005 ; Cerdin, 2003). Dans la présente recherche, nous comptons valider empiriquement les mécanismes de transfert déjà répertoriés dans les écrits et, le cas échéant, les compléter.

Sachant que certains mécanismes sont plus efficaces que d'autres, nous comptons dégager, en nous fondant sur la perception des gestionnaires consultés, une liste de mécanismes de transfert particulièrement efficaces dans le cas de transferts de connaissances en RH.

#### ***2.2.1.3 Efficacité du transfert***

Pour évaluer l'efficacité des transferts, nous nous référons au concept d'évaluation du contenu des transferts, lequel s'inspire de la théorie institutionnelle (Cumming et Teng, 2003 ; Kostova, 1999). Nous croyons que, malgré l'existence de certaines critiques à son égard, ce type d'évaluation permet de saisir le caractère dynamique et évolutif du processus de transfert de connaissances selon les quatre paramètres formulés par Kostova (1999) et Kostova et Roth (2002), soit : les degrés de mise en œuvre des nouvelles connaissances, d'appropriation des connaissances par l'unité destinatrice, d'engagement de l'unité à l'égard des nouvelles connaissances et, finalement, de satisfaction découlant de leur utilisation. Notons que cette approche est partagée par la majorité des chercheurs qui s'intéressent aux transferts des connaissances organisationnelles ; sa valeur conceptuelle n'a d'ailleurs pas été remise en question par les écrits récents (Bjorkman et Lervik, 2007). Il importe cependant de souligner que les résultats obtenus relativement aux paramètres mentionnés plus haut sont essentiellement le reflet de la perception des gestionnaires interviewés. Tout en étant subjective, cette perception offre quand même, à notre avis, un portrait réaliste de la situation, d'une part parce que le niveau hiérarchique des gestionnaires interviewés suppose une connaissance adéquate de l'entreprise et de ses structures et processus organisationnels, et, d'autre part, parce que lesdits gestionnaire étaient tous directement impliqués ou concernés par le processus de transfert de connaissances.

#### ***2.2.1.4 Facteurs contextuels exogènes***

Afin d'évaluer l'impact du contexte exogène sur le processus de transfert de connaissances, nous combinons les approches culturaliste et institutionnelle. Selon l'approche culturaliste (Hofstede, 1991 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004), les

valeurs et les attitudes d'un pays exercent une influence déterminante sur les décisions, les comportements et les pratiques organisationnelles des entreprises qui en sont issues. Selon cette logique, des facteurs culturels comme le rapport au pouvoir, la tolérance face à l'incertitude, la masculinité, l'individualisme, l'orientation temporelle, l'universalisme, l'«émotionnalité » et le type de contrôle auront une influence sur le processus de transfert de connaissances. De manière à compléter l'approche culturaliste, nous adoptons l'approche institutionnelle, laquelle met en lumière l'influence qu'ont les institutions économiques, politiques, juridiques et sociales sur le comportement des entreprises. Les concepts de « profil institutionnel d'un pays » (*country institutional profile*) (Kostova et Roth, 2002) et de « système national d'affaires » (*national business system*) (Ferner, 1997 ; Almond et Ferner, 2006 ; Almond et *al.*, 2005) sont utilisés dans notre recherche afin d'estimer l'influence qu'un environnement institutionnel peut avoir sur le processus de transfert de connaissances au sein des entreprises étudiées. Le concept de « profil institutionnel d'un pays » a trois composantes : la première, de nature régulatrice, fait référence au cadre juridique (formé de lois et de règlements) ; la seconde, de nature normative, fait référence aux normes sociales communément acceptées mais non obligatoires ; et, la troisième, de nature cognitive, fait référence aux valeurs qui influencent la perception qu'on les individus de la réalité (Kostova, 1999 ; Kostova et Roth, 2002). Le concept de « système national d'affaires » renvoie, quant à lui, aux structures et aux institutions régissant les différentes sphères de l'activité économique d'un pays (Ferner, 1997 ; Almond et *al.*, 2005).

Enfin, rappelons que nous étudions, dans la présente recherche, les transferts internationaux de connaissances, ce qui nous amène forcément à comparer l'environnement socio-culturel et institutionnel propre à chacun des pays participant aux transferts de connaissances. Pour établir les particularités de l'environnement socio-culturel des pays à l'étude et être en mesure de les comparer, nous utilisons l'indice des dimensions culturelles déjà existant dans les recherches antérieures (Hofstede, 1991 ; Hofstede et Hofstede, 2005). En ce qui les concerne, nous n'avons pas identifié, dans les écrits, de mesures précises afférents aux environnements institutionnel et d'affaires ; nous nous référons donc essentiellement, à cet égard, à des commentaires des



gestionnaires nationaux afin d'estimer la «distance institutionnelle» existant entre les pays impliqués dans les transferts de connaissances étudiés.

#### ***2.2.1.5 Facteurs contextuels endogènes***

La dernière variable du modèle conceptuel proposé regroupe les facteurs organisationnels internes ayant une influence sur le processus du transfert de connaissances. À titre de facteurs contextuels endogènes, les recherches portant sur le transfert de connaissances au sein des EM identifient, notamment, la stratégie de l'internationalisation et le rôle des filiales (Chini, 2004 ; Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Liu, 2004 ; Kidger, 2002), la structure de la firme (Kidger, 2002 ; Liu, 2004 ; Tsai, 2002) et la culture organisationnelle (Liu, 2004 ; Kostova, 1999). Dans la présente recherche, nous retenons, comme point de départ, ces trois facteurs endogènes, ce qui nous donne, par la même occasion l'opportunité de les tester et de les compléter. En ce qui concerne la stratégie d'internationalisation, nous retenons la typologie développée par Bartlett et Ghoshal (1998), laquelle met en valeur les quatre approches stratégiques suivantes : globale, multidomestique, internationale et transnationale. Étant donné que les orientations stratégiques corporatives sont rarement divulguées au public, nous utilisons, pour déterminer le profil stratégique des EM à l'étude, des indicateurs indirects, tels que l'autorité décisionnelle, le degré de centralisation des activités de la firme, le rôle attribué aux filiales par le siège social et le lieu de création des connaissances appliquées à l'échelle globale de l'entreprise (Bartlett et Ghoshal, 1998).

En ce qui concerne la structure organisationnelle, les recherches indiquent qu'il s'agit d'un facteur très important pour le succès des transferts de connaissances. La majorité des chercheurs soulignent, à ce sujet, le fait que les différentes formes de structures décentralisées comprenant un nombre minimal de paliers hiérarchiques se révèlent plus propices à la création et à la circulation des connaissances que les autres (Hedlund, 1994 ; Tsai, 2002). Afin de définir le type de structure organisationnelle présent dans chacun des cas à l'étude, nous nous sommes fondés sur des indices tels que : l'organigramme de l'entreprise, les structures décisionnelles présentes au sein des filiales relativement aux différents aspects de gestion, le degré de formalisation des

activités et le nombre de paliers hiérarchiques impliqués dans le traitement des suggestions provenant des filiales (Inkpen et Dinur, 1998 ; Bartlett et Ghoshal, 1998).

Finalement, le dernier facteur interne qui semble influencer le transfert de connaissances au sein des EM est la culture organisationnelle. Les recherches soulignent plus particulièrement deux aspects relevant de ce concept : la compatibilité des valeurs organisationnelles entre siège social et filiales (Kostova, 1999 ; Minbaeva 2005; Martin et Salomon, 2003 ; Lucas, 2006) et l'identification des valeurs organisationnelles spécifiques favorisant les transferts de connaissances entre diverses unités de la firme (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et *al.*, 2005). Afin de déterminer le type de culture organisationnelle sous étude, nous avons eu recours à des indicateurs tels que la connaissance des valeurs organisationnelles et l'attitude des employés à leur égard, les efforts faits par l'entreprise afin de propager ces valeurs à l'interne, le degré d'implication des employés dans les décisions de l'entreprise et, finalement, l'accès à l'information par l'ensemble des employés.

### ***2.3 LIENS ANTICIPES ENTRE LES VARIABLES DU MODELE ET LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE***

D'entrée de jeu, il convient de rappeler les trois prémisses sur lesquelles est fondé ce travail de recherche. Premièrement, les écrits consultés reconnaissent l'influence des facteurs contextuels exogènes et endogènes sur le transfert de connaissances. Cette problématique est particulièrement complexe au sein des EM parce qu'elles exercent leurs activités dans des contextes économique, juridique, social, culturel, linguistique, etc. variés, ce qui les force à faire des choix de paramètres internes pour répondre à des défis de l'environnement. Deuxièmement, afin de composer avec les défis de l'environnement *externe*, une organisation peut vouloir entreprendre, de son propre gré, certaines démarches de façon à minimiser les contraintes ou à se positionner dans le but de saisir les opportunités offertes par cet environnement. Troisièmement, les connaissances organisationnelles, et plus particulièrement les connaissances associées à la GRH, étant fortement imbriquées dans les contextes interne et externe de l'organisation, une entreprise ne peut raisonnablement espérer que le transfert, d'une

unité à l'autre, de ce type de connaissance échappe à toute influence contextuelle. Pour mieux saisir la teneur de cette influence, il importe de vérifier l'influence des facteurs contextuels endogènes et exogènes sur chacune des trois composantes du processus de transfert. Les propositions de recherche formulées dans la présente partie permettent de préciser les relations existant entre les facteurs contextuels et les trois composantes du processus de transfert ; elles nous permettront éventuellement de donner une réponse à des questions posées dans cette recherche.

La diversité conceptuelle prévalant dans notre champ d'études et les résultats mitigés obtenus par les recherches empiriques passées ne nous permettent pas de poser des hypothèses fermes relativement aux variables du modèle conceptuel proposé. Sans être en mesure d'établir de liens de causalité, nous pouvons tout de même anticiper la nature de ces liens, la direction qu'ils prendront, et formuler six propositions concernant l'influence des facteurs exogène et endogènes sur la détermination des connaissances à transférer (propositions 1a et 1b), sur la détermination des mécanismes de transfert à adopter (propositions 2a et 2b) et sur l'efficacité global du processus de transfert (propositions 3a et 3b). L'analyse de ces propositions nous permet d'apporter une réponse aux trois sous-questions formulées préalablement de même qu'à la question principale de notre recherche.

### **2.3.1 Proposition 1a : facteurs exogènes – type de connaissances transférées**

Plusieurs recherches mettent en lumière l'influence des contextes culturel (Hofstede, 1991; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004; Tayeb, 1998; Liu, 2004) et institutionnel (Ferner, 1997; Kostova, 1999; Almond et *al.*, 2005) sur les connaissances et pratiques de gestion adoptées par les entreprises. Dans le cas des EM, cette influence s'exerce non seulement sur la façon d'opérer à l'intérieur des frontières nationales, mais également à l'extérieur du pays d'origine du siège social, ce type d'organisations ayant tendance à « exporter » ses connaissances en gestion vers ses filiales étrangères, un fait déjà prouvé empiriquement par des recherches effectuées auprès d'EM américaines et britanniques. En réponse à notre première proposition et en nous fondant sur les écrits théoriques et empiriques consultés (Ferner, 1997; Kostova, 1999 ; Myloni et *al.*, 2004 ; Stahl et

Bjorkman, 2006), *nous anticipons, à titre de première proposition de recherche, que les connaissances et les pratiques de GRH dominantes du système culturel, institutionnel et/ou d'affaires du pays d'origine seront transférées par le siège social vers les filiales étrangères au sein des EM.*

### **2.3.2 Proposition 1b : facteurs endogènes – type de connaissances transférées**

Pour répondre aux pressions de l'environnement, chaque entreprise adopte une stratégie lui permettant de saisir les opportunités offertes par l'environnement externe et minimiser les contraintes qu'il impose. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), les EM choisissent l'une des quatre approches stratégiques suivantes : multidomestique, globale, internationale et transnationale. Dès le moment où une organisation adopte l'une de ces stratégies, son comportement et ses décisions deviennent conditionnées par celle-ci (Ansoff, 1988 ; Child, 1997). Conformément à la théorie des ressources organisationnelles (Barney, 1991 ; Barney et al., 2001), l'approche stratégique suppose, entre autres, le développement et la mise en œuvre, par l'entreprise, de connaissances et de pratiques organisationnelles particulières lui procurant un avantage compétitif durable (Liu, 2004 ; Evans et al., 2002). En acceptant cette logique, nous anticipons, à titre de *deuxième proposition de recherche, que la stratégie d'internationalisation adoptée par l'EM influencera le contenu et les caractéristiques des connaissances et des pratiques de GRH transférées de son siège social vers ses filiales.*

Comme nous l'avons évoqué lors de notre revue des écrits, les liens existant entre la culture organisationnelle et le transfert de connaissances s'articulent essentiellement autour du concept de compatibilité des cultures organisationnelles des différentes unités impliquées dans le transfert (Kostova, 1999 ; Grant, 1996). L'influence de la culture organisationnelle sur l'adoption de connaissances et de pratiques singulières au sein des EM demeure, à ce jour, un phénomène peu étudié. Dans un esprit de continuité avec la recherche théorique passée, nous analyserons donc l'influence de cette dimension organisationnelle sur le choix des connaissances et des pratiques de RH transférées entre les diverses unités des EM.

### 2.3.3 Proposition 2a : facteurs exogènes – mécanismes de transfert

On réfère souvent au contexte externe comme étant une variable importante déterminant les approches de gestion adoptées par les entreprises (Ferner, 1997 ; Kostova, 1999 ; Almond et *al.*, 2005). En considérant que les mécanismes de transfert de connaissances font partie des pratiques et des outils de gestion adoptés par une organisation, nous pouvons supposer que cette influence contextuelle se manifeste également au niveau du choix des mécanismes de transfert. Il faut dire que nous n'avons pas identifié de recherches portant spécifiquement sur l'influence du contexte exogène sur l'adoption des mécanismes de transfert de connaissances. Les seules recherches auxquelles nous pouvons référer à ce sujet sont celles portant sur l'expatriation (Tung, 2000; Scullion et Brewster, 2001; Collings et Scullion, 2006), laquelle n'est qu'un mécanisme de transfert parmi d'autres. Certains recherches établissent des liens entre les caractéristiques socioculturelles propres aux pays et les mécanismes de contrôle, ou, plus particulièrement, les modalités d'utilisation d'expatriés (Cerdin, 2003 ; Tung, 1982; Ferner, 1997) dans la gestion de filiales. En continuité avec les recherches mentionnées, *nous anticipons, à titre de troisième proposition de recherche que l'origine socioculturelle et institutionnelle de l'EM peut avoir un impact sur le type de mécanismes de transfert de connaissances en GRH qu'elle choisira.*

### 2.3.4 Proposition 2b : facteurs endogènes – mécanismes de transfert

Il importe de souligner que la majorité des recherches portant sur les mécanismes de transfert de connaissances étudient cette problématique du point de vue de l'adéquation devant prévaloir entre les mécanismes de transfert choisis et les caractéristiques des connaissances à transférer (Brown et Duguid, 1998 ; Lagerstrom et Andersson, 2003 ; Minbaeva et Michailova, 2005 ; Alawi et Tiwana, 2003). Or, si nous acceptons la prémisse selon laquelle les mécanismes de transfert des connaissances constituent des pratiques et/ou des outils qu'une entreprise met en place afin d'atteindre ses objectifs stratégiques, il est logique, à notre avis, d'évaluer si les mécanismes de transfert adoptés sont, non seulement *adaptés* aux caractéristiques des connaissances à transférer, mais également *compatibles* avec la stratégie, la structure et la culture organisationnelle.

Certaines recherches soulignent d'ailleurs que les EM poursuivant la stratégie globale adoptent des mécanismes de transfert fondés sur un contrôle direct et formel (par exemple, le cas des expatriés et celui des formations données au siège social) afin d'assurer l'intégration globale des connaissances et des pratiques de gestion (Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Kidger, 2002). La structure organisationnelle est également associée à la mise en place de canaux de communication par lesquels une organisation peut véhiculer des connaissances (Hedlund, 1994 ; Tsai, 2002). À cet égard, les études antérieures considèrent qu'une structure hiérarchique rigide constitue un frein au transfert de connaissances. Les recherches suggèrent enfin que la culture organisationnelle peut être plus ou moins propice au partage de connaissances entre employés et unités organisationnelles (Szulanski, 1996 ; O'Reilllly et *al.*, 1991). Une culture organisationnelle axée sur la *performance* encourage la mise en place de mécanismes, formels et peu coûteux, permettant de contrôler le processus de transfert de connaissances. Au contraire, une culture axée sur l'*innovation*, laquelle est généralement plus portée à recourir au travail d'équipe, voudra plutôt stimuler l'adoption de mécanismes de transfert fondés sur des liens sociaux et informels existant entre membres de l'organisation. En se fondant sur ces constats posés par la recherche déjà effectuée, *nous anticipons, à titre de quatrième proposition de recherche, que la stratégie d'internationalisation de même que la structure et la culture de l'EM influenceront le choix des mécanismes de transfert intra-organisationnel des connaissances en GRH au sein des EM.*

### **2.3.5 Proposition 3a : facteurs exogènes – efficacité du transfert**

Cette proposition cherche à établir l'existence de liens entre les facteurs contextuels exogènes et l'efficacité des transferts de connaissances. Plusieurs recherches portant sur le sujet mettent l'accent sur les facteurs socio-culturels et institutionnels nuisant au transfert efficace de connaissances dans un contexte international (Ferner, 1997 ; Kostova et Roth, 2002 ; Lucas, 2006 ; Minbaeva, 2005 ; Myloni et *al.*, 2004 ; Almond et *al.*, 2005). En se fondant sur le postulat selon lequel les connaissances en GRH sont imbriquées dans le contexte du pays d'origine de l'EM, ces recherches relèvent notamment l'*incompatibilité contextuelle* (laquelle peut être plus ou moins prononcée)

pouvant exister entre les unités d'une EM impliquées dans un transfert donné (Pudelko et Harzing, 2007). D'autre part, tout comme le contexte du pays d'origine peut influencer le choix des connaissances à transférer et l'adoption des mécanismes de transfert appropriés, ces connaissances et mécanismes peuvent eux-mêmes entrer en conflit avec des valeurs, des institutions et la législation locales du pays d'accueil, auquel cas l'efficacité de l'ensemble du processus peut se voir réduite considérablement. En continuité avec les résultats de ces recherches, *nous anticipons, à titre de cinquième proposition de recherche, que plus la distance contextuelle existant entre les pays impliqués dans le transfert de connaissances associées à la GRH sera grande, plus le transfert de connaissances au sein des EM sera difficile.*

### **2.3.6 Proposition 3b : facteurs endogènes – efficacité du transfert**

Certaines recherches mettent en lumière l'influence prépondérante que les facteurs organisationnels endogènes, à l'instar des facteurs exogènes, peuvent avoir sur l'efficacité du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances (Taylor et al., 1996 ; Bartlett et Ghoshal, 1998 ; Morris et al., 2006). S'appuyant sur la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Barney et al., 2001), ces recherches concluent que les facteurs contextuels endogènes, tels que la stratégie d'internationalisation, la structure et la culture organisationnelles, peuvent augmenter considérablement l'efficacité globale des transferts de connaissances. En continuité avec ces travaux, *nous anticipons, à titre de dernière proposition de recherche, que les facteurs organisationnels endogènes peuvent minimiser l'impact négatif de la distance culturelle et institutionnelle et ainsi augmenter l'efficacité globale des transferts intra-organisationnels de connaissances associées à la GRH au sein des EM.*

Le modèle conceptuel proposé tente d'intégrer certaines variables identifiées dans les écrits et d'examiner l'interaction se produisant entre elles lors du processus de transfert intra-organisationnel de connaissances au sein des EM. En tenant compte de la nature complexe des connaissances associées à la GRH et de la multitude de facteurs contextuels endogènes et exogènes influençant le processus de transfert de connaissances, les propositions formulées permettent de saisir la dynamique

interactionnelle prévalant lors de chacune des trois étapes du processus et d'estimer la contribution relative de ces facteurs à son efficacité globale. De façon plus générale, le modèle proposé permet de poser un regard critique sur certains concepts théoriques utilisés jusqu'à présent pour comprendre certaines particularités de gestion propres aux EM.



## CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous commençons ce chapitre par la présentation du type de recherche adopté dans le présent travail et des postulats épistémologiques sur lesquels repose notre démarche. Par la suite, nous présentons la méthode d'étude de cas adoptée dans cette recherche; enfin nous présentons notre terrain et nos outils de recherche, de même que les principes nous ayant guidés lors de la collecte et de l'analyse des données.

### 3.1 RECHERCHE EMPIRIQUE QUALITATIVE

Le choix de la méthodologie et des techniques d'investigation est déterminé par le type de phénomène étudié ainsi que par l'objet concret de la recherche. Rappelons que, dans cette recherche, nous nous intéressons au phénomène du transfert intra-organisationnel de connaissances au sein des EM. Malgré l'existence d'un nombre impressionnant de publications portant sur le transfert des connaissances, la problématique liée à la dimension *internationale* de ce type de transfert demeure relativement peu explorée (Gupta et Govindarajan, 2000). Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, plusieurs aspects du processus de transfert demeurent à être identifiés et précisés. De plus, les travaux portant sur les transferts internationaux des connaissances abordés dans une perspective contextuelle sont, pour la plupart, théoriques; ils doivent donc, pour cette raison, faire l'objet d'une validation sur le terrain. Cette préoccupation ressort clairement de différentes publications soulignant l'importance d'ouvrir cette « boîte noire » que constitue le processus de transfert des connaissances, d'analyser comment, concrètement, se produisent ces transferts au sein des EM et de déterminer quels sont les liens existant entre les variables qui influent, de près ou de loin, sur ce transfert des connaissances et le choix des mécanismes de transfert (Liu, 2004). Comme l'indique Ferner (1997), ce domaine de recherche requiert l'ajout de travaux empiriques analysant en détails les processus qui se produisent et les liens qui se tissent lors de ces transferts : « *Survey work need to be supplemented by careful qualitative case study research to follow through complex linkages, explore processes, and uncover how*

*decisions are really made.* » (1997:31). Keating et Thompson (2004) affirment également que l'aspect théorique de ce domaine de recherche est relativement bien développé. Bien que plusieurs modèles aient été avancés par des chercheurs depuis un certain temps déjà, il manque, actuellement, de travaux empiriques testant ces propositions. Ces considérations préliminaires nous ont donc incité à adopter une démarche empirique qui privilégie l'expérience comme moyen de production de la connaissance (Grawitz, 1990). Sans diminuer l'importance de la recherche théorique, nous sommes d'accord avec la position exposée par Glaser et Strauss (1967) selon laquelle le contact direct avec la réalité permettrait de développer des théories valables. Sans pour autant se donner un tel objectif, nous croyons néanmoins contribuer à l'accumulation de connaissances dans notre champ disciplinaire et participer activement au développement de ce dernier.

En adoptant une démarche empirique, nous nous engageons dans une recherche exploratoire de type qualitatif. Comme le souligne Markus (1997), « *toute recherche est exploratoire, même une recherche qui vise à confirmer ou infirmer la théorie [...] La confirmation ou l'information d'une théorie n'est qu'une question de consensus entre les chercheurs* ». En ce qui concerne notre problématique de recherche, nous avons constaté, par notre revue des écrits, au lieu d'un tel consensus, une hétérogénéité d'approches et de perspectives théoriques. Bien que de nombreuses études portant sur la gestion des connaissances existent déjà, notre recherche est de nature exploratoire, en ce qu'elle tente d'examiner l'*ensemble* des variables contextuelles abordées séparément dans ces études. L'absence, en l'espèce, d'un cadre théorique stable et faisant consensus parmi les chercheurs ne permet pas de formuler des hypothèses reflétant les liens de causalité existant entre les diverses variables ou de mesurer ces liens de façon précise. Donc, la recherche de type *exploratoire qualitatif* nous semble la plus appropriée à notre cas.

Comme le souligne Lofland et Lofland (1984), l'approche qualitative est tout à fait pertinente lorsque la recherche se propose de répondre aux questions suivantes : « *quelles sont les formes du phénomène étudié ?* » (*What are the forms of the*

*phenomenon* ?) ou « quelles sont les variations de ce phénomène ? (*What are the variations in this phenomenon* ?). Notre principale question de recherche, laquelle porte sur l'influence des facteurs contextuels sur le processus de transfert de connaissances, de même que nos trois sous-questions, lesquelles visent à préciser la nature de cette influence à chacune des étapes du processus, s'inscrivent directement dans ce type d'interrogation. Nous cherchons à comprendre l'ensemble du processus de transfert des connaissances ainsi que les variables, inhérentes à ce processus, permettant d'en maximiser l'efficacité globale. Enfin, toute recherche scientifique est de nature exploratoire dans la mesure où cette démarche suppose la découverte, ou la confirmation de l'existence, d'un phénomène et/ou d'une connaissance.

Bien que qualifié d'*exploratoire*, le présent travail de recherche ne suppose cependant pas nécessairement une exploration privée de tout repère. Nous débutons, en effet, avec un certain nombre d'idées préconçues et certaines connaissances préalables qui guident notre démarche. Nous nous appuyons notamment sur des postulats théoriques tirés des écrits consultés, en ce qui a trait aux facteurs contextuels (tant internes qu'externes) et à leur influence sur les connaissances, sur les mécanismes de transfert et sur l'efficacité du processus. Ainsi, la validation de ces postulats par des individus directement impliqués dans ce type de processus devrait nous permettre d'évaluer la conceptualisation actuelle du phénomène, de la nuancer et de l'enrichir par des variables additionnelles identifiées lors du contact direct avec la réalité organisationnelle (Klein et Mayer, 1999). Ainsi, aux fins de la présente recherche, nous avons adopté une démarche *qualitative*, laquelle implique un contact direct entre le chercheur et les individus participant au processus de transfert de connaissances. Ceci nous a permis de reconstruire la dynamique de ce processus par l'analyse, d'une part, de la perception de la réalité organisationnelle et, d'autre part, de l'expérience, propres aux individus interviewés.

### **3.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

En adoptant une approche méthodologique particulière, le chercheur doit préciser son positionnement épistémologique. Selon Burrell et Morgan (1979), trois approches épistémologiques distinctes dominent la recherche en sciences sociales : le positivisme, l'interprétativisme et le structuralisme. L'objectif ultime de l'exercice scientifique est de faire avancer la connaissance. Comme le soulignent Miles et Huberman (2003), il revient au chercheur, malgré l'existence de divergences et même de conflits épistémologiques, de choisir une approche permettant de mettre en lumière et d'explicitier son cheminement intellectuel afin de rendre crédible les résultats de son travail. Avant de préciser à quelle approche épistémologique appartient le présent travail, revenons brièvement sur les trois paradigmes épistémologiques mentionnés.

L'objectif de *l'approche positiviste*, laquelle domine nettement la science occidentale, consiste à expliquer la réalité qui entoure le chercheur. Ce paradigme se fonde sur les présomptions suivantes. Tout d'abord, selon ce paradigme, le monde extérieur, y compris les phénomènes sociaux, forme une réalité objective distincte de l'entité qui l'étudie. Burrell et Morgan écrivent, à ce sujet, que le réalisme associé au paradigme positiviste postule que « *le monde social constitue un monde réel, fait à partir de structures tangibles et relativement immuables, ces structures existant en qualité d'entité empirique, même si on ne les voit pas* » (1979 : 4). Si nous acceptons ce postulat de base, le chercheur qui étudie un phénomène social ne peut qu'observer ce dernier et déduire les lois et les règles qui en régissent le fonctionnement. La découverte de ces lois « naturelles » constitue l'objectif essentiel des adeptes du positivisme méthodologique. Cette approche méthodologique est surtout utilisée dans le cadre d'études empiriques mesurant des phénomènes et des variables bien identifiés préalablement. S'inspirant des sciences pures, cette approche cherche à établir et à expliquer les liens de causalité existant entre les variables affectant un phénomène donné et à en dégager des principes théoriques « universels » pouvant être appliqués à des phénomènes semblables. Enfin, ce paradigme épistémologique présume que la réalité constitue une donnée objective ayant un sens en elle-même et ne dépendant pas de conditions contextuelles externes; elle ne se présenterait par ailleurs que sous une

seule forme, malgré la perception, les préférences ou l'interprétation du chercheur (Gauthier, 2003).

Contrairement au paradigme positiviste, le *paradigme interprétativiste* est davantage associé aux sciences sociales. Nous tenterons, dans les lignes suivantes, d'identifier les caractéristiques distinctives du paradigme interprétativiste et de mettre en lumière les éléments qui le distinguent du paradigme positiviste, sans pour autant juger de la supériorité de l'une des deux approches sur l'autre. Premièrement, l'approche interprétativiste conçoit la réalité externe par l'entremise des expériences vécues par les individus, de leurs perceptions et de leurs intentions personnelles, telles qu'enracinées dans un contexte particulier. Deuxièmement, selon cette approche, le phénomène étudié est indissociable de l'individu qui l'étudie, de ses capacités cognitives, de ses perceptions et de sa manière d'appréhender la réalité (Burrell et Morgan, 1979). En ce sens, l'interprétativisme ne conçoit pas la réalité comme étant un « fait accompli », mais plutôt comme un processus évoluant en fonction de l'interprétation et du sens que le chercheur lui donne, le chercheur étant lui-même influencé par le contexte dans lequel se fait le processus d'acquisition des connaissances (Le Moigne, 1995). Même s'il existe un schéma théorique guidant le chercheur, il n'existe pas, dans ce type de démarche, d'hypothèses fermes et vérifiables à l'aide des variables quantifiées. Il s'agit tout simplement de reconstituer le phénomène étudié à partir de la compréhension et du sens que l'individu lui attribue.

Ultime paradigme épistémologique, le *paradigme constructiviste* postule, quant à lui, que la réalité n'a pas d'existence *en soi*. Elle serait plutôt un construit du chercheur développé lors de son propre processus d'apprentissage et de cognition. Pour reprendre les termes de Le Moigne (1995), la réalité serait issue de l'acte de connaître lui-même. Pour préciser cette réflexion, nous pouvons ajouter que la réalité objective, pour les constructivistes, est non seulement inexistante, mais ne peut, de ce fait, être interprétée, ce qui distingue le paradigme constructiviste des paradigmes positiviste et interprétativiste. Contrairement à ces derniers, le paradigme constructiviste rejette la

notion même de critères préétablis de scientificité et de validité; il insiste plutôt sur l'existence d'une pluralité d'approches méthodologiques.

La présentation sommaire qui précède nous force, en quelque sorte, à nous positionner par rapport à ces trois paradigmes, ou approches, épistémologiques. En ayant l'objet de notre recherche à l'esprit, nous croyons que l'approche interprétativiste est la plus appropriée pour saisir la dynamique inhérente au processus de transfert intra-organisationnel de connaissances et ce, pour les raisons suivantes. Premièrement, ce processus se produit, à la base, entre des individus positionnés dans un contexte précis; leurs expériences, leur perception et leur compréhension constituent, à notre avis, les meilleurs moyens de faire la lumière sur la complexité de ce processus. Deuxièmement, la légitimité, en l'espèce, de l'approche interprétativiste tire son fondement de la phénoménologie et de l'herméneutique (Thiétart, 1999). L'approche interprétativiste suppose que la personne qui effectue la cueillette de données les interprète également. En ce sens, nous pouvons dire que l'interprétation, par le chercheur, des données empiriques obtenues lors de l'étude d'un phénomène constitue une étape complémentaire au processus d'objectivation de ces données. Mais comme l'indique Grawitz, il ne faut surtout pas confondre les faits observés avec l'opinion du chercheur ou l'interprétation qu'il en fait: « *Il faut bien distinguer la description des faits qui doit être toujours objective, de l'interprétation qui peut être plus personnelle, à condition que les deux ne soient pas confondues.* » (1990 : 301).

Bien que nous considérions le paradigme interprétativiste comme étant le plus approprié dans les circonstances, soulignons que nous n'adhérons pas au principe de l'incommensurabilité des approches épistémologique. Par conséquent et compte tenu de notre problématique de recherche, nous adoptons une « position épistémologique aménagée » (Thiétart, 1999; Miles et Huberman, 2003), fondée principalement sur l'interprétativisme, mais empruntant certaines caractéristiques à l'épistémologie positiviste. Ainsi, en étudiant le processus de transfert de connaissances par l'entremise des perceptions des individus impliqués, notre interprétation de ces perceptions s'inscrit dans un cadre théorique construit à partir de variables explicatives identifiées au

préalable. Comme l'indique Thiétart (1999), ce type d'approche « aménagée » est souvent utilisé dans les sciences sociales et, plus particulièrement, dans le domaine des sciences administratives. La méthode d'étude de cas, que nous présentons dans la section suivante, permet de réconcilier, jusqu'à un certain degré, les deux paradigmes épistémologiques servant de toile de fond à cette recherche, l'interprétativisme et le positivisme.

### **3.3 METHODE D'ETUDE DE CAS**

La méthode qui nous apparaît la plus appropriée pour effectuer notre recherche est ce que Grawitz (1990) définit comme la méthode d'étude de cas. La définition formelle de cette méthode est donnée par Yin (2003) pour qui : « *la méthode des cas est une méthode de recherche empirique permettant d'étudier en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte, surtout quand les frontières entre ce dernier et l'objet d'étude ne sont pas clairement délimitées. [...] Cette méthode de recherche repose sur plusieurs sources de données qui doivent converger et sur le développement préalable des propositions théoriques pour guider la collecte et l'analyse des données* » (2003: 18). Dans les recherches scientifiques, la méthode des cas est souvent associée au paradigme interprétativiste. Comme le souligne Walsham (1993), « *la méthode la plus appropriée pour conduire de la recherche empirique selon la tradition interprétativiste est celle de l'étude de cas en profondeur [...] De plus, cette méthode implique l'étude de deux cas ou plus pour fins de comparaison* » (1993 : 15). Pour reprendre les termes utilisés par Yin (2003), le processus de transfert de connaissances constitue un phénomène contemporain influencé par plusieurs variables contextuelles. Or, le fait que ces variables aient été théorisées dans des recherches passées nous a permis d'avancer les propositions de recherches présentées dans le chapitre précédent. Pour procéder à la collecte et à l'analyse des données empiriques permettant d'évaluer la teneur de ces propositions, nous adoptons, aux fins de la présente recherche la méthode d'étude de cas multiples.

Il importe de noter que, même si les classiques (Yin, 2003; Miles et Huberman, 2003) affirment que la méthode des cas peut être appliquée aussi bien à des données qualitatives qu'à des données quantitatives, et même aux deux types de données à la fois, cette méthode est, dans le discours scientifique, surtout associée à la méthodologie qualitative et ce, pour plusieurs raisons. Comme le soulignent différents auteurs (Lofland et Lofland, 1984; Eisenhardt, 1989; Yin, 2003), une étude de cas se révèle surtout appropriée dans un champ d'études nécessitant une exploration empirique et dans lequel une simple enquête par questionnaire ne générerait qu'un portrait superficiel et partiel de l'objet d'étude. Des questions mal formulées ou mal interprétées par les répondants risquent de produire de l'information peu pertinente au phénomène étudié. Au contraire, le contact direct de l'intervieweur et de l'interviewé suppose un degré de flexibilité permettant au chercheur de reformuler ses questions, de préciser le sens des mots et des expressions utilisées et de prendre en considération le langage non verbal de l'interviewé, en tout temps. L'étude en profondeur d'un cas peut donc fournir une quantité d'informations de qualité relativement à plusieurs aspects du phénomène étudié. Un autre facteur risquant d'amoindrir la portée de résultats obtenus par le biais d'un questionnaire est le taux de réponses, lequel est généralement très bas lorsqu'il s'agit d'une enquête internationale. Ferner et Quintanilla (1998) estiment que ce taux de réponses se situe entre 8 et 9%, ce qui n'assure pas aux résultats un caractère représentatif (en tenant compte, évidemment, de la taille de l'échantillon et de la population visée).

D'autre part, de nombreuses critiques ont également été formulées à l'endroit de la méthode des cas. Le principal reproche qu'on lui a fait est relatif à son manque de « scientificité ». Comme l'écrit Eisenhardt (1989), la théorie se développe traditionnellement à partir des observations contenues dans les écrits, du sens commun et de l'expérience. Depuis leur naissance, les sciences sociales ont été influencées par les sciences « pures » si bien qu'aujourd'hui, il est commun de les soumettre toutes aux mêmes critères de rigueur scientifique. Selon Bailey (1992) ces critères sont: la capacité des résultats à faire l'objet d'une généralisation, à être transférés et à être dupliqués. *«The principal attributes of the results of scientific rigor are that they are*



*generalizable, transferable, and replicable* » (1992: 49). Tout en acceptant cette conception de la scientificité, nous croyons que la méthode des cas permet tout de même d'arriver à des conclusions théoriques solides. Cependant, pour que cet objectif soit atteint, la structure des cas, la taille de l'échantillon et l'analyse des données obtenues sur le terrain doivent se fonder sur des règles communes à l'intérieur d'un seul et même champ de recherche. Comme le note Bailey, « *l'étude de cas bien structurée est plus proche des modèles physiques que les méthodes conventionnelles des sciences sociales* » (1992 : 50). Finalement, nous sommes d'accord avec les chercheurs (Eisenhardt, 1989 ; Bailey, 1992) qui estiment que la méthode des cas est surtout pertinente dans le cadre de recherches en sciences de l'administration, car elle permet de fusionner les préoccupations des chercheurs universitaires à la réalité quotidienne des organisations.

En s'engageant dans la présente recherche empirique, nous sommes conscients que les résultats obtenus suite à l'étude d'une entreprise ne peuvent constituer une théorie. Voilà justement l'un des inconvénients propres à la méthode des cas, soit la faible possibilité de généralisation des résultats. L'objectif de notre recherche n'est cependant pas de créer une théorie, mais de mieux comprendre le phénomène de transferts de connaissances, en précisant les caractéristiques propres aux variables déjà identifiées dans les écrits, ainsi qu'en illustrant les liens existant entre cesdites variables. Comme le note Siggekkow (2007), l'un des avantages clés de la méthode des cas est qu'elle permet « *d'illustrer et de préciser les liens de causalité entre les variables étudiées et, ainsi préciser le construit théorique du départ. [...] Cette précision théorique peut conduire à un renforcement des théories existantes, ou bien souligner les failles de ces mêmes théories et justifier des recherches futures afin de raffiner la conceptualisation* » (2007 : 21). Donc, si nous suivons ce raisonnement, la masse critique d'expériences à toutes les chances de se convertir en théorie et l'histoire de la science nous l'a prouvé plus d'une fois. Kuhn (1972) a d'ailleurs démontré comment l'accumulation des « petites anomalies » ne pouvant s'inscrire dans le cadre d'une recherche positiviste rigoureuse a tout de même fait émerger de nouveaux paradigmes scientifiques. Enfin, selon Flyvbjerg (2007), l'étude de cas constitue un excellent test de généralisation de

résultats théoriques existants, en ce qu'elle permet ce que Popper (1990) appelle la «falsification », soit la possibilité pour un chercheur d'apporter une preuve infirmant une théorie existante, caractéristique qui distingue la véritable connaissance scientifique du dogme.

La méthode des cas prête également le flan à la critique lorsqu'elle est utilisée dans un cadre de recherche impliquant plus d'une réalité culturelle. En effet, on lui reproche alors la subjectivité du chercheur ou bien l'incapacité de ce dernier à concevoir la réalité autrement qu'à travers son propre système de références. À ce propos, Grawitz écrit que : « [...] de nombreuses enquêtes ethnologiques qui décrivent d'autres sociétés démontrent l'incapacité du chercheur de comprendre la réalité qui lui est étrangère » (1990 : 303). Il s'agit ici du phénomène de «l'ethnocentrisme scientifique », lequel peut grandement réduire la pertinence d'une analyse. Nous prenons entièrement acte de ce risque et considérons, par conséquent, qu'il est essentiel aux fins d'une recherche comme la nôtre, que le chercheur, soit en mesure d'appréhender les phénomènes observés avec le moins possible de préjugés culturels. La tâche est ambitieuse, mais, à notre avis, relativement réalisable grâce aux connaissances que nous avons des pays dans lesquels sont situés nos sites de recherche.

### **3.4 TERRAIN ET OUTILS DE RECHERCHE**

D'entrée de jeu, nous tenons à préciser que nous nous penchons, dans le cadre du présent travail, sur le transfert de connaissances du siège social vers les filiales. Nous nous concentrons, en premier lieu, sur le siège social des EM étudiées de même que sur ses vision et perception du processus de transfert des connaissances ; dans un deuxième temps, nous cherchons à valider auprès des filiales les informations obtenues au siège social. Notre choix du terrain de recherche doit respecter quelques critères de base identifiés dans les écrits sur les EM. Premièrement, il faut que les entreprises étudiées correspondent à la définition de l'EM donnée ci-haut. De plus, nous avons choisi des entreprises bien établies, afin d'être en mesure de dégager un schème (*pattern*)

stratégique dans leur comportement, lequel se reflète généralement par une constance dans les pratiques de gestion.

Pour évaluer l'impact qu'ont les facteurs contextuels sur le transfert de connaissances, nous avons suivi les recommandations méthodologiques proposées par Ferner (1997). Pour pouvoir isoler l'impact des variables liées au contexte endogène sur le transfert des pratiques de GRH, nous avons choisi des EM d'envergure comparable, mais poursuivant, à première vue, des stratégies d'internationalisation différentes. Afin de déterminer l'impact du contexte exogène sur le transfert de connaissances, le premier critère que nous avons appliqué relativement à la sélection des EM était la distance socioculturelle entre le pays d'origine du siège social et celui des filiales. Deuxièmement, les EM choisies devaient, en quelque sorte, être « typiques » et refléter les particularités du contexte socioculturel de leur pays d'origine, du moins au niveau de leur siège social. S'il est certain que le choix d'entreprises typiquement *canadiennes* ou *françaises* ou *autres* demeure passablement subjectif et arbitraire, ne reflétant, bien souvent, que l'opinion du chercheur, nous pouvons cependant dire, à l'égard de la présente recherche, que la catégorisation des EM choisies est non seulement fondée sur nos connaissances personnelles, mais également supportée par des publications ainsi que par des discussions que nous avons eues avec des professionnels du milieu. D'autre part, il importe également de mentionner que cette catégorisation des EM a par la suite été validée par les gestionnaires des entreprises étudiées. Troisièmement, en prenant pour acquis que, tout comme le contexte du pays d'origine, le contexte du pays d'accueil puisse exercer une influence sur le transfert des pratiques de GRH, il nous fallait choisir des filiales situées dans des pays qui étaient, institutionnellement et culturellement, différents, à la fois du siège social et des autres filiales. Autrement, la « visibilité » des variables institutionnelle et culturelle sur les transferts aurait considérablement été réduite. Enfin, le dernier critère non négligeable lié à cette sélection était l'accès à ces entreprises et la disponibilité de leur personnel pour participer à notre recherche.

### **3.4.1 Échantillon et méthode de collecte de données**

En appliquant ces critères, nous avons approché quatre EM différentes : deux entreprises œuvrant dans le secteur manufacturier et deux entreprises œuvrant dans le secteur des télécommunications. Parmi ces quatre entreprises, nous comptons deux canadiennes, une française et une danoise. Leurs filiales se situent, entre autres, en France, au Canada, en Allemagne et en Suisse. Par l'entremise de nos contacts personnels et en nous adressant directement aux représentants des RH des EM choisies, nous avons réussi à établir des contacts préliminaires avec des gestionnaires exerçant dans les sièges sociaux, lesquels nous ont ensuite référés à leurs homologues exerçant au sein des filiales. Précisons tout de suite que, pour l'analyse et la présentation finales des résultats, nous avons retenu les trois EM suivantes (parmi les quatre étudiées initialement) : tout d'abord, les deux EM canadiennes, dont nous avons étudié les filiales française, allemande et suisse; ensuite, l'EM d'origine française, dont nous avons analysé les filiales canadienne et allemande.

Au total, nous avons interviewé vingt gestionnaires, pour la plupart des responsables fonctionnels des RH (la liste des personnes interviewées est présentée dans la partie descriptive apparaissant au début de chaque cas d'espèce). Dix-huit entrevues se sont déroulées sur les lieux de travail des gestionnaires dans leur pays respectif et nous en avons effectués deux autres par téléphone. Les entrevues ont duré de 30 minutes à 2,5 heures, avec une durée moyenne de 1,5 heures, et elles ont été conduites en français ou en anglais, selon la préférence de chacun des individus interviewés. Au total, plus de 30 heures d'enregistrement ont été retranscrites intégralement et renvoyées aux gestionnaires concernés pour fins de validation du contenu. Des corrections et des précisions mineures ont été apportées dans certains cas. Afin d'augmenter la validité interne des entrevues et minimiser les « biais interprétativistes », certaines entrevues ont été soumises à un codage et à une analyse effectués par une personne n'entretenant aucun lien avec les entreprises étudiées. Des divergences mineures ont été constatées dans l'interprétation des résultats.

Aux fins de la collecte des données, nous avons procédé essentiellement par l'entremise d'entretiens « semi-directifs ». Les questions ouvertes, propres à ce type d'entretien, permettent au chercheur de circonscrire les échanges autour des thèmes centraux de la recherche, sans pour autant se priver des développements parallèles susceptibles de les nuancer. Enfin, par sa flexibilité cette technique de collecte d'information nous a permis de recueillir les témoignages et les interprétations des interlocuteurs tout en respectant leur cadre de références, leur langue et leurs schèmes mentaux (Quivy et Campenhoudt, 1995). Afin de pouvoir structurer ultérieurement les données obtenues à partir des interviews, et de s'assurer que nous abordions les thèmes pertinents compte tenu de notre problématique de recherche, nous nous sommes dotés d'un guide d'entrevue. Après avoir procédé à une analyse préliminaire des entrevues, nous avons décidé de n'en retenir que dix-sept et de procéder à l'analyse approfondie de seulement trois des quatre EM sélectionnées, car, dans le cas de l'EM danoise, certains des gestionnaires ont annulé des entrevues déjà cédulées, sous prétexte d'un emploi du temps trop chargé. Ainsi, malgré la collecte de certaines données intéressantes, nous avons jugé que la somme des informations colligées relativement à cette EM n'était pas suffisante pour être présentée à titre de cas d'espèce.

En ce qui concerne le nombre de personnes à interviewer, nous nous sommes fondés sur le principe de la saturation. Bertaux (1976) définit ce principe comme étant le phénomène par lequel, une fois avoir conduit un certain nombre d'entretiens, le chercheur a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau relativement à l'objet de l'enquête. Selon Bertaux, le principe de saturation requiert un nombre minimal de quinze entrevues sur un sujet donné. Le lecteur jugera peut-être que le nombre d'entrevues conduites aux fins de la présente recherche est insuffisant pour assurer la crédibilité des résultats obtenus. Le principe de saturation paraît, en effet, vague et imprécis et, comme le note Guest et *al.* (2006), il est invoqué, telle une règle d'or, dans la majorité des études qualitatives sans jamais, toutefois, être véritablement expliqué. Ayant effectué une recherche approfondie à ce sujet dans les écrits méthodologiques, nous pouvons conclure que le nombre requis d'entrevues en recherche qualitative varie, considérablement, en fonction des domaines et des devis de recherche. Comme le

rapporte Mason (2010) dans son recensement sur le sujet, le nombre d'entrevues conduites dans le cadre des thèses de doctorat, de nature qualitative, publiées en Irlande et en Grande Bretagne entre 1716 et 2009, varie de 1 à 95, 80% de ces thèses se conformant au principe de saturation proposés par Bertaux (1976) qui établit le nombre minimal d'entrevues, tel que nous le mentionnions un peu plus haut, à quinze. Une autre recherche récente Guest et *al.*, (2006) portant spécifiquement sur le principe de saturation et le nombre d'entrevues conduites lors de recherches qualitatives, suggère que ce principe pourrait même être atteint à partir de la douzième entrevue. En s'appuyant sur la théorie du consensus (*consensus theory*) développée par Romney, Batchelder et Weller (1986) (cités dans Guest et *al.*, 2006) pour établir une liste de catégories de codage suite à soixante entrevues réalisées auprès de participants, Guest et *al.* (2006) soulignent que 92% de ces catégories ont été identifiées après seulement douze entrevues. Tous ces arguments nous amènent à conclure que le principe de saturation est tout à fait défendable et que le nombre d'entrevues réalisées dans le cadre de la présente recherche est raisonnable et permet d'arriver à des résultats probants.

Bien que les entrevues réalisées représentent notre source de données principale, nous avons utilisé des sources secondaires. En effet, comme le souligne Yin (2003), une bonne étude de cas s'appuie sur plusieurs sources d'information parce qu'en bénéficiant d'une diversité de points de vue le chercheur est en mesure d'obtenir une vision plus objective du phénomène étudié. Conformément à ce principe, nous avons donc effectué une recherche parmi la documentation publique issue des EM étudiées. Nous avons, par exemple, analysé les rapports annuels de chaque EM (et ce, relativement aux trois années précédant la période des entrevues), les communiqués de presses, les entrevues accordées par leurs dirigeants ainsi que les présentations publiques que ceux-ci ont donné, les articles de presse canadienne et française et, bien évidemment, le contenu des sites Internet des EM en question. Enfin, les observations faites, et les notes personnelles prises, lors de nos visites sur le terrain de même que les discussions informelles que nous avons eues avec les gestionnaires se sont également révélées de précieuses sources d'informations.

### 3.5 ANALYSE DES DONNEES

À l'exception de celles concernant l'EM d'origine danoise que nous avons écartées, toutes les informations recueillies ont été compilées sous forme de cas. Chaque cas est présenté selon la même structure, ce qui permet de mieux les comparer entre eux, d'en faire ressortir les aspects essentiels et de procéder à la validation ou à l'infirmerie du modèle conceptuel présenté dans le second chapitre de notre recherche. Finalement, notons que la présence de trois cas d'espèce fait de notre démarche une analyse dite *de cas multiples* (Huberman et Miles, 2003).

#### 3.5.1 Unité d'analyse

Un aspect important d'une étude de cas consiste à en déterminer l'unité d'analyse (Yin, 2003). Compte tenu de l'objet de notre étude, soit le processus de transfert intra-organisationnel des connaissances en GRH, notre unité primaire d'analyse se situe d'abord et avant tout au niveau de l'entreprise, chaque EM étudiée constituant à cet égard un cas d'espèce. Bien que notre unité primaire soit de type *organisationnel*, notons que nous n'y incluons pas *toutes* les filiales des EM étudiées, mais seulement celles ayant pris part à notre recherche. Deuxièmement, la multidimensionalité propre à notre problématique nous force à reconnaître la présence d'unités d'analyse dites *inclusives* (*embedded units of analysis*). Tel que défini par Yin (2003), « l'inclusivité » signifie que notre unité primaire d'analyse comprend, en outre, certaines sous-unités secondaires. Dans le cadre de notre recherche, cette décomposition analytique est, à notre avis, tout à fait justifiable, chacune des EM étudiées étant composée d'au moins deux types distincts d'entités : d'une part, son siège social et, d'autre part, ses deux filiales étrangères ayant pris part à notre recherche. Suite à l'analyse de ces trois unités organisationnelles, nous avons également pu dégager une unité d'analyse encore plus spécifique, soit celle des *RH à titre de fonction administrative*. Par ailleurs, dans la mesure où nous nous fondons, aux fins d'analyse, sur notre interprétation de la perception des gestionnaires et des autres employés impliqués dans le processus de transfert, nous sommes d'avis que le niveau principal de notre analyse se situe, ultimement, au niveau *individuel*. Ainsi, en analysant le discours individuel de chacun

de nos répondants, nous pensons avoir été en mesure de reconstituer les particularités propres au phénomène de transfert de connaissances entre différentes *unités organisationnelles*.

### 3.5.2 Modalités d'analyse

Notre analyse des résultats est de type qualitatif. Selon Mucchielli (1988), la méthode classique pour procéder à ce type d'analyse comprend quatre opérations distinctes : (1) le découpage et la reformulation normalisée des unités de sens, (2) la distribution et le regroupement de ces unités en catégories de codage, telles qu'elles se dégagent du texte des entrevues retranscrites, (3) l'inventaire et le décompte fréquentiel des catégories et (4), la recherche systématique des mots associés avec les mots ainsi reclassés. Dans le cadre de notre analyse, nous avons exécuté ces quatre opérations, mais selon une séquence davantage adaptée à notre problématique de recherche et à notre cadre conceptuel.

Pour procéder à l'étape de l'analyse de contenu, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative *Atlas-ti*. Ce logiciel permet d'extraire, de coder et d'organiser des données à partir de retranscriptions. D'autre part, avant de procéder au codage des entrevues à l'aide de ce logiciel, nous avons procédé au codage manuel des données issues des sources secondaires. La première étape de l'analyse a donc consisté à coder les entrevues, ce qui nous a permis de relever la fréquence d'occurrence des différentes unités de codage classées selon des catégories que nous avons identifiées lors de l'élaboration de notre cadre conceptuel. Il est difficile de circonscrire chaque unité de codage par un mot, une phrase ou un paragraphe dans le cadre d'échanges oraux. C'est pourquoi nous avons utilisé des *segments* de discours se rapportant aux catégories identifiées. Enfin, il faut dire, que les gestionnaires, en répondant à une question concrète, abordaient souvent des sujets connexes, ce qui explique le codage multiple de mêmes extraits d'entrevue. Dans de tels cas, il revenait au chercheur d'attribuer l'unité de sens à l'une des catégories ou rubriques, ou bien d'en créer de nouvelles. Le tableau 3 présente les rubriques et les catégories utilisées lors du codage des transcriptions. Ces



catégories s'inspirent d'écrits traitant des concepts et des variables propres à notre modèle conceptuel.

RUBRIQUES	CATÉGORIES POUR LE CODAGE
Connaissances transférées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de RH globales</li> <li>• Pratiques de RH locales</li> <li>• Programmes, politiques de RH               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dotation : recrutement, sélection, intégration</li> <li>– Formation, développement</li> <li>– Évaluation de performance</li> <li>– Rémunération</li> <li>– Gestion de carrière</li> <li>– Gestion de talents</li> </ul> </li> <li>• Pratiques de RH stratégiques</li> <li>• Autres</li> </ul>
Mécanismes de transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanismes « sociaux »</li> <li>• Expatriation               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Équipes transnationales</li> <li>– Communautés de pratique</li> <li>– Programmes de formation</li> </ul> </li> <li>• Mécanismes fondés sur les TIC               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bases de données</li> <li>– Systèmes-experts</li> <li>– Intranet corporatif</li> </ul> </li> <li>• Efficacité des mécanismes de transfert</li> <li>• Autres</li> </ul>
Contexte endogène	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie d'internationalisation               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Multinationale/ locale</li> <li>– Globale</li> <li>– Transnationale</li> </ul> </li> <li>• Structure               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Centralisée</li> <li>– Décentralisée</li> </ul> </li> <li>• Culture organisationnelle / valeurs clés</li> <li>• Autres</li> </ul>
Contexte exogène	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture nationale               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Individualisme / collectivisme</li> <li>– Masculinité / féminité</li> <li>– Rapport au pouvoir / distance hiérarchique</li> <li>– Contrôle de l'incertitude</li> </ul> </li> <li>• Institutions               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Organismes / intervenants régissant le marché du travail</li> <li>– Législation en matière de droit du travail</li> </ul> </li> <li>• Autres</li> </ul>
Efficacité / succès du transfert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction / insatisfaction des gestionnaires relativement à :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en œuvre des programmes /pratiques de RH</li> <li>– Engagement envers les programmes / pratiques de RH</li> <li>– Intégration des programmes / pratiques de RH</li> </ul> </li> <li>• Méthodes / techniques d'évaluation</li> </ul>

Tableau 3 : Catégories pour le codage d'entrevues

Par la suite, afin d'isoler l'influence des variables contextuelles sur le processus de transfert de connaissances, nous avons procédé au *croisement* des catégories associées à ces facteurs et de celles associées aux trois étapes du processus de transfert. Ceci nous a permis d'analyser les six propositions de recherche telles que formulées à partir du cadre théorique proposé dans notre travail ainsi que de répondre à notre question principale de recherche.

## CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des trois études de cas. Chaque cas est traité séparément. Afin d'en faciliter la lecture, nous adoptons une structure de présentation communes à chacun des cas et nous présentons les données dans l'ordre suivant. Dans un premier temps, nous donnons un aperçu général de l'entreprise dont il est question et nous présentons brièvement les personnes interviewées. En second lieu, nous présentons les caractéristiques du contexte endogène propre à l'organisation. Troisièmement, nous exposons les particularités propres au contexte exogène. Quatrièmement, nous examinons la nature des programmes et des pratiques transférés ainsi que les modalités applicables au processus de transfert. La cinquième section est consacrée à l'évaluation de l'efficacité du transfert. En dernier lieu, nous présentons les réponses données par les individus interviewés à la question portant sur les facteurs ayant un impact significatif sur le succès des transferts. Une synthèse suit la présentation de chacun des cas.

### 4.1 *ALCAN INC*

#### 4.1.1 Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants

Le premier cas à l'étude est l'EM québécoise et canadienne Alcan Inc<sup>4</sup>. L'entreprise a été fondée en 1902 à titre de filiale canadienne de la compagnie américaine *Pittsburgh Reduction Company* (future Alcoa). En 1925, cette filiale prend le nom d'*Aluminum Company of Canada Limited* (ci-après, « ACOC »). En 1928, lorsqu'Alcoa procède à la vente de la plupart de ses établissements situés à l'extérieur des États-Unis, la société *Aluminium Limited* est constituée et prend le contrôle de la plupart de ces établissements, devenant ainsi la société mère d'ACOC. De 1930 à 1950, ACOC prend

---

<sup>4</sup> Les informations présentées dans les trois cas se rapportent à la période de notre enquête empirique, laquelle s'est déroulée de novembre 2006 à mars 2007. En novembre 2007, Alcan a été acquise par le conglomérat australo-britannique Rio-Tinto Inc.

beaucoup d'expansion et construit de nombreuses usines d'électrolyse et centrales hydroélectriques. Des usines de transformation sont aussi construites ailleurs au Canada ainsi qu'en Grande Bretagne; plusieurs bureaux de ventes commencent également à ouvrir leurs portes un peu partout à travers le monde. En 1945, ACOC enregistre l'appellation commerciale ALCAN.

Au cours des années 1960, l'entreprise poursuit l'élargissement de ses activités à l'extérieur du Canada. Des usines de la compagnie sont construites en Australie, au Royaume-Uni, au Brésil et en Inde. Des mines de bauxite sont mises en exploitation en Afrique, au Brésil et en Australie. Durant les années 1980, ALCAN réalise une fusion avec British Aluminium par laquelle elle met la main sur d'autres entreprises opérant dans le secteur de la transformation de l'aluminium. En 1987, la structure de l'entreprise est modifiée : ACOC adopte la dénomination sociale « Alcan Aluminium Limitée » et devient, à la fois, une société publique de même que la société mère et la principale société de portefeuille du Groupe Alcan.

Durant les années 1990, l'entreprise procède à une restructuration et se départit de certains actifs jugés non stratégiques. Au cours de la même période, la société *Alcan Taihan Aluminum Limited* est créée afin de desservir le marché asiatique, lequel est alors en forte croissance. En 2000, la fusion avec Algroup permet à Alcan d'élargir considérablement sa présence dans le secteur des emballages et de devenir le leader mondial en matière de produits automobiles à base d'aluminium, de produits usinés légers et d'emballages spécialisés. L'acquisition, en 2003, de Pechiney, l'une des plus grandes entreprises du secteur d'aluminium en Europe, permet à Alcan de consolider sa position dans le secteur de la production d'Aluminium, non seulement sur le marché européen, mais aussi, grâce aux filiales de Pechiney, à travers le globe.

La société Alcan Inc est composée de quatre groupe d'affaires distincts : Bauxite et alumine (BA), Métal primaire (MP), Produits usinés (PU) et Emballages (E). Le groupe *Bauxite et alumine* est un réseau international de mines et de gisements de bauxite et d'usines d'alumine qui approvisionne en alumine le groupe *Métal primaire* ainsi que

certains clients externes. Le groupe *Métal primaire* comprend, quant à lui, l'ensemble des activités d'électrolyse et de production d'électricité. Ce groupe produit de l'aluminium à valeur ajoutée sous forme de lingots de laminage, d'extrusion, de fil machine et de lingots de fonderie pour certaines sociétés affiliées et des clients œuvrant dans les domaines du transport, du bâtiment, des biens de consommation et de la machinerie. Ensuite, le groupe *Produits usinés* est un important fournisseur, d'une part, de matériaux et de technologies dans le secteur de l'aéronautique et du transport, et, d'autre part, de conducteurs électriques et composites destinés aux marchés de la construction et de l'architecture. Enfin, le groupe *Emballages* est l'un des plus importants fournisseurs mondiaux de services d'emballage destinés aux denrées alimentaires de même qu'aux produits pharmaceutiques, cosmétiques et du tabac. En 2007, l'ensemble de quatre groupes d'Alcan comptait près de 65 000 employés et possédait environ 430 usines, bureaux et centres de R&D repartis à travers 61 pays et sur cinq continents. Le siège social corporatif d'Alcan Inc., ainsi que les sièges sociaux des groupes *Métal primaire*, d'une part, et *Bauxite et alumine*, d'autre part, sont situés à Montréal, au Canada. Les sièges sociaux des groupes *Produits usinés* et *Emballages* sont, quant à eux, situés à Paris, en France.<sup>5</sup>

### **Profil des personnes interviewées**

Nous avons interviewé sept personnes au sein de cette entreprise. Parmi elles, six étaient des gestionnaires liés à la fonction RH; le dernier était un gestionnaire de la fonction Technologie, responsable du transfert des connaissances techniques. Trois entrevues se sont déroulées au siège social à Montréal et quatre autres à Paris, au siège social européen. Un gestionnaire suisse faisant partie de notre échantillon a également été interviewé à Paris lors de son passage au siège social du groupe *Produits usinés*. Parmi les six personnes liées à la fonction RH, nous retrouvons un représentant de chacun des groupes d'affaires ainsi que deux responsables liés à la fonction RH à l'échelle corporative. La durée moyenne des entrevues est de 1,5 heure. Les entrevues se sont déroulées entre les mois d'octobre 2006 et mars 2007. Après que tous les enregistrements eurent été retranscrits, leur contenu a été validé par nos répondants. Le

---

<sup>5</sup> Les informations contenues dans cette section proviennent de l'ancien site-web corporatif d'Alcan.

tableau ci-dessous fait une énumération de la fonction respective des personnes interviewées.

E1	Directeur, Gestion des talents - Groupe Métal primaire (Montréal, Canada)
E2	Directeur, Gestion des talents - Alcan Inc (Montréal, Canada)
E3	Directeur, gestion des talents - Groupe Emballages (Paris, France)
E4	Directrice, Centre des services partagés et des ressources humaines - Alcan Inc (Paris, France)
E5	Directeur Ressources humaines, Opérations atlantiques Groupe Bauxite et Alumine (Paris, France)
E6	Directeur, Gestion des talents & développement - Groupe Produits usinés (Zurich, Suisse)
E7	Responsable de gestion des connaissances et propriété intellectuelle Groupe Bauxite et Alumine (Montréal, Canada)

Tableau 4 : **Profil des répondants d'Alcan**

Rappelons tout d'abord que le cadre méthodologique initial de notre recherche prévoyait la cueillette de données dans trois pays différents. Une fois que nous avons eu confirmé notre accès aux deux compagnies canadiennes et à la compagnie française, nous avons choisi l'Allemagne comme troisième pays en raison du fait que chacune des trois compagnies déjà sélectionnées y détenait une filiale. Dans le cas d'Alcan, notre personne ressource au siège social nous a suggéré de remplacer le responsable des RH de la filiale allemande par celui de la filiale suisse et ce, pour les raisons suivantes. Au moment prévu pour la tenue des entrevues, le directeur des RH en Allemagne n'était à l'emploi de la compagnie que depuis peu de temps. Compte tenu de la nature de l'information recherchée, il n'était pas encore en mesure de répondre à toutes nos questions. Par ailleurs, le gestionnaire suisse, qu'on nous avait recommandé, connaissait bien la filiale allemande, car il avait été responsable, avant et pendant la fusion avec

Alcan, de la fonction RH au sein du *holding* Algroup, dont faisait partie l'entreprise allemande acquise par Alcan. Selon notre personne-ressource, cette « substitution » était parfaitement justifiée, car la majorité des installations acquises par Alcan, de même que l'ancien bureau-chef européen, se trouvaient dans la région germanique de la Suisse, pays dont le profil socio-culturel (à l'exception du cadre juridique général et, de façon plus particulière, de la législation en matière de droit du travail) est relativement semblable à celui de l'Allemagne. Ainsi, nous considérons que cette permutation était justifiée dans les circonstances, qu'elle n'affectait pas l'intégrité de nos critères initiaux relatifs au choix des sites de recherche.

#### **4.1.2 Caractéristiques propres au contexte endogène**

Dans la présente section, nous examinons les particularités, propres au contexte interne de l'entreprise, qui ont été préalablement identifiées dans la revue des écrits comme étant susceptibles d'influencer le transfert des connaissances associées à la GRH. Seront présentées successivement : les orientations stratégiques d'Alcan et la structure de l'entreprise, la culture et les valeurs organisationnelles de même que l'importance de la fonction RH au sein de l'organisation. Il faut souligner que la dernière variable n'est pas évoquée dans la section de la présente recherche portant sur la revue des écrits; nous avons cependant décidé de l'inclure dans notre analyse suite aux commentaires de certains gestionnaires d'Alcan qui insistaient sur son importance.

##### ***4.1.1.1 Orientations stratégiques de l'entreprise***

La stratégie d'internationalisation ne peut être dissociée de l'ensemble des orientations stratégiques corporatives. Nous commençons donc la présente section par une brève présentation de la mission et des objectifs d'Alcan Inc., ce qui nous permettra d'élaborer plus amplement sur sa stratégie d'internationalisation. Par la suite, nous présentons les outils mis en œuvre par l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques.

Telle que formulée par Richard Evans, alors président et chef de la direction de l'entreprise, dans un discours prononcé lors d'une assemblée des actionnaires de la compagnie<sup>6</sup>, la stratégie corporative d'Alcan Inc consiste à :

« Être une des premières sociétés mondiales du domaine des matériaux par les moyens suivants :

1. Miser énergiquement sur les atouts d'Alcan dans le domaine du métal primaire, en tirant partie des avantages concurrentiels sur le plan des coûts qu'offre notre position en matière de technologie et d'énergie; et
2. Atteindre l'équilibre physique et diminuer les coûts dans le domaine de la bauxite et de l'alumine; et
3. Assurer la croissance rentable de nos secteurs Produits usinés et Emballages.»

Cet énoncé général s'articule, en pratique, autour d'un processus décisionnel axé sur la maximisation de la valeur. Tel que stipulé dans *Précis Alcan 2006*, une publication annuelle de la compagnie :

« La Maximisation de la valeur est l'objectif directeur d'Alcan. [...] La maximisation de la valeur confère au processus décisionnel d'Alcan un cadre stratégique et une approche systématique, l'impact sur la valeur étant le facteur décisif pour toutes les affectations de capital et de ressources »<sup>7</sup>.

Sur le plan opérationnel, l'objectif de maximisation de la valeur passe par l'intégration complète du processus de production d'aluminium en commençant par l'extraction des matières premières jusqu'aux produits finis. L'expansion internationale d'Alcan s'inscrit dans cette logique d'intégration. La fusion avec Algroup (*holding* composé d'Alusuisse, Suisse et Lonza, Allemagne) en 2000 et sa présence croissante en Europe de l'Est procurent à Alcan l'accès à de nouveaux marchés. D'autre part, l'acquisition en 2003 du groupe français Pechiney, un des plus importants concurrents d'Alcan en Europe, renforce le positionnement du groupe *Métal primaire* sur le continent européen et à travers le globe, grâce aux filiales étrangères de Pechiney, tel que mentionné précédemment. Toujours dans l'optique d'intégration, l'expansion du groupe *Bauxite et alumine* en Afrique et en Amérique du Sud visait à assurer, aux fins des opérations du groupe *Métal primaire* une quantité suffisante de matières premières. Il faut également

---

<sup>6</sup> Allocution prononcée par Richard B. Evans, Président et chef de la direction Alcan Inc. lors de la 105<sup>e</sup> assemblée annuelle des actionnaires, Montréal, Canada, le 26 avril 2007.

<sup>7</sup> *Précis Alcan 2006*, p. 6



souligner que cette stratégie assure un équilibre financier de l'ensemble du groupe Alcan, grâce à un flot de revenus stable provenant du groupe *Emballages* et de celui des *Produits usinés*, ce qui permet de palier aux activités plus cycliques des groupes *Bauxite et alumine* et *Métal primaire*. Dernièrement, la croissance remarquable de la Chine a incité les dirigeants d'Alcan Inc à réorienter ses activités vers cette région, de manière à pouvoir répondre à la demande croissante du marché chinois.

L'analyse des informations disponibles nous laisse croire que, malgré la présence de certaines caractéristiques propre à l'entreprise de type transnational, l'expansion d'Alcan Inc. s'inscrit davantage dans la logique de l'approche globale, telle que définie par Bartlett et Ghoshal (1998). Avant l'acquisition d'Alusuisse et de Pechiney, l'infrastructure technologique et les capacités de production de la société étaient concentrées essentiellement au Canada. Malgré l'expansion géographique qu'a connue l'entreprise suite à ces deux acquisitions majeures, les installations, localisées dans le pays d'origine, maintiennent leur statut privilégié. Par exemple, le procédé technologique *AP50*, initialement développé par Pechiney, puis mis au point dans les centres de recherche situés au Canada, sera intégré à l'usine pilote de Jonquière, au Québec. Cette prédominance de la technologie d'Alcan se produit en parallèle avec l'exportation du modèle organisationnel du siège social. Le gestionnaire du groupe *Métal primaire*, impliqué dans le processus d'intégration des unités européennes, caractérise ce processus comme suit :

*E1: «Je dirais que les divisions de Algroup, Pechiney sont pas mal « gommées », l'intégration est derrière nous. Il y a peut être des poches de résistance au niveau de la technologie. Ils râlent un peu parce qu'ils ont le sentiment qu'eux, ils étaient les rois. Pechiney c'était LA technologie reine et les usines et les centres de recherches gravitaient autour de ces pontifes Pechiney. Maintenant ils n'ont plus cette place de choix.»*

Les propos du gestionnaire français (E3) confirment indirectement le fait que Pechiney s'est fait, suite à la fusion, imposer le modèle d'Alcan. Les employés et les gestionnaires qui n'étaient pas d'accord avec les nouvelles orientations, ont dû quitter l'organisation.

*E3 : « Maintenant, les gens qui sont dans le groupe Alcan, s'ils n'étaient pas capables de s'intégrer, ils ne seraient pas là. En fait, maintenant je dis, nous*

*sommes tous Alcan. Il fallait, et il faut toujours de toutes façons, passer par cette phase de transition. Ce n'est pas la peine de le cacher, il faut faire le deuil d'une manière de fonctionner et ceux qui n'ont pas fait le deuil, ils sont partis, c'est clair !»*

Cette stratégie globale est également justifiée par les caractéristiques du secteur d'activités, où la maîtrise des coûts de production constitue l'une des clés du succès. Pour assurer l'efficacité des opérations à l'échelle globale, l'entreprise essaie d'uniformiser, dans les entités nouvellement acquises, non seulement les procédés technologiques, mais aussi les méthodes de gestion.

Malgré l'adoption de la stratégie globale par Alcan Inc., certaines nuances doivent être apportées au niveau des stratégies adoptées par chacun des groupes d'affaires. La croissance, suite à l'acquisition d'Algroup, des groupes *Emballages* et *Produits usinés* s'inscrit davantage dans la logique « multidomestique » (Bartlette et Ghoshal, 1998) qui tend à accorder plus d'autonomie aux unités locales afin d'assurer une meilleure réactivité aux tendances du marché. D'ailleurs, de tous les gestionnaires que nous avons interviewés, ceux qui travaillaient pour les groupes *Emballages* et *Produits Usinés* (E3 et E6) insistaient pour dire, qu'au cours des précédentes années, Alcan était devenue une « vraie multinationale », tandis que leurs collègues des groupes *Bauxite et alumine* et *Métal primaire* (E1 et E5) soulignaient plutôt la centralisation, voir la globalisation des activités de la société. Nous reviendrons plus en détails sur cet aspect dans la partie du présent chapitre portant sur la structure d'Alcan Inc.

La stratégie globale d'Alcan Inc. est soutenue par le Système intégré de gestion (*AIMS – Alcan Integrated Management System*). Adopté en 2004, ce système avait, à l'époque, trois piliers : la Gestion axée sur la valeur, l'ESS (environnement, santé, sécurité) et l'Amélioration continue. Voici les définitions de ces trois piliers, telles que présentées par la direction et publiées sur le site Internet de l'entreprise :

1. « **Gestion axée sur la valeur** constitue le fondement de toutes les décisions d'investissement stratégiques et de toutes les initiatives de création de valeur d'Alcan à l'échelle mondiale. Fondée sur une discipline financière rigoureuse, cette méthode de gestion permet à chaque groupe d'exploitation de repérer et

*de saisir plus efficacement les occasions qui se présentent et de faire le meilleur usage possible des ressources disponibles.*

2. **ESS en tête** introduit des normes communes, des procédures et un état d'esprit pour atteindre l'excellence dans la performance d'Alcan en environnement, santé et sécurité, pour le bénéfice de nos employés et pour les communautés où nous exerçons nos activités. ESS EN TÊTE représente un engagement indéfectible de chaque employé d'Alcan, à tous les échelons, de s'améliorer grâce à une sensibilisation accrue, au partage des connaissances et à l'utilisation des meilleures pratiques.
3. **Amélioration continue** vise à maximiser les possibilités en rehaussant la compétitivité et l'efficacité de la Société. Notre programme d'amélioration continue combine deux approches complémentaires, la production épurée et Six Sigma, de manière à fournir à nos groupes d'exploitation toute une gamme d'outils parmi lesquels ils peuvent choisir la technique d'amélioration convenant le mieux à chaque situation.»<sup>8</sup>

À la fin de 2006, au moment où nous conduisions nos entrevues dans cette organisation, un quatrième pilier fut ajouté à ce système et officiellement présenté par M. Dick Evans, le président et chef de la direction d'Alcan. Ce quatrième pilier, *Alcan People Advantage*, ou « Atout humain d'Alcan », met explicitement l'accent sur les individus qui travaillent pour l'entreprise. Le terme « pilier » fait référence à un certain nombre d'orientations, de pratiques et d'outils devant être déployés dans l'ensemble de l'organisation. Cette dernière initiative, qui cherche à mettre en valeur les ressources humaines, vient de la haute direction et est soutenue personnellement par le PDG du groupe, R. Evans, ce qui a été souligné par tous nos répondants, sans exception. Le commentaire suivant d'un gestionnaire affecté au siège social d'Alcan Inc., exprime bien la détermination des membres de la direction modeler les objectifs des ressources humaines en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise.

*E2: « Ce sont des orientations stratégiques qui influencent les processus. Comme tu vois, maintenant il y a un autre changement : il y a eu un nouveau CEO, un nouveau VP Alcan mondial et là on a vu que ces gens-là aiment bien, durant leur règne, donner une couleur personnelle. Et la couleur personnelle que donne le nouveau VP-RH Alcan, c'est d'accorder davantage d'importance à la performance... qui est très alignée sur les objectifs du quatrième pilier. Un des objectifs de ce pilier est de créer une entreprise performante. [...] On prend bien pour acquis que la performance organisationnelle va s'améliorer si la performance individuelle s'améliore. »*

---

<sup>8</sup> <http://www.alcan.com>

Au-delà des ambitions personnelles des membres de l'équipe de direction, plusieurs analystes de l'industrie voient dans ce virage une prise de conscience des investisseurs et de la population en générale à l'égard des dangers que représente cette industrie pour la santé des humains et pour l'environnement, lesquels mettent une pression certaine sur les entreprises du secteur métallurgique et des mines. Dans ces conditions, l'engagement d'Alcan en matière de santé et de sécurité des employés, de même qu'en matière du développement durable des communautés où l'entreprise est présente, est considéré par les analystes de l'industrie comme représentant un avantage compétitif à long terme.

Pour faciliter la mise en œuvre des stratégies et des orientations que nous venons de présenter, Alcan Inc s'est dotée de mécanismes, tels que le *Comité de la gouvernance d'entreprise*, le *Comité des ressources humaines* et le *Comité sur l'environnement, la santé et la sécurité*. Ces trois structures sont composées de représentants de chacun des quatre groupes d'affaires et leurs membres participent activement, non seulement à l'élaboration d'orientations stratégiques, mais également au processus décisionnel et ce, à l'échelle de l'ensemble de la société.

#### **4.1.1.2 Structure organisationnelle**

L'évolution des activités internationales de la compagnie soulève nécessairement la question des relations se développant entre le siège social et les unités étrangères. Comme nous le mentionnait l'un de nos interlocuteurs (E1), la structure d'Alcan Inc. est « très complexe et bouge constamment » afin de s'adapter aux changements en cours. Selon le même gestionnaire, l'organigramme d'Alcan Inc. a été modifié à deux reprises en 2006. Ajoutons qu'une troisième et dernière modification y a été apportée en avril 2007. Les figures 5 et 6 illustrent les modifications apportées à la structure corporative.

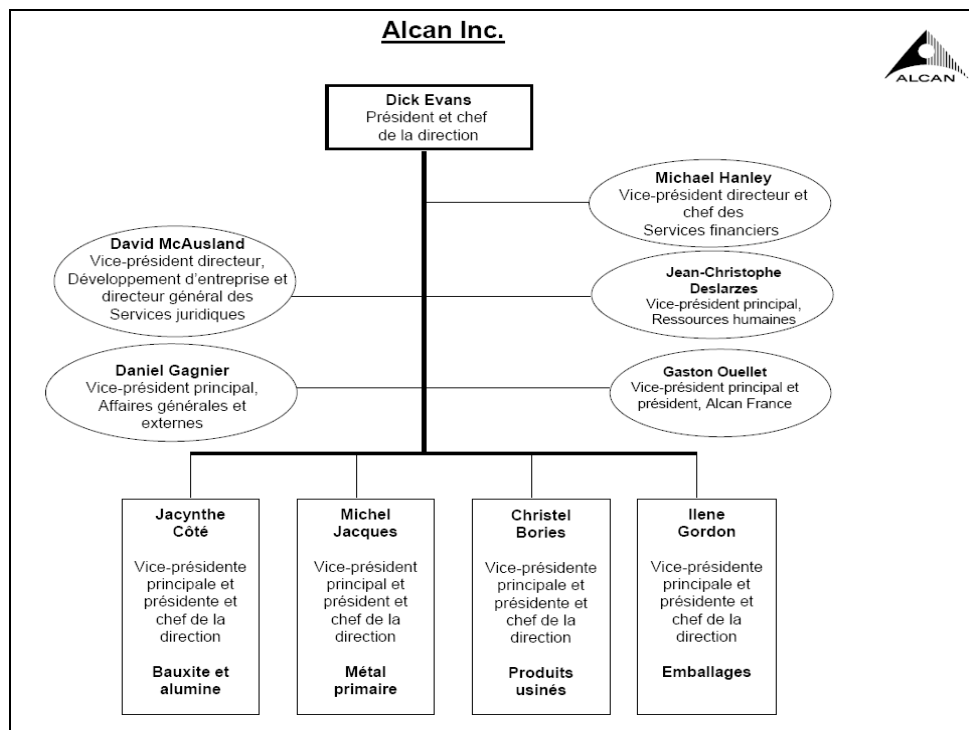


Figure 5 : Organigramme d'Alcan Inc., Octobre 2006

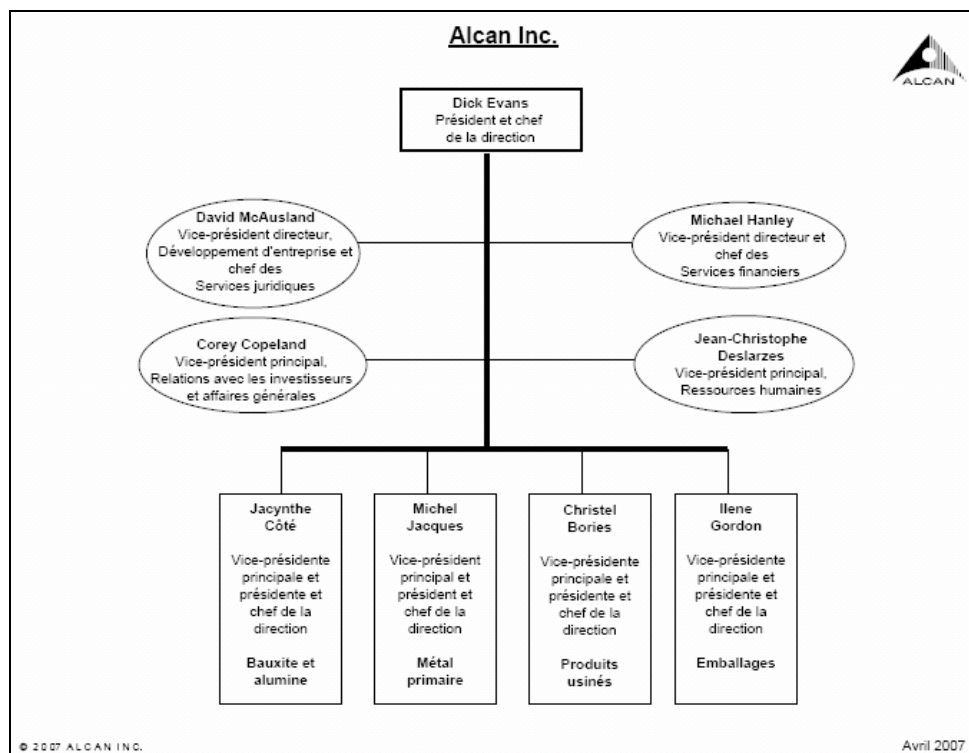


Figure 6 : Organigramme d'Alcan Inc., Avril 2007

En comparant les deux organigrammes, nous voyons que les postes de Vice-président principal et de Président Alcan France ont été abolis au début de l'année 2007, abolition qui s'explique peut-être par l'achèvement de l'intégration de Pechiney aux activités d'Alcan Inc. L'autre constat que l'on peut formuler, à la lumière de ces deux organigrammes, est l'autonomie relative des quatre groupes d'affaires. Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section précédente, cette autonomie est justifiée, compte tenu de la nature du secteur d'activités en cause de même que de la clientèle et du marché desservis par la société. Les deux commentaires suivants, le premier, émis par notre interlocuteur affecté au siège social (E2) et le second, par l'expatrié canadien affecté en France (E5), résument bien cet aspect :

*E2 : « Ils (les 4 groupes d'affaires) sont autonomes au niveau de la gestion de leurs affaires... Par exemple, tout le business plan, comment ils vont grandir, est-ce qu'ils doivent désinvestir, c'est quoi les opportunités de croissance, toute la gestion de la main-d'œuvre, les aspects financiers, informatiques. Donc, largement, ce sont des groupes autonomes. »*

*E5 : « Je pense qu'Alcan était toujours relativement décentralisée et cela est resté un peu. Chaque business group est un peu autonome dans une certaine mesure. On laisse une certaine autonomie pour refléter la culture de l'organisation. »*

Les groupes *Bauxite et alumine* et *Métal primaire* sont relativement centralisés et présentent tous deux une structure de type « fonctionnel » divisée par zone géographique. En ce qui concerne les deux autres groupes, *Produits usinés* et *Emballages*, nous notons plutôt une structure de type matriciel, divisée, à la fois, par catégorie de produit et par zone géographique.

En revenant à l'organigramme d'Alcan Inc, notre interlocuteur affecté au siège social corporatif (E2) souligne que, malgré l'expansion géographique et l'autonomie relative des quatre groupes d'affaires, Alcan veut demeurer une seule et même compagnie.

*E2 : « [...] dès le moment que tu fais partie d'Alcan et dès que tu veux avoir « one company », cela veut dire qu'on ne veut pas ça comme holding, mais on veut un ensemble de valeurs communes, qu'on ait des pratiques communes dans certains champs d'activités. »*

#### 4.1.1.3 Culture organisationnelle

Nous débutons la présente section par une revue des valeurs organisationnelles d'Alcan, telles qu'elles sont présentées dans la documentation officielle de l'entreprise. Par la suite, nous allons présenter, par le biais des propos des répondants, les principaux changements ayant récemment été apportés à la culture organisationnelle d'Alcan.

Avant de présenter les valeurs organisationnelles véhiculées, à l'heure actuelle, par le siège social, mentionnons tout d'abord qu'Alcan est une entreprise ayant développé, à travers ses 100 ans d'histoire, une culture organisationnelle très forte. Malgré la diversification croissante des activités d'Alcan, la direction de cette dernière est déterminée à préserver l'essentiel de cette culture et à l'implanter au sein des unités étrangères nouvellement acquises. La force de cette culture s'est clairement manifestée lors des dernières acquisitions majeures en Europe. En commentant l'intégration d'Algroup et de Pechiney, les deux gestionnaires (E1 et E2) interviewés à Montréal sont très explicites quant aux intentions du siège social relativement au processus d'intégration. Selon le gestionnaire du groupe *Métal primaire* (E1), malgré l'utilisation, à l'époque, du terme « fusion », il s'agissait plutôt d'un « *cultural takeover* » du *holding* Algroup, impliquant l'imposition du modèle Alcan Inc. :

*E1 : « Cette fusion-là a été relativement assez facile, car cela était vu par la suite comme étant « un cultural takeover » par Alcan. AL était un groupe, un holding de plusieurs compagnies qui avaient été achetées et mises ensemble. Donc il n'y avait pas une culture organisationnelle commune. Donc, cela était assez facile d'amener les gens d'Algroup sur notre terrain de valeurs, des processus RH, et on était, il faut le dire aussi, mieux équipé qu'eux en terme de pratiques RH. »*

La force de la culture d'Alcan s'est aussi manifestée par la décision d'*acquérir* Pechiney plutôt que de *fusionner* avec elle. En effet, malgré le bon déroulement de la fusion avec Algroup, la direction d'Alcan a décidé, dans le cas de Pechiney, de procéder par acquisition, pour les raisons suivantes. Comparativement à Algroup, Pechiney était une entreprise française qui existait de longue date et qui possédait sa propre culture et ses propres valeurs. Procéder à la fusion entre deux organisations possédant chacune une culture organisationnelle forte aurait pu se solder par la création d'une entreprise

aux prises avec deux sous-cultures différentes, ce qui n'était évidemment pas acceptable aux yeux des dirigeants d'Alcan. Voici comment notre interlocuteur au niveau corporatif (E2) décrit ce processus.

*E2 : « ... une acquisition de Pechiney,...cela, je dirais que, à posteriori, cela s'est avéré une bonne décision d'acheter Pechiney, plutôt que de fusionner avec Pechiney parce que Pechiney avait aussi une culture organisationnelle assez forte. Et cela aurait été beaucoup plus difficile de faire le mariage. Il aurait pu se passer, ce qui s'est passé dans bien des cas, où on a eu comme deux organisations distinctes, avec les valeurs distinctes. Bien sûr que nous avons déjà fait nos « classes » avec Algroup. »*

Relativement à la volonté d'Alcan d'éviter un tel dédoublement de culture, il importe de noter un facteur quantitatif, soit le fait que la quantité d'usines et d'employés de Pechiney situés en Europe était, à l'époque, largement supérieur à la quantité d'usines et d'employés d'Alcan situés au Canada, ou même en Amérique du Nord. À long terme, ce « dédoublement » de culture se serait vraisemblablement maintenu au niveau des structures administratives, des pratiques et des outils de gestion et aurait pu finir par constituer, pour l'organisation, un important fardeau administratif et financier. Le commentaire du gestionnaire canadien (E1) du groupe *Métal primaire* relève bien cet aspect :

*E1 : « Nous, on est très centralisé, eux ils étaient très décentralisés, il y avait des dédoublements, de la redondance de beaucoup d'éléments. ... Donc ce qui fait qu'avec l'acquisition, on était des acheteurs et on avait des processus RH qui étaient déjà améliorés à nos yeux. On les a déployés de façon importante. »*

En ce qui concerne les valeurs organisationnelles d'Alcan, nous les présentons ci-dessous, telles qu'elles apparaissent sur le site Internet de l'entreprise :

- **« Intégrité »** : Nous croyons fermement que l'intégrité doit marquer toutes nos opérations commerciales. Nous nous conduisons de façon responsable, conformément à notre code de conduite mondial des employés et de l'entreprise, qui s'applique également à nos sous-traitants, à nos consultants et à nos fournisseurs.
- **Responsabilité** : Nous nous efforçons aussi d'assumer ouvertement la responsabilité de nos actes et nous voulons aligner le pouvoir décisionnel sur les responsabilités à tous les paliers de notre organisation. Pour chaque employé d'Alcan, il s'agit d'honorer ses engagements et d'assumer la responsabilité de ses actes et comportements.
- **Confiance et transparence** : Toutes nos relations d'affaires doivent être fondées sur la confiance, soit l'assurance que les autres respecteront leur parole et que



*nous en ferons autant. Pour parvenir à établir un climat de confiance, nous devons communiquer de façon transparente avec les autres et leur fournir des renseignements exacts et opportuns.*

- **Travail d'équipe** : *Nous croyons que nous devons miser sur les compétences de nos différents partenaires — employés, fournisseurs, sous-traitants et clients — en adoptant des méthodes de résolution de problèmes et de réalisation de projets fondées sur la coopération et le travail d'équipe.*

*Nous atteindrons également notre plein potentiel en étant : motivés par la création de valeur et par la satisfaction de nos clients, orientés vers les résultats, proactifs, innovateurs et en ayant l'esprit ouvert. Notre engagement envers la protection de l'environnement, la santé et la sécurité est indéfectible. »<sup>9</sup>*

Par nos entrevues, nous avons pu constater que ces valeurs sont connues et reconnues, non seulement par les gestionnaires affectés au Canada, mais aussi par leurs collègues œuvrant au sein des unités européennes récemment intégrées dans la structure d'Alcan. Selon nos répondants situés en Europe (E3, E4, E5), l'intégration culturelle « facile » ayant marqué tant la fusion avec Algroup que l'acquisition de Pechiney, s'explique par le fait que les valeurs organisationnelles propres à ces deux entreprises étaient semblables (même si l'on peut se questionner sur le degré réel d'implantation) à celles d'Alcan.

*E4 : « (...) il n'y a qu'une liste de valeurs au niveau d'Alcan. Donc, nous avons accountability, transparency, teamwork, notamment. Ce sont des valeurs d'Alcan et non pas d'une entité ou d'un business group d'Alcan. L'ensemble des salariés d'Alcan, 70000 personnes, ont les mêmes valeurs. Donc là, effectivement, il y a un partage absolu. »*

*E6: « When Alcan, AL Group and Pechiney were about to merge, we worked on identifying the values of the new organization. By doing an analysis of what was there, and it was 1999 - 2000, in fact we did an analysis of different values. What were Alcan values at that time: Trust, transparency, teamwork. I think the values we see today in Alcan were already there in respective organizations. Maybe it was labelled differently, but if you go to description you would find out pretty quickly that we are talking about the same things. »*

*E3 : « Quand on regarde les grandes règles de gestion, on n'était pas loin du tout entre Pechiney et Alcan. Comme il y avait eu le projet de fusion entre Alcan, Pechiney et AL Group de mi-1999 à mars 2000, on avait beaucoup*

---

<sup>9</sup> <http://www.alcan.com/>

*regardé ce qu'on avait dans chacun des groupes. [...] En fait, quand on s'est retrouvé au moment du take-over au début de 2004, et bien déjà on était cousins et on est devenu quasiment frères avant la fusion. Et si on regarde en dessous, nous ne sommes pas nombreux à avoir quitté le groupe Alcan parce qu'on se retrouvait bien dans la culture Alcan. »*

En parlant de la culture organisationnelle, trois de nos répondants (E2, E3, E4) se réfèrent au *Système intégré de gestion (AIMS)* que nous avons abordé dans la section de la présente recherche consacrée à la stratégie d'Alcan.

*E2 : « Ces quatre piliers est une façon, l'arme d'attaque privilégiée pour créer une culture commune. Il faut se rappeler qu'on fait partie de la même famille et qu'il y a des leviers qui nous permettent d'être plus performant comme groupe. »*

*E3 : « Je ne sais pas au niveau de la culture. Je sais qu'on a notre Système de Gestion Intégré AIMS, ce qui fait en sorte que, dans n'importe quel Business groupe, on se retrouve avec les mêmes pratiques, mêmes systèmes de gestion. »*

*E4 : « [...] Il y a des fonctions qui sont systématiques dans n'importe quel organigramme. Je pense, en particulier, à la fonction EHS (environnement, hygiène, sécurité). Ce sont des fonctions qui doivent exister et qui font référence à notre programme « EHS First » qui est une forte illustration de ce qui est la culture commune d'Alcan. »*

Sur un plan plus pratique, Alcan compte sur le *Code de conduite mondial des employés et de l'entreprise*, afin de renforcer sa culture et de se créer une image de marque unique à travers le monde. Dans le but de préserver cette image de marque, le document détaille, à l'attention des employés, par quels comportements et actions doivent, dans des situations données, se traduire les valeurs organisationnelles d'Alcan. Ce *Code de conduite* est disponible sur le site Internet de la compagnie et, contrairement aux autres documents corporatifs de la société (lesquels sont, pour la plupart, disponibles seulement en français ou en anglais), il est traduit dans 13 langues, ce qui accroît grandement son rayonnement à travers l'ensemble du réseau d'Alcan.

Sans pour autant remettre en question la pérennité des valeurs fondamentales propres à Alcan, le canadien expatrié en Europe (E6), lequel a 27 ans d'expérience avec l'organisation, de même que les gestionnaires européens (E3, E5), reconnaissent que la

culture d'Alcan a sensiblement évolué durant les années au cours desquelles l'entreprise a restructuré ses activités et accru sa présence à l'échelle mondiale :

*E1: « Je pense qu'Alcan, aujourd'hui, ce n'est pas Alcan que j'ai connue et où j'ai grandi. C'est une toute nouvelle Alcan. Je pense que l'apport autant d'Alusuisse, autant d'Algroup et de Pechiney finalement, cela nous ... ça a créé une nouvelle culture Alcan. (...) Il y a 4 groupes qui sont très différents et ce qui est intéressant, c'est qu'on réussit à prendre le meilleur de chaque groupe pour essayer de fonder un peu le modèle Alcan. »*

*E3 : « Avec l'arrivée du groupe Alcan ... On parle beaucoup du Canada, mais il ne faut pas oublier qu'on le sent beaucoup en Europe qu'Alcan, ayant intégré un certain nombre de business en Europe, dont Pechiney, Algroup en 2000, qui a aussi toute cette culture germanique, suisse et autres, qui a une influence, en Europe, très forte et ce qui a changé aussi la culture d'Alcan. »*

*E6: « The Alcan culture is different than what it was in late 90<sup>th</sup>. (...) The global presence brings very diversified cultures. We have a lot of very strong local or company cultures that became part of Alcan today. I think that is one element that changes, and it changes the mindset of people who lived in an old organization that was very Canadian, very focused on Saguenay, where the heartbeat of Alcan was. Somehow, it's still there today, but more we grow, more the workforce is predominantly outside of Canada, and people are starting to realize that. »*

#### **4.1.1.4 Importance de la fonction RH**

Étant donné que notre recherche porte sur le transfert des connaissances liées à la GRH, l'importance accordée à la fonction RH au sein de l'entreprise est une variable non négligeable du contexte organisationnel interne. Dans la présente section, nous examinons, premièrement, l'attitude du siège social et des filiales d'Alcan à l'égard de la GRH et, par la suite, nous présentons la place qu'occupe la fonction RH au sein de la compagnie.

Il nous faut souligner, d'emblée, que la haute direction d'Alcan reconnaît elle-même ouvertement l'importance de la contribution des employés au succès de l'organisation. Comme le souligne un répondant affecté au siège social corporatif (E2), les employés d'Alcan constituent un actif clé de l'entreprise lui permettant de se démarquer de la concurrence :

*E2 : « On sait que ce qui va de plus en plus nous différencier de la compétition, c'est vraiment la qualité des RH et la force du talent qu'on va réussir à reconnaître, à développer et à déployer dans l'ensemble de l'organisation. Beaucoup de produits, qu'on a, sont qualifiés de « commodités ». Ce par quoi Alcan va pouvoir se démarquer, c'est sa capacité d'innover et avoir des gens qui vont vouloir donner l'effort, avoir les comportements qui sont en ligne avec la stratégie et qui vont créer de la valeur à travers le globe. C'est finalement d'essayer de proposer un certain nombre de pratiques où l'individu va trouver son compte et où il voit l'avantage. Mais il faut aussi que l'employé puisse reconnaître qu'il y a aussi des avantages pour lui de s'investir, de s'aligner et de développer des compétences qui vont être en ligne avec les objectifs organisationnels. »*

Tous nos répondants, sans exception, ont confirmé que la fonction RH est l'une des fonctions clés au sein d'Alcan et même, que son importance relative s'est considérablement accrue au cours des dernières années. Ajoutons que cette constatation est, en quelque sorte, validée tant par la notoriété (du moins au Québec et au Canada) dont jouissent les approches et les pratiques en matière de GRH d'Alcan, que par l'absence, depuis plusieurs années, de conflit de travail majeur au sein de son groupe. Les témoignages suivants résument bien cet aspect.

*E1 : « ... on avait chez Alcan, je dirais une direction RH forte qui n'était pas strictement administrative. Les VP-RH sont les bras droits du CEO et les directeurs RH des régions sont les bras droits des directeurs des « business units » partout à travers le monde. Et souvent, je dirais que de plus en plus, le HR manager de l'usine, c'est aussi important. Avec tout ce qu'on a comme exigence d'imputabilité, il y a des directeurs d'usines qui ont réalisé que leur DRH n'était pas de calibre, et il y en a qui ont été changés. »*

*E6: « From my observations, HR in Alcan has won importance. The function has become more important than what it was probably in the past and that accounts for all organizations, which does not mean that HR, in my eyes, played a non-important role. But maybe the position of HR was not as prominent as it is today. »*

D'autre part, l'importance de cette fonction se reconnaît par l'inclusion du VP-RH au sein de l'équipe de direction relevant du PDG d'Alcan Inc. La nomination de Gaston Ouellet, l'ex-VP-RH d'Alcan Inc., au poste de VP senior, Alcan Inc & président Alcan France confirme non seulement ses qualités personnelles à titre de gestionnaire, mais aussi l'importance accordée à la fonction qui était sous sa gouverne depuis plusieurs années. Compte tenu du volume d'activités et du nombre d'effectifs situés en France

après l'acquisition de Péchiney, nous pouvons affirmer que le poste détenu par cet ancien gestionnaire de la fonction RH est, après celui de PDG, le deuxième en importance au sein de la hiérarchie corporative.

Certains de nos répondants (E6, E3, E4) ont souligné la volonté de la haute direction et du président d'élever la fonction RH au rang de partenaire stratégique et de l'impliquer, dès le début du processus, dans la prise de décision à l'échelle globale :

*E6: « In terms of HR, we have gone a long way. With the arrival of Travis (Travis Engen, ex-PDG d'Alcan) things changed. He has really changed the organization, but also HR changed, because he said that priority is to get HR involved. We have a lot of systems in place; we really have to focus on people. That shows that the longer we talk about talent management, the better it shows that we don't only talk about it, we are trying to make it work. It's not perfect, for sure, but I am sure we will get there. »*

L'ajout, à la fin de l'année 2006, du quatrième pilier au *Système intégré de gestion (AIMS)* est une reconnaissance directe de l'importance de la fonction RH au succès de l'entreprise :

*E3: « Il y a une crédibilité plus importante et nos projets en sont la preuve. Le quatrième pilier n'existait pas, il y a une volonté de mettre ça dans le système d'intégration. Et les ressources humaines ... il n'y a pas une entreprise comme celle-ci qui marche si les employés ne sont pas valorisés. Mais il faut que ce soit plus qu'un discours, il faut que cela se retrouve par la crédibilité de la fonction. »*

*E4: « ... c'est une importance clé, puisqu'on considère effectivement que ce sont les hommes et les femmes d'Alcan qui vont faire la différence au niveau du groupe. Ce qui illustre ça, c'est le lancement, dernièrement, du quatrième pilier « Alcan people advantage » et ça montre bien l'investissement au niveau d'Alcan sur la dimension humaine. »*

Comme nous l'avons déjà mentionné, le quatrième pilier en question prévoit un certain nombre de politiques, de programmes et de pratiques relatives à la fonction RH à l'échelle globale. C'est au rythme des fusions et des acquisitions que l'on a vu émerger cette idée du quatrième pilier qui, entre autres, est sensé faciliter l'intégration de nouvelles entités au sein d'Alcan. Comme le souligne notre interlocuteur (E2) affecté au siège social corporatif :

*E2 : « On a eu beaucoup de fusions et d'acquisitions au cours des dernières années. Du moment qu'on veut travailler une intégration culturelle d'une société que t'as mise en place, au rythme de fusions et acquisitions spectaculaires au cours de 4-5 dernières années, une bonne façon de promouvoir cette intégration culturelle, c'est à travers les RH, via les processus RH ».*

Lorsque nous nous sommes penchés sur la situation prévalant dans les unités organisationnelles nouvellement intégrées par Alcan Inc., nous avons constaté que le degré d'importance accordé à la fonction RH n'était pas le même dans toutes. Selon l'ex-gestionnaire de Pechiney (E4), avant la fusion, la fonction RH était souvent écartée des processus organisationnels et il pouvait arriver que des directeurs RH des diverses unités ne soient pas tenus au courant de décisions opérationnelles les concernant directement :

*E4 : « Elle (la fonction RH) était de toute façon en train d'évoluer. Je ne sais pas au sein d'Alcan, mais au sein de Pechiney, on était en train de changer le profil du service RH pour tenir compte, pour être plus en anticipation et proactive, alors que la fonction RH était souvent réactive. Elle courait, elle faisait ce qu'on lui demandait de faire et elle était moins forte de propositions. (...) Souvent les RH se plaignent que le patron d'usine dit que « j'ai un projet et tout, zut! ... j'ai oublié d'en parler à mon DRH. » Le DRH arrive : qu'est-ce que tu penses de ce projet? Mais on te prévient que la décision doit être prise dans 2 heures. Ça fait trois mois qu'on travaille dessus.» Je caricature un peu, mais ce n'est pas loin. »*

Dans le cas d'Algroup, la perception de la fonction RH par les gestionnaires opérationnels n'était pas très favorable non plus. Notre répondant suisse (E6) décrit la situation, prévalant avant la fusion, selon les termes suivants :

*E6: « I think in the past it was perceived as, you know, "nice to have, good for administration and payroll, but, for the rest, I don't want to use them, I don't need them". So, it was more like a support function, not a business partner in that organization ».*

La structure interne de la fonction corporative de RH, telle que révisée en 2007 (figure 7), reflète les priorités de l'organisation en matière de RH.

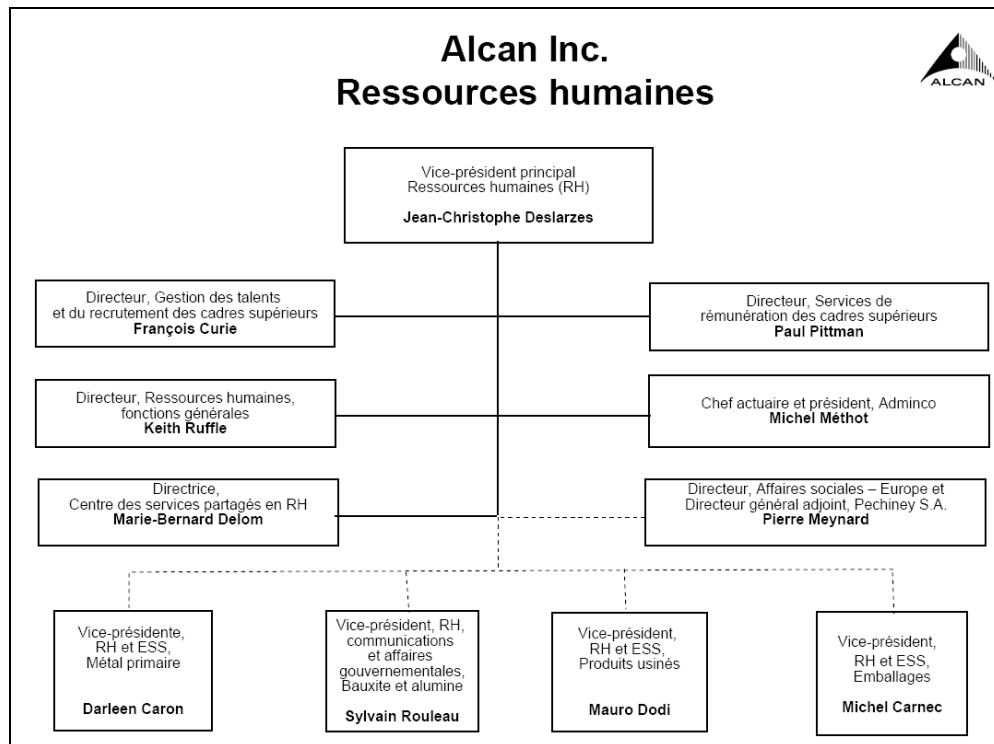


Figure 7 : Organigramme de la fonction RH d'Alcan, 2007

Relativement à l'organigramme, il faut d'abord souligner le poste de *Directeur, Gestion des talents et du recrutement des cadres supérieurs*. Avec le départ à la retraite de la génération de baby-boomers qu'elle anticipe, Alcan, comme plusieurs autres entreprises, est à la recherche de gestionnaires de calibre qui seront capables d'assurer la relève au niveau des postes clés de l'entreprise.

La création du *Centre des services partagés en RH*, tel qu'il appert de l'organigramme présenté ci-haut, reflète une tendance actuelle du domaine des RH. Le Centre offre aux filiales des quatre groupes d'affaires, de même qu'au siège social, des services partagés d'expertise ainsi que des services transactionnels. Comme nous l'a expliqué sa directrice (E3), parmi les services d'expertise, nous retrouvons notamment un service de support des processus relatifs aux politiques de recrutement, de formation, de mobilité internationale et de rémunération. Parmi les services partagés de type transactionnel, nous comptons l'administration de la paye, l'administration des données des employés, l'administration de la formation et d'autres services à caractère administratif. Comme

nous pouvons le constater par le commentaire du répondant E3 ci-dessous, la tendance actuelle est à la centralisation, au sommet de la hiérarchie, des processus décisionnels relatifs aux « services d'expertise » (i.e. les domaines clés de la GRH) et à la relégation, dans les régions ou dans les unités locales, de tous les services de type transactionnel.

*E3 : « [...] l'essor d'expertise va plutôt dans une démarche top-down, accompagné de ce qui était décidé autour du Senior HR Council. Alors que les services transactionnels, c'est récupérer ... les services sont rendus aujourd'hui localement, les regrouper pour optimiser les coûts, etc. et aussi pour qu'il y ait maintenance des processus, la conservation des compétences et de la connaissance. Là, on est plutôt dans un processus bottom-up. »*

Autrement dit, le *Centre des services partagés en RH* constitue, d'une part, un moyen de regrouper toutes les activités de GRH à valeur ajoutée nécessitant l'intervention d'experts; d'autre part, il s'agit de regrouper toutes les activités de GRH purement administratives et de les accomplir au coût moindre par le biais des technologies de l'information. Une telle structure reflète la volonté des gestionnaires de GRH de se positionner à titre de partenaires d'affaires plutôt que de simples services de support.

#### **4.1.4 Caractéristiques propres au contexte exogène**

Dans la présente section, nous nous penchons, à la lumière des propos recueillis auprès de nos répondants, sur les particularités, d'une part, susceptibles d'influencer le transfert des connaissances et des pratiques de GRH entre les unités du groupe Alcan à l'étude et, d'autre part, liées au contexte socio-économique propre à chacun des trois pays dans lesquels nous avons effectué la cueillette des données. Nous débutons par la présentation du contexte du pays d'origine de la société, i.e. le Canada. Par la suite, nous présenterons les variables contextuelles propres à la France et à la Suisse, où se trouvent les filiales.

##### ***4.1.4.1 Influence du pays d'origine : Canada***

Avant de pouvoir évaluer l'influence que peut avoir le contexte externe sur les activités de l'entreprise étudiée et, plus particulièrement, sur ses pratiques en matière de GRH, nous devons d'abord déterminer le degré auquel cette entreprise est ancrée dans le



contexte de son pays d'origine. Par la suite, nous rapportons les commentaires des personnes interviewées concernant les caractéristiques de ce contexte.

À la question portant sur l'identité d'Alcan, le gestionnaire (E1) interviewé à Montréal, au siège social du groupe *Métal primaire*, nous a dit que, malgré son expansion internationale fulgurante, Alcan avait réussi à conserver son identité, à la fois canadienne et québécoise. Le passage suivant relève clairement cet état de faits :

*E1: « Sans se lancer dans les débats politiques, c'est une entreprise canadienne. Le siège social est au Québec, mais pour les Français, et au niveau international, c'est une entreprise canadienne. Le siège social est à Montréal. Le Québec est une province et tant qu'elle n'aura pas son indépendance politique. On parle la même langue avec les Français, mais de façon générale, les Français s'accrochent à la citoyenneté, donc on est les Canadiens. « Ah! Les Canadiens ! ». Par contre, les Canadiens qui parlent anglais, pour eux, sont les Américains. Pour eux, un Canadien, c'est un Canadien français, c'est un Québécois ».*

Par ailleurs, les gestionnaires des unités européennes ne partagent pas nécessairement cette opinion. En effet, comme le remarque le gestionnaire suisse (E6), des facteurs tels que l'abondante réglementation à laquelle sont soumises les entreprises cotées à la bourse de New York (dont Alcan fait partie) et le fait d'avoir à la tête de la société un président et chef de la direction de nationalité américaine, font en sorte qu'Alcan est souvent perçue, en Europe, comme une entreprise américaine ou, à tout le moins, de plus en plus américanisée.

*E6: « ... we do not necessarily perceive Alcan as being extremely Canadian, and I think, it also counts for other states, Alcan is perceived as very American. That is the way the company is managed today and there are many things we have to do because we are on the New York stock exchange and so on. There are a lot of American regulations that are applied to us. There is a lot of reporting to be done, etc., things we need to respect despite the fact that we are a Canadian company. So people perceive this as Americanization of our organization. »*

Même si, un peu plus loin lors de l'entrevue, ce gestionnaire nuance ses propos, il est intéressant de souligner l'influence du contexte propre à un pays tiers sur le mode de gestion et sur l'image d'Alcan. Comme le remarque le même individu (E6), il est de plus en plus difficile d'identifier de façon précise la nationalité de cette entreprise, qui emploie la majorité de sa main-d'œuvre en Europe, qui est dirigée par un PDG

d'origine américaine et qui doit se conformer, à certains égards, à des normes législatives américaines :

*E6: « Also, I still think it is a good mixture: on the American side, which has to do with more legal implications, we have an American CEO. On the other hand, there is still a softer Canadian side, which has a nice influence, which is a nice part as well, plus an international side. So, I do not think that Alcan is too much American company, or neither over-Canadian company. Those are cultural changes I see. At the same time, also, Europeans have to learn. It is not as American as they think because certain things are driven by US and others are not. [...] I think they need to realize this in Canada, that Alcan is not very Canadian any more. There are still Canadian elements, we are still in Canada: the head office, we are a Canadian company, but we are represented around the globe and most of our workforce is in Europe today. »*

Une opinion semblable est exprimée par un gestionnaire français (E3), cette fois avec encore plus d'accent mis sur le caractère multinational d'Alcan :

*E3 : «... maintenant, c'est une compagnie multinationale. Parce que cette fusion (entre Alcan et Pechiney) a fait que le poids hors Canada, et même hors Amérique du Nord, est tellement important qu'on est devenu, comme peu de sociétés dans le monde le sont, des vraies multinationales. Et c'est important de faire une distinction entre une société à une nationalité dominante et des filiales étrangères et une vraie multinationale comme Alcan ».*

Notons que ce gestionnaire perçoit Alcan comme étant une compagnie véritablement *multinationale* (par opposition à une compagnie dont la culture est caractérisée par une nationalité dominante) en s'appuyant sur des données factuelles quantitatives, comme le nombre d'unités et d'employés situés à l'extérieur du Canada.

De leur côté, nos répondants (E1, E2) travaillant au siège social (surnommé la « Maison Alcan ») à Montréal et qui insistent sur l'identité *canadienne* de la compagnie n'ont pas tort, non plus. Lors de notre présence aux bureaux d'Alcan à Paris, nous avons, assez souvent, entendu l'accent québécois. Donc, les propos d'un gestionnaire canadien qui note, avec humour, que « *team Québec* » est à Paris avec pour mission d'« alcaniser » Pechiney, n'est pas si loin de la réalité. Il en était de même lors de la fusion avec Algroup en 2000. L'un de nos interlocuteurs avait été expatrié à Zurich pendant trois ans afin de veiller à l'intégration d'Alusuisse-Lonza et d'y implanter le modèle Alcan.

En examinant les données portant sur le mode de gouvernance d'entreprise d'Alcan, nous constatons que la composition du conseil d'administration de cette dernière affiche une présence canadienne assez forte, sur treize membres, six étant Canadiens et le reste étant composé de deux Américains, trois Français, un Allemand et un Belge. Il en va de même si l'on examine l'organigramme corporatif global ainsi que celui de chacun des quatre groupes d'affaires. D'ailleurs, par les propos suivants, notre interlocuteur à Montréal reconnaît que la majorité des postes clés de l'organisation sont occupés par des ressortissants canadiens :

*E1 : « depuis qu'on a décidé de se mondialiser, on a pris conscience, lorsqu'on voulait créer des équipes de gestion dans les pays émergents, que ce soit en Chine ou ailleurs, en Afrique ou au Proche Orient, qu'on est pas mal canadiens ou français tricotés serrés. 85% ou même 92% des cadres dans le Métal Primaire sont nord-américains ou des Européens de l'Ouest. En fait, par nord-américains, on entend surtout des Canadiens ou des Québécois... »*

En ce qui concerne les caractéristiques propres au contexte canadien, les gestionnaires européens qui collaborent, sur une base régulière, avec des membres du siège social à Montréal, ou bien, en Europe, avec des expatriés d'origine canadienne, soulignent souvent le pragmatisme de type « anglo-saxon » qui se manifeste dans les approches et les processus adoptés par Alcan. Le gestionnaire français (E3) caractérise cette approche selon les termes suivants :

*E3 : « (...) si on revient effectivement sur les approches, c'est vrai que les approches du Canada sont très anglo-saxonnes et sont très pragmatiques. On a encore du mal et on en aura encore longtemps quand on dit « la culture cartésienne » de voir qu'on peut sortir une politique, un processus qui n'est pas complètement fini. On dit, ce n'est pas grave, on le mettra sur les rails et après on verra ce que ça donne. (...) Il y a une frustration du Français qui veut que tout soit parfait versus l'Anglo-saxon qui va sortir quelque chose. On va beaucoup plus vite dans le monde anglo-saxon parce qu'à vouloir attendre à être parfait, des fois on ne sort jamais le produit. L'idéal, effectivement c'est de travailler sur les deux. »*

Sur un plan plus concret, le gestionnaire d'origine canadienne (E5) expatrié en Europe souligne que les Nord-Américains tolèrent l'ambiguïté plus facilement que les Européens :

*E5 : « Nous, les Nord-américains, on peut gérer l'ambiguïté, de se dire « bon d'accord, on n'a pas toutes les réponses, on y pense et on s'ajuste au*

*passage. (...) Comme Nord-Américain, je dis souvent qu'on ne peut pas tout prévoir, on ne peut pas tout anticiper. Il faut avoir une dose de courage. »*

La même personne remarque, peu après, que les gens, au Canada ou en Amérique du Nord plus qu'ailleurs, jugent leurs pairs en se fondant sur leurs réalisations pratiques et leur expérience :

*E5 : « Dans un premier temps, en Amérique, les gens, les managers se développent et, finalement, le manager est reconnu par ses réalisations plus que par sa formation, son « track record », et pas dans quelle école il était. (...) Premier élément distinctif pour nous, Nord-américains, c'est : qu'est-ce que tu as fait ? Et pas nécessairement d'où tu viens. »*

Un autre aspect particulier mentionné par notre interlocuteur (E1) affecté au siège social à Montréal est la « féminisation » des entreprises canadiennes. Notre répondant souligne, à cet égard, que le pourcentage de femmes occupant des postes de gestion au Canada est nettement supérieur à celui de l'Europe, où la composition de l'équipe de gestion est beaucoup plus « traditionnelle » :

*E1 : « On s'est dit qu'on voulait être aussi efficace dans la gestion des carrières des femmes que celles des hommes, so « gender diversity » qu'on a mis de l'avant. C'était division par division. Au Métal primaire on s'est aperçu que l'Europe était beaucoup plus traditionaliste. La marge de femmes cadres au Québec était de l'ordre de 24% et c'était à peine 12% en Europe. (...) On a commencé à regarder s'il n'y avait pas de « glass ceiling effect ». Ici, ce n'était pas aussi étrange que parmi les quatre présidentes d'Alcan, les trois étaient des femmes qui géraient 85% du chiffre d'affaires d'Alcan sous leurs responsabilités. »*

Plus loin au cours de l'entretien, ce même gestionnaire soulève la question de la diversité au sens large, un défi auquel les grandes entreprises canadiennes sont de plus en plus confrontées :

*E1 : « Donc, après des critères de diversité selon l'âge, la diversité selon le sexe, il y a aussi une diversité d'origine ethnique. On s'est dit qu'il faudrait peut-être commencer à embaucher des Chinois, des gens qui parlent arabe, des africains si on veut s'implanter à long terme. On a commencé à avoir ce souci de diversité. »*

Malgré le souci de diversité décrit par ce gestionnaire de Montréal, le gestionnaire d'origine canadienne expatrié en Europe (E5) affirme que les pratiques canadiennes sont parfois marquées par de l'ethnocentrisme nord-américain. Les propos suivants en font clairement la preuve :

*E5 : « On ne peut pas arriver avec un modèle américain quand tu es en France. Comme je n'ai pas pu faire la même chose en Suisse. On doit, ... et cela fait un peu le lien avec le siège social, nos managers qui sont Nord-américains, parfois ne comprennent pas ce qui se passe sur le terrain et on doit leur expliquer : « voilà c'est comme ça. [...] C'est sûr que sur le plan très concret, on ne peut pas prendre juste un modèle. Ex : Alcan organise à chaque année un sondage mondial. C'est un questionnaire unique (satisfaction au travail et tout) pour tous les employés Alcan et on a eu beaucoup de difficultés. Chaque fois qu'on fait un sondage, j'ai vécu ça en Europe, il y a des questions qui étaient posées et qui étaient contre-culturelles. Par exemple, il y a une question que les gens en Europe digèrent très, très mal. Aux États-Unis c'est bien vu quand les gens s'impliquent dans la communauté. Quand j'étais aux US, à chaque Noël je faisais les repas, l'Armée du Salut et tout. En Europe c'est une intrusion dans la vie privée! »*

#### **4.1.2.2 Influence du pays d'accueil : France**

Le premier aspect, relatif à la France, qu'évoquent deux gestionnaires français (E3, E4) et un expatrié québécois (E6) est la complexité des relations de travail. Le cadre législatif et la structure relative à la représentation syndicale sont en général très différents de ceux en vigueur au Canada et en Amérique du Nord. Comme le remarque l'un des répondants, les syndicats français représentent une force politique non négligeable malgré un taux de syndicalisation relativement bas. Cette puissance des syndicats s'explique par l'historique des rapports entre l'État français et les centrales syndicales. Les propos suivants illustrent bien ces particularités :

*E4 : « S'il y a des choses particulières, c'est relatif aux relations sociales. Parce que ça fait référence à une législation particulière et dans ce sens c'est particulier. La loi française est différente et cela nécessite une expertise particulière, des connaissances de la loi française et des syndicats français. Mais le reste, ce sont des processus transversaux et internationaux. »*

*E3 : « On a un certain nombre de syndicats en France qui ont paradoxalement peu d'adhérence officielle, mais qui sont assez puissants et qui ont une influence à travers la loi française. Et ils peuvent demander aux directions d'entreprises de présenter leurs objectifs stratégiques, leurs objectifs opérationnels, de pouvoir les challenger sur ces différentes orientations, de donner un avis et, en cas de restructuration, on appelle ça « un plan sauvegarde des emplois » qui garantit au salarié concerné une certaine protection sociale. C'est très spécifique à la France. »*

*E5 : « Ici, en France, ce que je vois, c'est très réglementé par l'État. On donne ici, on donne une importance forte aux syndicats, alors que finalement c'est un pays moins syndiqué. Donc c'est pour des raisons plus politiques qu'autre chose. Cette*

*dimension là est étonnante. Ce que j'ai vu et ce que je vois ici c'est parfois un peu ... Il y a des droits, où les gens font les grèves sporadiques pour tout et rien, pour nous les Nord-américains c'est choquant. »*

Le même individu (E6) souligne, un peu plus loin au cours de l'entretien, la lourdeur des processus administratifs français :

*E5 : « C'est sûr que l'État français est très centralisé, où les gens comme nous ou les Américains qui vont demander « pourquoi le gouvernement doit intervenir? ». On est toujours dans ce questionnement, ce n'est pas une évidence même que l'État doit intervenir ! Et ici, en France, c'est fait comme ça et il n'y a personne qui questionne ça. Alors, ça fait des éléments qui sont différents, c'est très, très réglementé, mais si on suit la procédure, ce n'est pas bloquant. Il faut suivre la procédure, il faut connaître la procédure, faire exactement comme tel que cela doit être fait et il n'y a pas de problèmes. C'est une approche qui est différente. »*

Un autre élément qui, selon l'expatrié d'origine canadienne (E5), détermine, en France, les relations de travail est le fait que la reconnaissance accordée à un individu est davantage fondée sur son statut que sur ses réalisations professionnelles :

*E5 : « Dans un premier temps, en Amérique les gens, les managers se développent et finalement le manager est reconnu par ses réalisations plus que par sa formation, son track records, pas dans quelle école il était. Et ça, je le vois de façon très, très prononcée ici en France, où il y a des grandes écoles... voilà. »*

Cette caractéristique propre à leur culture se dégage implicitement des propos que tenaient les gestionnaires français relativement aux programmes de recrutement des diplômés, par de multiples références aux « grandes écoles ».

Une autre caractéristique « typiquement française » et invoquée à plusieurs reprises par un des gestionnaires français (E3), est le fameux « esprit cartésien ». Cet « esprit » se matérialise, dans les organisations, sous forme de processus très détaillé par lequel on cherche à anticiper et à prévenir les moindres pépins :

*E3 : « ... nous (les Français), on veut que tout soit logique et parfait. On serait plutôt du style à dire « on le fait parfait, même dans les cas où ça roule pas après ! » Je prends toujours l'exemple du Concorde. C'est un avion extraordinaire, sauf que la crise du pétrole l'a rendu complètement économiquement désuet. »*

#### 4.1.2.3 Influence du pays d'accueil : Suisse alémanique

En réponse à une question portant sur la nature des particularités du contexte externe propre aux unités de l'entreprise située en Suisse et en Allemagne, notre répondant Suisse (E6) relève plusieurs aspects distincts par rapport au contexte français et également, à notre avis, par rapport au contexte canadien :

*E6: « In Switzerland, the way we deal with the employees, the lack of very strong unions require let's say the willingness for labor peace. We are more in a culture where there is discussion and willingness to get to terms together in the interest of all organization, all employees at the same time. There is a different way of approaching the employees' representatives, different ways to coming to terms with the expectations of workforce. There is a very social way to decide on restructurings, because the impact is very hard on individuals, and Switzerland is not extremely protective in terms of legal regulations that don't allow you to layoff people. We are very liberal in that respect, it is very easy to separate from people. If you have to do it on bigger scale, you have to start to work with unions, employees' representatives, but it's always in an atmosphere that you try to find a solution. So, this is maybe more typical for Switzerland when you compare to France where you obviously have completely different ways to deal with unions, very complex, very time consuming, very conflictual too. You have to consult them for many, many things. In Switzerland it is absolutely not necessary. »*

Selon les commentaires de ce gestionnaire, la Suisse fait partie des pays qui s'inspirent du modèle économique libéral, où les relations de travail sont caractérisées par l'absence de syndicats forts et par une intervention minime de l'État. Par ailleurs, ce qui est particulier en Suisse, c'est que malgré cette approche libérale, les relations de travail sont fortement influencées par l'esprit de collaboration, du compromis et de la recherche de consensus entre toutes les parties impliquées dans le processus. L'extrait suivant illustre cet aspect:

*E6: « I think it is really more the spirit of living and working in peaceful environment and trying to find solutions if there are problems that are acceptable for both parties. There are very few situations here when you have strikes in Switzerland and in Germany. We have now very heavy restructurings and it is happening without big bangs because it is more cultural. The consensus drives the Swiss. If there were no consensus, probably Switzerland would not exist today. Switzerland is the result of the consensus every day. That reflects also on companies and workforce. That's maybe the only thing I would see as a particular in terms of HR in Switzerland. Talking about Germany, consensus is important, but also there are very strong unions... they participate in all important decisions what brings also a kind of consensus. »*

Par ailleurs, le gestionnaire canadien (E7), qui a travaillé pendant trois ans dans ce pays (la Suisse), met la Suisse et la France dans la même catégorie en parlant de « l'esprit cartésien » et de l'intolérance ressentie face à l'ambiguïté. Selon ce répondant, la recherche de la logique et de la perfection, le souci du moindre détail freinent tout changement organisationnel :

*E5 : « Ce qui m'a beaucoup frappé en Suisse, c'est l'intolérance à l'ambiguïté. Je ne veux pas généraliser, mais ça m'a vraiment étonné comment nous, les Nord-américains, on peut gérer l'ambiguïté, de se dire « bon d'accord, on a pas toutes les réponses, on y pense et on s'ajuste au passage ». Mais dans la partie de la Suisse où j'étais, c'était pas comme ça. On ne pouvait pas faire un changement si on n'avait pas tout prévu d'avance de façon très détaillée. Ça m'a vraiment frappé. J'ai eu des longs débats parfois et, finalement, les gens ne comprenaient pas mes interventions en disant « mais on ne comprend pas pourquoi tu vas de l'avant, alors que tu ne sais pas où tu peux arriver avec ça? »*

Selon le même répondant, les relations sociales au travail en Suisse sont influencées, tout comme en France, plus par le statut socio-professionnel de l'individu que par ses réalisations professionnelles :

*E5 : « [...] je le vois encore ce à quoi j'étais buté chaque fois depuis que je suis parti de l'Amérique pour aller en Europe. Je peux y mettre la Suisse, la France, il y a des distinctions entre ces deux pays, c'est clair, mais l'approche européenne est différente de ce que j'ai pu voir du côté de l'Amérique. Premier élément distinctif, pour nous Nord-américains, c'est qu'est-ce que tu as fait, et pas nécessairement d'où tu viens. »*

L'extrait suivant des propos de notre répondant suisse (E6) résume bien l'influence du contexte socio-culturel sur le comportement et sur la façon d'appréhender certaines choses par les gestionnaires de différents pays devant travailler ensemble. Cette influence a un impact direct sur la mise en place des processus de gestion :

*E6: « It starts with little things when you are going to a meeting. The Americans, the Canadians and the Swiss come with a certain mind set and the French come with another one. You go there and at the end of the day nothing happened. Everybody is wondering why? It's just because you function completely differently, it's amazing. (...) the French like to argue, the Americans come with a fixed mind, and they decided before going to the meeting and Swiss or Germans come prepared, they want a solution. So, the Americans go out thinking "OK, we have decided". French will say "actually we have discussed it, that's good, we will say "yes", but we will come back and will have some more discussions". Everybody goes out of the meeting with a completely different result. They may think it was decided, but in fact you have not come close to this issue. If you say*



*“yes” in France, that does not mean “yes”, but when German or Swiss says “yes” it really means “yes” and it’s not to be discussed any further. Those small things when, you add them up it creates huge tensions, misunderstandings and problems in organizations that want to integrate. It’s not that people are not willing, but they are not aware that they treat things differently, that you act as you were at home and think that your counterpart thinks exactly the same way. You go away “OK. I said “yes”, we are in agreement”. No way! It takes time you start to realize it, sometimes it’s too late and in some cases it helps.»*

#### **4.1.3 Nature de connaissances / pratiques transférées**

Dans la présente section, nous allons présenter les réponses des gestionnaires aux questions relatives à la nature des connaissances et des pratiques de GRH transférées. Premièrement, nous présentons les pratiques RH considérées comme globales. Par définition, ces pratiques doivent être connues de tous, dans toutes les unités de l’entreprise, ce qui facilite leur identification et c’est pourquoi nous nous sommes concentrés sur ce type de pratiques. Deuxièmement, nous présentons les pratiques selon leur importance stratégique pour l’organisation. Troisièmement, nous reconstituons le processus et les critères de sélection de pratiques devant être appliquées globalement.

##### **4.1.3.1 Pratiques RH globales**

Comme le témoignent nos interlocuteurs, l’application des processus et des pratiques globales est initiée par le siège social d’Alcan Inc. Dans leurs commentaires concernant l’intégration d’Alcan et de Pechiney, les gestionnaires canadiens (E1, E2) et leur homologue français (E3), tous impliqués dans le processus d’intégration, mentionnent les pratiques dont l’application est obligatoire pour toutes les unités d’Alcan :

*E1 : « Il y avait beaucoup d’éléments, et on ne s’est même pas posé la question, on n’a pas demandé leur permission. On a dit qu’on déploie nos processus Alcan dans l’organisation, de même que notre système d’évaluation des emplois. Nous avons le système Hay, on l’a toujours et on s’est dit qu’on s’enlignait là-dessus. Nous nous sommes aperçus qu’eux utilisaient le système Hay, mais pas dans le même esprit que nous. Maintenant, on a dit que ça va être dans l’esprit Alcan. »*

Le gestionnaire français (E3) abonde dans le même sens.

*E3 : « On a changé l’outil d’évaluation : IPCM (Individual performance & career management). Ce n’était pas un outil Pechiney. C’est un outil du groupe Alcan et*

*il était mis en œuvre et on a, je dirais, une liste de ce qui est « Leadership Competency Profile » qui est le profil de compétences du groupe Alcan. Il était différent forcément de ce qui était chez Pechiney. »*

La volonté de centraliser davantage les processus de gestion des RH est associée, comme l'indique notre interlocuteur (E2) au siège social d'Alcan Inc, à l'introduction du quatrième pilier du *Système intégré de gestion (AIMS)* d'Alcan.

*E2 : « (...) Un autre besoin qui est vraiment présent et qui nous interpelle aux RH de façon plus spécifique c'est l'annonce récente du quatrième pilier du système de gestion intégré Alcan. Quand on dit « un système intégré » on parle des systèmes et des processus qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et qui sont communs et non négociables. (...) Le quatrième, qui vient d'être introduit par le nouveau président, c'est ce qu'on a appelé « Alcan People Advantage ». C'est vraiment la GRH qui est annoncée comme un nouveau pilier. Quand on dit un pilier, cela veut dire qu'il devrait y avoir un certain nombre d'orientations, de pratiques, d'outils déployés dans l'ensemble de l'organisation. »*

Le même gestionnaire nous explique que l'objectif de ce quatrième pilier du *Système intégré de gestion* est double. Premièrement, la direction de l'entreprise veut étendre, à l'ensemble de l'entreprise, certaines pratiques réservées auparavant aux employés professionnels. En faisant ceci, l'entreprise cherche à augmenter la cohérence « interne » des pratiques de RH et l'alignement de ces pratiques sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

*E2 : « Dans le fond, il y a 3 grands, je dirais leviers dans notre Système intégré de « people advantage » : la dimension alignement, la dimension compétence, autrement dit, il faut que l'individu voit où il s'en va et quelle peut être sa contribution en fonction des orientations définies au niveau corporatif, au niveau de son usine etc., où se positionne son action, et comment il va contribuer dans les objectifs et stratégies qui sont définis. C'est le premier élément. Du moment que tu dis que l'alignement est une composante clé de « Alcan People Advantage », maintenant il y a des pratiques qui doivent être mises en œuvre. (...) 2ème grand pilier de « People advantage » sont les « capabilities » ou en français on dit « compétences », ce qui est un peu restrictif. La portée qu'on a voulu donner à ce terme veut dire que du moment que je sais ce qu'on attend de moi, il faut que j'aie les compétences nécessaires. Donc c'est tout le volet formation, l'accès à la connaissance, accessibilité à l'expertise, le volet de développement, développement de carrière, la progression dans l'organisation et tout cela comme j'ai dit au début, s'adresse aux 65 000 d'employés d'Alcan. Il faut que tout le monde soit interpellé par cela. »*

Comme le dit notre répondant, le quatrième pilier est en train de se définir et de se mettre en place. Pour l'instant les pratiques globales déjà existantes dans l'entreprise sont regroupées davantage autour des activités clés de GRH. À la question « quelles sont les pratiques de GRH transférées et appliquées globalement, à travers le réseau Alcan et lesquelles sont laissées à la discrétion des unités locales étrangères », nous avons obtenu les réponses suivantes.

Selon cinq de nos interlocuteurs (E1, E2, E3, E5, E6), le degré de « globalisation » de la dotation dépend largement du niveau hiérarchique du poste à combler. Pour les postes d'opérateurs ou pour les postes d'entrée, le recrutement se fait à partir du bassin local de candidats et selon les procédures locales. Dans la mesure où l'on monte dans la structure hiérarchique ou professionnelle de l'organisation, ce processus devient plus centralisé, d'abord au niveau de chaque groupe d'affaires. Enfin, le recrutement des dirigeants des trois premiers niveaux d'Alcan Inc. se fait à l'aide de firmes spécialisées. Les propos suivants de notre interlocuteur suisse (E6) résument bien le processus de dotation et son degré de centralisation au sein de l'entreprise :

*E6: « Recruiting is done depending on to whom we are talking about: by the business group, by the business unit, by site. If we are talking about people working on a site, it is obviously the site responsibility to do the recruitment. There is no standardized approach to that. It is left to your local process, to your local culture how to handle it. There is no interference from Alcan to that respect. When we look at the business unit level, most of the recruitment is done following the approach of business unit. There are maybe up to 2 approvals, and some key positions require the approval of the business group president. For the upper level there is a more standardized approach: the use of head hunters companies. We decided that we use 2 head hunting companies globally for a certain level of people and that gives us the economy of scale and that is why we have the standardized approach. »*

Un peu plus tard au cours de l'entrevue, le même gestionnaire précise que l'entreprise était en train de revoir le processus de recrutement pour uniformiser ses premières étapes et le centraliser davantage au niveau des emplois situés au bas de la structure hiérarchique de l'organisation :

*E6: « However, we are looking right now whether we want to change that approach, ... not to the very bottom of the organization because that can not be handled without a big recruiting organization. But for the certain population we*

*may have a more systematic approach, more support from regional centers that do job posting, candidate search, provide plants with CVs and plants (we are talking about more senior positions), will do interviews and will make decisions. Let's say the first steps of the process are managed centrally. That way we retain the information about candidates we rejected and in whom we might be interested in the future. That way we can reactivate them later. »*

Nous voyons par ces commentaires que la standardisation du processus de recrutement est associée à l'utilisation d'outils informatiques qui facilitent la gestion des données relatives aux postes disponibles, le tri des *curriculum vitae*, etc. Le système d'affichage électronique de postes compte parmi les outils déjà introduits par l'entreprise. Selon les gestionnaires canadiens (E1, E2), cet outil était plus fonctionnel au sein de Pechiney. Après l'acquisition, les systèmes de recrutement électronique des deux organisations ont été fusionnés. En ce moment, il y a un seul système où les postes disponibles dans les quatre groupes d'affaires à travers le monde sont affichés. Cependant, il faut préciser qu'il s'agit essentiellement de postes de gestion et d'emplois dits « professionnels ».

En ce qui concerne la formation et le développement de la main-d'œuvre, quatre de nos interviewés (E1, E3, E4, E6) soulignent qu'il s'agit d'une activité assez centralisée au sein d'Alcan. Plusieurs programmes sont développés, standardisés et gérés à partir du siège social. Premièrement, cette centralisation de la formation liée au *Système intégré de gestion d'Alcan (AIMS)*. Les propos de notre répondant en Suisse soulignent que tous les programmes associés aux quatre piliers du AIMS sont conçus et gérés par le siège social d'Alcan Inc.

*E6: « Training and development - there is obviously a central structure. We are in the process of changing the training and development in the organization. We have a corporate training approach, which means that some critical trainings are delivered by the corporate. I am talking about some functional training, training related to Alcan Integrated Management System, Value base management, EHS training and now the Alcan People Advantage, this new 4<sup>th</sup> pillar. That training will be designed and provided by the corporate. (...) We have a number of management trainings, which are critical parts of your development. Organization requires attending these special trainings. »*

Un autre volet de formation géré de façon centralisée s'adresse aux employés qui affichent un haut potentiel. Comme le souligne le gestionnaire (E4) du groupe

*Emballages*, ces programmes de formation sont uniformes pour tous les participants peu importe leur nationalité. Par la suite, chaque groupe d'affaires peut prendre des initiatives en fonction des ses besoins spécifiques, mais toujours en respectant les principes directeurs du *Système intégré de gestion Alcan*.

*E4 : « On a des programmes au niveau corporate, en particulier, pour les hauts potentiels. Donc, c'est transversal à l'ensemble du groupe Alcan. On a des programmes où des nationalités sont rassemblées toutes ensemble pour suivre le même type de programmes. Ensuite, on peut y avoir en complément de ça des initiatives qui sont prises au niveau Packaging. (...) Donc à chaque niveau de l'organisation on peut tout à fait prendre les initiatives à partir du moment que ça ne rentre pas en contradiction avec les valeurs communes et l'approche d'Alcan qui se traduit par AIMS qui n'est pas négociable. »*

Comme le révèle le commentaire suivant, la plupart de ces formations, qui existaient de façon plus ou moins autonome au niveau des quatre groupes, seront bientôt gérées à partir du siège social d'Alcan Inc. à Montréal. Au niveau local, seules les formations techniques très spécialisées et permettant de combler les besoins immédiats de l'unité en question seront dispensées.

*E6: « Then, we have some business group programs. Also, management development programs: preparation programs for future plant management or future functional leaders at the business group level. This is handled by the business group and we had so far an infrastructure, but due to the change we will have to review how it will be handled, probably also by Montreal. »*

Notre répondant au sein du groupe *Métal primaire* (E1) a tenu des propos semblables en décrivant le degré de centralisation des pratiques de formation. Selon lui, presque tous les programmes de formation managériale ou de formation visant le développement des compétences générales sont centralisés au niveau du siège social à Montréal. Par contre, la formation technique, qu'elle soit destinée aux employés professionnels ou aux opérateurs, est gérée localement, selon le besoin de l'unité en question.

Selon nos répondants, la gestion de la performance est une activité extrêmement importante aux yeux de la direction de l'entreprise. Il s'agit d'un processus obligatoire pour l'ensemble des employés. L'outil *IPCM (Individual performance & career management)*, conçu au siège social, permet d'effectuer les étapes préliminaires propres à l'entretien annuel d'évaluation du rendement. Tous nos interlocuteurs ont indiqué le

caractère universel de ce processus et nous pouvons le voir à travers les extraits ci-bas. Le gestionnaire (E4) du groupe *Emballages* décrit ce processus dans les termes suivants :

*E4 : « On a des guidelines au niveau Alcan et Alcan Packaging en matière de RH. On utilise le même outil de support d'entretien et de l'appréciation sur une base informatique « IPCM » et donc c'est un standard quelque soit le pays. On utilise cette base de données et c'est le même « process ». Sur tout ce qui est performance management, on a une approche commune quelque soit le pays. La manière de donner du feed-back aux collaborateurs, la manière, également, de faire du « talent management », à savoir : préparer, conduire et développer des plans de développement individuels ou collectifs. Cette approche de « talent management » est transversale. »*

Le gestionnaire (E6) du groupe *Produits usinés* abonde dans le même sens ;

*E6: « What is an individual performance assessment and career management? This is, let's say a process, which is consistent through all the organization. We are talking about the people who are fresh out from university and joining the organization, from this level and upwards. But as far as professionals are concerned, they are supposed to go through standardized process, which means that we have a web-based system called IPCM. They have to have annual reviews using that tool. »*

En parlant de l'acquisition de Pechiney par Alcan, notre interlocuteur au siège social souligne l'importance d'utiliser un seul et même système d'évaluation des employés. Même si un système semblable existait chez Pechiney, il n'était pas appliqué dans le même esprit dans les deux organisations. Après la fusion, la façon de faire d'Alcan a été imposée par le siège social. Ceci apporte un autre argument en faveur de la centralisation accrue des activités de GRH suite à l'acquisition :

*E1 : « On a dit qu'on déploie nos processus Alcan dans l'organisation, de même que notre système d'évaluation des emplois. Nous avons le système Hay, on l'a toujours et on s'est dit qu'on s'enligne là-dessus. Nous nous sommes aperçus qu'eux (Pechiney) utilisaient le système Hay, mais pas dans le même esprit que nous. Maintenant, on a dit que ça va être dans l'esprit Alcan. »*

*E6 : « Ranking worldwide » des postes suivaient une méthode, qui est la méthode Hay. En plus, c'est celle qui était utilisée chez Pechiney. La même méthodologie pour évaluer les postes n'a pas posé de difficultés particulières. ... Il faut avoir une seule méthode d'évaluation des postes au monde entier. C'est très important pour pouvoir se comparer, pour faciliter les transferts des personnes. »*

Pour résumer, nous pouvons constater que la gestion de la performance est un domaine de la GRH qui est géré, selon nos interlocuteurs, de façon centralisée à l'aide de processus et d'outils instaurés par le siège social d'Alcan. Il est important de souligner que, pour l'instant, ce processus ne s'adresse qu'aux employés « professionnels ».

Par rapport à la rémunération, nos interlocuteurs disent qu'actuellement le siège social d'Alcan Inc. définit la philosophie, les grandes composantes et la structure de la rémunération en consultation avec les quatre groupes d'affaires. Le système actuel de rémunération est fondé sur le système d'évaluation des emplois *Hay* que nous venons de mentionner dans la section précédente. L'expatrié canadien en Europe décrit le système de rémunération comme suit :

*E5 : « Toutes les pratiques au niveau de la rémunération ont les mêmes éléments de base. (...) on a un système d'évaluation des tâches qui est faite en fonction de l'approche Hay, c'est un peu universel. C'est un système qui est bien encadré et il est justifié par le fait qu'il peut y avoir des gens qui sont mutés d'un groupe à l'autre. Donc il faut quand même une structure de rémunération qui est cohérente. »*

Après avoir établi la philosophie de base et la structure de la rémunération, les montants payés et les avantages sociaux sont ajustés par rapport au marché local d'emploi. Comme dans le cas des autres pratiques, la rémunération est standardisée pour les emplois professionnels et les cadres. Notre répondant en Suisse nous explique, de façon détaillée, la structure de rémunération d'Alcan dans l'extrait suivant :

*E6: « (...) In terms of compensation and benefits we have a standardized approach to the same population of professionals. We evaluate jobs using the same approach; we pay jobs using the scale that is appropriate for a specific country or a specific market. And the salary development happens according to a plan that we define as a group. I mean there is certain flexibility, because you have to consider local budget, but basically the philosophy is defined by Alcan and it is always the result of consulting business groups. (...) We have long bonus programs that are standardized for a certain population. For example, for senior management and above, the system is the same throughout the whole organization. The guidelines are the same; how you calculate it - is the same. (...) there is a little bit more flexibility in terms of how you handle it. But it is clearly stated that all professionals have a variable pay element. Then we have more long-term incentives, which are more for the executives. That is the standardized approach for the comp & ben part. »*

Enfin, l'un des gestionnaires français (E3) abonde dans le même sens, en faisant un résumé des pratiques globales :

*E3 : « Dans les incontournables il y avait typiquement la structure de la rémunération, pas les montants, mais le package de rémunération, les standards. Il y a un certain nombre de points sur lesquels on est tous amenés dans le même sens. [...] En gestion de la performance et de la carrière des gens, les outils et pratiques obligatoires sont : au moins un entretien par an où le collaborateur avec son superviseur définit les objectifs business de performance et aussi des objectifs de développement et qui, effectivement, passe à travers l'outil IPCM. Aussi, tout ce qui est de la formation et développement des gestionnaires et des hauts potentiels rentre dans cette catégorie de pratiques. »*

#### **4.1.3.2 Pratiques de GRH stratégiques**

L'aspect de la GRH auquel la haute direction accorde un statut stratégique couvre les programmes et les pratiques liés à la santé et à la sécurité au travail. Comme le souligne notre interlocuteur au siège social d'Alcan Inc., la spécificité du secteur met un accent particulier sur le développement de ce type de pratiques. En considérant leur portée « universaliste », les politiques et les procédures en matière de santé et de sécurité au travail sont non seulement partagées par les entreprises concurrentes, mais il existe des réseaux et des communautés de pratique créés spécifiquement pour trouver des solutions dans le but de réduire le taux d'accidents et d'améliorer le bien-être des employés au travail. À travers les propos du gestionnaire au siège social corporatif (E2), nous voyons que l'entreprise se déclare totalement transparente pour la concurrence en ce qui concerne les pratiques de SST, même si celles-ci sont considérées comme un actif stratégique qui, en principe, devrait être protégé par l'entreprise :

*E2 : « Dans ce domaine-là les pratiques sont partagées et échangeables parce que peu importe si tu t'appelles Alcoa ou autre, si globalement dans notre champ d'activités cela devient un peu le benchmark au niveau de la SST. Cela peut créer et cela crée de la valeur. Et socialement, tu dis c'est super. Personne n'a intérêt que les gens se blessent. Et là-dessus, il y des communautés de pratique, des réseaux formels qui existent où on peut parler de ces pratiques. »*

Une autre série de pratiques que deux de nos interlocuteurs (E5, E6) mettent dans la catégorie « stratégique » est liée au développement des employés. Rappelons que, pour le moment, il s'agit de pratiques s'adressant aux employés cadres ou professionnels,



mais l'objectif du quatrième pilier est de rendre accessibles ces programmes à tous les employés d'Alcan, ce que nous pouvons constater à la lumière des extraits suivants :

*E6: « I think what Alcan does in terms of talent management is really unique. I have not met anybody from other companies who does this. It's really a systematic approach to talent management, not only in terms of having the tools, but also of creating this culture. When I say talent management, it does not only mean the management of the talents, high-potentials, it really means development of each and everyone's potential. That is something we are really paying attention to. Also, the talent pool development, the amount of time that management teams spend on discussing the development opportunities of members of talent pool, succession plans, that is quite impressive. I have not experienced this with other companies. There are maybe companies that do it even better than we do, but I would consider this as a good, if not the best practice. And I think Alcan is very well known within other big players in terms of HR processes and practices we have. And it's constantly improving, this process. »*

*E5: « [...] l'autre pratique stratégique, c'est tout ce qu'on fait pour nos plans de relève, notre gestion de ressources. Et ce n'est pas seulement l'identification des managers, des hauts potentiels, mais aussi tous les plans de développement qui viennent avec. »*

Selon notre répondant (E2) au siège social d'Alcan Inc., où les pratiques stratégiques sont développées, ce n'est pas *une* pratique de GRH qui sera stratégique en soi et qui fera une différence au niveau de la performance de l'entreprise. Il s'agit plutôt de *l'ensemble* des pratiques appliquées dans un contexte organisationnel donné. Selon ce gestionnaire, les conditions propres à chaque entreprise feront en sorte que certaines pratiques de GRH bien identifiées et connues de tous pourront devenir stratégiques. L'avantage stratégique des pratiques consiste en la difficulté de reproduire l'ensemble des facteurs contextuels internes où ces pratiques sont appliquées :

*E2 : « Je crois que du côté RH, les bonnes pratiques sont assez connues. Le défi c'est leur implantation, l'implantation avec rigueur, le déploiement. On fait partie de toute sorte de forums, associations, réseaux, et où on court à après les bonnes idées. Nous, là-dessus, on est généreux. Tout ce qu'on fait, je le mets sur la table et je peux en faire une copie s'ils veulent. Juste soyez polis. L'architecture que j'ai montré toute à l'heure sur le système de gestion du talent, vous pouvez vous en bâtir un qui peut ressembler à celui-là (...) cela tient plus de la stratégie de déploiement. Par exemple, notre quatrième pilier et tout ce qu'on va réussir à bâtir autour de cela, une autre organisation avec qui on partagerait l'info trouvera le modèle intéressant, mais le défi c'est comment on le déploie ? Ce que nous avons mis dedans, c'est adapté à nous, à notre culture. C'est en fonction du*

*commitment qu'on a au niveau des groupes, au niveau du président. Et tout ça ne se copie pas! »*

#### **4.1.3.3 Détermination des pratiques RH globales**

Dans la présente section nous présentons les réponses qu'ont fournies les gestionnaires à la question concernant le choix des pratiques globales, les critères utilisés ainsi que le processus décisionnel en vertu duquel certaines pratiques organisationnelles deviennent universelles et sont déployées dans l'ensemble des unités organisationnelles.

Selon les réponses obtenues, la détermination des pratiques RH à déployer dans le réseau global est l'œuvre de la haute direction d'Alcan Inc. La fonction RH, qui fait partie du « club stratégique », peut également soumettre des propositions, mais, comme le souligne la majorité de répondants, les gestionnaires au niveau corporatif de même que le PDG d'Alcan Inc. jouent un rôle décisif dans ce processus. La fonction RH est chargée de concrétiser et de faire appliquer ces décisions dans toutes les unités organisationnelles. À titre d'exemple illustrant cette approche *top-down*, tous les gestionnaires interviewés ont évoqué l'introduction du quatrième pilier du *Système intégré de gestion*. L'extrait suivant du gestionnaire montréalais (E1) décrit le processus décisionnel au niveau du siège social comme suit :

*E1 : « C'est décidé par les parrains de certaines approches, comme tu vois le 4<sup>e</sup> pilier « Alcan people advantage ». Cette initiative est un bébé du CEO, donc il décide des règles du jeu. [...] Il y a des initiatives de ce type là, mais qui, de façon générale, bien que ce soit décidé qu'on s'en va par là, sont généralement bien reçues. Le quatrième pilier c'est une façon de mettre en évidence la personne. Donc en RH on n'est pas quand même contre la vertu. Ensuite, le grand patron, lui il va dans les grandes idées, dans les principes. Et la mécanique, la plomberie c'est des gens comme nous, les gens du réseau, les membres du Alcan Talent Council, les VP-RH qui se réunissent au niveau du Senior HR Council qui essayent d'attacher toutes les ficelles ensemble et de voir comment ce qui existe déjà puisse s'intégrer harmonieusement à ce pilier de telle sorte qu'on ne parte pas d'une « table rase ». Tu vois, quand je disais, qu'il y a une initiative top down, mais elle n'arrive pas toute packagée. Il y a la contribution de la base et il y a des joueurs clés de la fonction pour attacher toutes les ficelles ensemble et faire en sorte qu'on constitue un ensemble de quatre piliers. »*

Rappelons qu'avant l'introduction du *Système intégré de gestion Alcan* et de son quatrième pilier, il existait déjà au sein d'Alcan des pratiques de RH appliquées au réseau global. Comme nous l'a expliqué le gestionnaire du siège social corporatif (E2) ces pratiques viennent, dans la majorité des cas, du président de la compagnie, personnellement, et de son équipe de gestion. Le discours actuel laisse croire qu'il ne s'agit pas de les supprimer ou de les remplacer, mais bien de les garder et de les aligner sur les objectifs du quatrième pilier.

Ayant insisté sur le processus décisionnel *top-down*, nos répondants ont tout de même souligné l'ouverture dont fait preuve la haute direction d'Alcan à l'égard des idées venant de la base de l'organisation, de ses différentes unités. Nous avons demandé à nos répondants comment et sur quelle base l'entreprise identifie et choisit les pratiques qui méritent d'être transférées d'une unité à l'autre, ou encore, d'être appliquées globalement. Les réponses des gestionnaires (E1, E2, E5, E6) nous laissent croire qu'il n'existe pas, en ce moment, de processus, ni de critères uniformes permettant de faire le tri parmi ces pratiques, mais qu'il s'agirait plutôt d'un processus « incrémental ».

*Q : « Qu'est-ce qui fait en sorte que vous reteniez certaines idées, les transférez et les appliquez ailleurs et d'autres non? »*

*E1 : Ça, ... ça c'est, même pour moi, pas clair. On a des pratiques, ... le tri se fait probablement par des équipes, par des comités de travail, comme celui qui va avoir lieu à Paris. Les idées qui vont être retenues, vont être remontées à un autre niveau, peut être au niveau de Alcan Talent Council et les décisions finales vont se prendre dans une structure qui s'appelle Senior HR Council qui réunit le VP RH mondial avec les VP de business groupes. C'est probablement là que le choix va se faire. »*

Selon d'autres réponses, le choix des pratiques se fait de façon informelle, par des discussions tenues lors de réunions ou de rencontres de travail.

*E2 : « En ce moment on n'a pas de système d'information qui nous permet de répertorier de façon exhaustive toutes les initiatives qui se font ci et là. C'est parce qu'on a des réseaux, on est en contact avec toute sorte de monde et à un moment donné, oups! il y a telle initiative, à tel endroit. Alors, c'est plutôt informel... »*

*E5: « Ce qu'on fait actuellement c'est plus un jugement ... On le fait avec les HR qui ont identifié dans leur périmètre des pratiques anormales, dans un sens où il y a des éléments intéressants. On peut les comparer avec la littérature, « est-ce que c'est consistant ? » et on fait un brake-through. Donc on identifie, mais c'est vraiment à l'œil, ce n'est pas de façon scientifique ou par un panel. »*

*E6: « ... you talk to HR people, you talk to the people ... each plant has an experience and they exchange the experience with us [gestionnaires RH]. We have those discussions "what this organizational practice means for your organization?" There are people interviewing and trying to understand what a good or best practice looks like, what makes the difference? And they judge if it has to be considered or not. Then we make decisions at the Group level where all the business units are represented. (...) We had a meeting 2 weeks ago for all talent managers and some HR people, who know the best practices much better than we do, where we had this discussion with them and tried to come up to terms which one we retain as part of a tool box (...) plus the corporate, place some of our BU HR directors who had been very much involved in best practice identification and selection. »*

Comme nous voyons par ces extraits, les idées discutées au niveau des usines sont acheminées vers les instances hiérarchiques supérieures de la fonction RH, d'abord au niveau du groupe d'affaires et ensuite, vers les instances décisionnelles au niveau corporatif, où les gestionnaires des RH de chacun des quatre groupes sont présents. Enfin, malgré les processus *bottom-up*, lesquelles permettent la promotion de certaines pratiques de GRH dont l'efficacité a été mise à l'épreuve au sein d'unités locales, la décision finale de déployer ces pratiques *globalement* revient de plus en plus souvent à la direction d'Alcan Inc. Cette tendance à la centralisation est bien reflétée dans les propos des gestionnaires au Canada (E1) et en France (E3) :

*E1: « C'est un peu un brassage d'idées qui vient ou qui se fait de façon « bottom-up » et aussi « top-down ». C'est une espèce de mélange. Je dirais qu'au cours des dernières années l'orientation « top down » a pris un peu plus d'ampleur. »*

*E3: « Ça se fait clairement sous l'égide de corporate, c'est des évolutions des pratiques à travers des réseaux. (...) C'est un partage d'un certain nombre de pratiques avec le leadership du corporate qui va ensuite synthétiser ça et va proposer au Senior HR Council, où vraiment ça se décide. »*

#### 4.1.4 Mécanismes de transfert des connaissances / pratiques RH

Dans la présente section, nous présentons les propos de nos répondants concernant le choix des mécanismes de transfert utilisés par l'organisation. À la lumière des réponses obtenues, nous pouvons clairement établir deux catégories de mécanismes distincts: les mécanismes sociaux, impliquant un contact direct entre individus, ainsi que les mécanismes fondés sur l'utilisation des technologies de l'information. Nous allons présenter ces deux catégories successivement.

##### 4.1.4.1 Mécanismes sociaux de transferts

Parmi les premiers mécanismes de transfert cités par toutes les personnes interviewées figurent les nombreuses rencontres et les réunions de travail entre les gestionnaires de la fonction GRH. Selon nos répondants, ces rencontres dépassent largement le cadre strictement informationnel et sont plutôt de véritables lieux d'apprentissage et de transfert de connaissances. La situation décrite ci-bas par le gestionnaire (E1) du *Groupe métal primaire* est semblable à celle prévalant dans les autres groupes d'affaires. Ainsi, les répondants (E2, E3, E4, E5, E6) ont tous évoqué les nombreuses rencontres au niveau de leur groupe d'affaires respectif et au niveau du siège social :

*E1 : Typiquement chez Métal Primaire le directeur RH de l'Europe va réunir régulièrement les responsables des RH des usines dont il a la responsabilité. Il va les rencontrer 3-4 fois par année, où il y a des informations sur l'entreprise, sur les priorités d'affaires et aussi des RH, les plans d'actions, etc. Souvent, moi, je suis allé dans ces rencontres-là, c'était plus que de l'information, ce sont les ateliers d'apprentissage de certains processus. Au-delà des rencontres qui se font sur une base régionale (...), on a aussi, une fois par année, une espèce de rencontre avec les joueurs clés de la fonction GRH autour de la vice-présidente. (...) Alors c'est une structure, un colloque annuel au niveau de la VP, rencontres-réseaux au niveau des BU (business units) avec des directeurs RH des régions avec leurs principaux lieutenants, cela c'est au niveau plus local. Au niveau du siège social, l'équipe autour de la VP à laquelle participent les directeurs RH régionaux, il y a aussi le directeur de rémunération, des avantages sociaux, etc. »*

Un autre moyen institutionnalisé, pour transférer les connaissances et les pratiques de GRH, sont les différents types de formation. Comme l'indique notre interlocuteur au siège social (E2), le partage des connaissances ne se limite pas aux programmes de

formation institutionnalisés, mais va bien au-delà de ceux-ci. D'autre part, l'organisation ne cherche pas nécessairement à contrôler strictement ces processus :

*E2 : « Il y a des activités de parrainage qui se font dans le cadre de nos programmes corporatifs de formation. Ça c'est assez formalisé, mais il y en a beaucoup qui sont plus informels et qui se font. On sait que dans les programmes corporatifs de formation il y a le parrainage, mentorat, mais au-delà de ça, c'est plus ou moins connu. »*

Les gestionnaires français (E4, E3) abondent dans le même sens :

*E4 : « Les pratiques sont introduites par la formation. On peut avoir des formations « corporate », on peut avoir les formations organisées au niveau des « business groups », d'autres au niveau d'un pays. »*

*E3 : Il y a tout un plan de communication et il y a des cibles. Une analyse des gaps est faite par chacun des business groups. Ils font eux-mêmes leur plan d'action pour arriver à ça (introduire une best practice). Ensuite, en appui, les équipes des centres de formation vont former la population RH sur « comment j'accompagne cette révolution ».*

Existant en parallèle avec ces arrangements organisationnels, il y a des mécanismes temporaires de transfert de connaissances qui sont créés pour répondre aux besoins ponctuels de l'entreprise, comme cela était le cas lors du lancement du quatrième pilier du *Système intégré de gestion Alcan*. Au moment du lancement de ce pilier, une structure, mettant ensemble les équipes de gestionnaires en RH et les équipes de communication, était mise sur pied afin de déployer les processus et les politiques liés au quatrième pilier (*Alcan People Advantage*).

*E2 : « On a utilisé exactement la même structure pour cascader l'information dans toutes les régions. On est passé par les présidents de BUs [business units], par les comités de direction. Ensuite, les DRH des régions étaient informés par Darleen Caron, la présidente. On a tenu un appel-conférence. En parallèle, qu'on prépare l'équipe de managers, on prépare aussi les équipes RH qui en l'occurrence dans ce quatrième pilier travaillent avec les équipes de communication. »*

Un autre moyen de transfert que l'on peut classer dans la catégorie des « mécanismes sociaux », sont les mandats d'expatriation et les affectations de courte durée au sein d'unités étrangères. Le commentaire suivant du gestionnaire du groupe *Métal primaire* (E1), impliqué dans le dossier d'acquisition de Pechiney, nous révèle que, dans la

majorité des cas, l'objectif d'expatriation est de transférer des connaissances et des pratiques organisationnelles et de faciliter l'intégration de nouvelles unités organisationnelles :

*E1 : « De façon générale, l'affectation internationale pour le tiers c'est l'affectation à caractère développemental pour des ressources qui sont vues comme un haut potentiel. Et vous avez les deux tiers, c'est pour une expertise. On envoie des gens porter les meilleures pratiques ou des savoirs, savoir-faire d'Alcan dans d'autres milieux. (...) Si tu regardes l'équipe de gestion du président en Europe (Gaston Ouellet, lui-même expatrié canadien) c'est Team Québec. On a voulu « alcaniser » l'Europe qui était très « péchinoise ».*

Notre répondant suisse (E6) abonde dans le même sens. Ce gestionnaire confirme qu'il y avait un nombre important d'expatriés canadiens en Europe pendant et après la fusion entre Alcan et Algroup :

*E6: « At the very beginning there were a number of transfers from Canada to Europe. Obviously, when one company acquires another you need to make use of know-how you have in your organization and make the know-how transfer. That's why at the beginning there was a certain move from Canada to Europe, to Switzerland, because Switzerland was European Head Quarters for Alcan after the acquisition of Algroup. We have a lot of transfers from Canada to Paris or to France in general, because France now is the European HQ. »*

L'expatrié canadien (E6) à Paris, au siège social du groupe *Bauxite et alumine*, un groupe très éparpillé géographiquement, confirme aussi que le recours aux expatriés est un mécanisme fréquemment utilisé par Alcan pour transférer sa façon de gérer :

*E5 : « On sait que, pendant la période de transition, on doit quand même avoir des gens qui puissent aider ces gens-là. On a des gens qui sont détachés actuellement en Afrique, quelques uns au Brésil, mais pas beaucoup. (...) Actuellement nous avons des expatriés qui sont ici, en Europe, il y a moi et quelques uns aussi. On a fait une certaine délocalisation actuellement du Canada vers la France. En général, on y va de façon très ciblée. Comme je disais tout à l'heure, soit que c'est un besoin d'expertise, soit que c'est un transfert des pratiques managériales ou encore pour les fins de développement. »*

Parmi les mécanismes informels pour transférer les connaissances et les pratiques de RH figure le **réseautage**, lequel est reconnu par nos répondants comme un autre moyen particulièrement efficace. Dépendant de leur position au sein de l'organisation, les

gestionnaires en RH peuvent appartenir aux réseaux de contacts régionaux, aux réseaux qui existent au sein d'un des quatre groupes d'affaires ou bien à des réseaux fonctionnels, tels que *Talent management*, *Formation*, *Rémunération*, etc. Les contacts personnels que les gestionnaires peuvent avoir à travers ces réseaux est donc un outil très puissant pour partager les connaissances. Les commentaires suivants du gestionnaire au siège social (E2), ainsi que les commentaires des gestionnaires en France (E3) et en Suisse (E6), illustrent bien l'importance de ce mécanisme :

*E2 : « Au niveau des RH, chacun des groupes d'affaires a ses réseaux. Les gens de formation qui se voient, ils ont des colloques, des projets communs, etc. Toutes ces initiatives visent à s'assurer que le partage des connaissances se fait, que les bonnes pratiques voyagent d'un environnement à l'autre. (...) Ok, lui fait partie d'un réseau qui s'appelle les VP RH de chacun des secteurs d'affaire du groupe Emballages. Et le VP RH du groupe Emballages fait partie d'un autre réseau qui s'appelle Senior HR Council, où les VP RH de chacun des groupes avec le VP Exécutif se rencontrent sur une base régulière. Donc, à différents niveaux de l'organisation, il y a des initiatives qui se font pour s'assurer que les bonnes pratiques voyagent et se définissent. »*

*E3 : « Le réseau se mobilise assez vite. On échange, c'est très informel, mais excessivement riche. (...) Pour moi c'est deux éléments : des comités et des réseaux formalisés à un moment pour mettre en place par un groupe de travail et après qu'on les fait valider au Senior HR Council qui peut tenir compte de son partenariat avec le business. C'est ouvrir l'esprit et réseauter. »*

*E6: « First, we try to inform everybody about what we want to achieve and what kind of tools we will be using. Then, we will put at disposition a network (lotus notes for example) with all practices in there and all explanations. We talk through our different networks with people concerned at business group level, with business units HR directors, or we talk with HR network. If it is really something considerable like what we will do with APA (Alcan people advantage) I think we will have all HR network to meet and discuss what we want to achieve & what tools will we use? »*

Comme nous le voyons dans les propos du gestionnaire suisse (E6), en parallèle avec des réseaux « humains », des réseaux et des outils technologiques est élément de support structurant et facilitant la communication entre les gestionnaires de la fonction RH.



#### 4.1.4.2 Mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation des NTIC

En parallèle avec les mécanismes sociaux, Alcan a recours aux technologies de l'information lors du processus de transfert des connaissances. Tout en reconnaissant les limites de ces mécanismes, les quatre gestionnaires (E1, E2, E3, E5) soulignent qu'il s'agit d'un aspect incontournable au sein d'Alcan et cette attitude est illustrée par les commentaires suivants :

*E1 : « Dans ce qui s'en vient dans l'avenir, on veut davantage utiliser les portails Internet. Jusqu'à maintenant, les politiques, les processus étaient bien documentés au moment du lancement et de l'implantation, mais si l'individu ne l'a pas gardé dans sa banque, ou un nouveau qui arrive, cela tombait un peu dans l'oubli et c'était plus difficile. »*

*E2 : « Il y a des bases de connaissances qui existent, des sites web au niveau de certains groupes, certaines régions, mais c'est un accès assez limité. C'est ce qu'on appelle « quick places » qui sont accessibles à des communautés de pratique, à un réseau d'individus quelque part dans l'organisation. On a un intranet commun, maintenant c'est un outil commun au sein des grandes sociétés. Il existe d'autres choses qu'on ne connaît probablement pas et qui s'inscrivent dans le concept de partage des connaissances. »*

*E3 : « Donc là, à cause de la mise en œuvre de tels outils (informatiques), il y a eu un partage obligatoire de l'information. On a pu justement pousser, en écrivant ces processus, à définir un processus cible, qui pour certaines usines particulièrement grosses et traditionnelles d'Alcan étaient déjà à ce niveau-là de compétences et il y en a d'autres qui étaient très loin. En fait, ça va nous permettre de partager un niveau de compétences et de connaissances bien supérieur. L'outil informatique a cet énorme avantage. (...) On est obligé de s'appuyer sur les outils plus à distance : e-mails, quick place, les outils qu'on partage à travers le portail. »*

*E6: « We need to have a support network; we will have some dedicated process in the roll out process that will help us to talk to all stakeholders to make sure they understand that we support them in implementation. The permanent structure will be this IT platform that we selected to support the organization in finding tools or interacting and ask questions. This platform is not only to ask question and only to get information, but to be interactive, that is the idea. And we can place more practices in here and if you are interested you can go there and find it, find out what it is all about and who is the guru about this best practice. It is a kind of yellow pages of best practices. »*

#### 4.1.5 Évaluation des transferts des pratiques de RH

Au niveau de l'évaluation, nous avons d'abord demandé nos répondants d'évaluer l'efficacité ou le *succès des transferts*; et, deuxièmement, nous avons questionné les gestionnaires sur *l'efficacité des mécanismes* de transfert utilisés au sein d'Alcan. Ci-contre, nous présentons les réponses obtenues en rapport à ces deux aspects distincts.

##### 4.1.5.1 Efficacité des transferts de pratiques

Les commentaires des gestionnaires nous laissent croire que, malgré la reconnaissance de la nécessité d'évaluer l'efficacité des transferts de connaissances, l'organisation n'a, actuellement, ni processus formels, ni outils pour ce faire. Dans bien des cas, il s'agit plutôt d'une évaluation dichotomique : la pratique transférée fonctionne-t-elle ou ne fonctionne-t-elle pas ? Comme nous pouvons le voir dans le commentaire qui suit, le quatrième pilier du *Système intégré de gestion d'Alcan*, prévoit l'introduction éventuelle de méthodes d'évaluation de transfert des pratiques, mais, au moment de l'entrevue, l'élaboration de ces méthodes n'en était qu'à la phase de conception. Le gestionnaire au siège social corporatif (E2), ainsi que les gestionnaires représentant les trois groupes d'affaires (E3, E4, E5, E6), nous décrivent cette situation dans leurs commentaires ci-bas :

*E2 : « En fait, on ne veut pas réinventer la roue et s'il y a des bonnes pratiques dans nos quatre groupes d'affaires, on veut qu'elles soient partagées, déployées. Et pour s'assurer finalement que ce qui est dit se fait, elles seront mesurées. C'est une initiative corporative à laquelle souscrivent les groupes d'affaires. »*

L'opinion du gestionnaire du siège social (E3) contraste avec celle de son collègue au sein de la filiale :

*E3 : « Alors, sur la partie plutôt politique, j'ai tendance à dire que ce qui est en train de monter François [gestionnaire RH, Métal primaire, Paris] sur le quatrième pilier ... dans les business groups, c'est effectivement la méthodologie qu'il emploie sur l'analyse du gap va permettre de l'évaluer [l'efficacité du processus]. Actuellement, on est en train de mettre en place des outils, ... des outils plus, je dirais, déclaratifs parce qu'après, dans le quotidien, dans la manière dont on discute, on estime entre nous : « tiens ta pratique est meilleure que la nôtre ». Mais les mesures plus scientifiques, elles sont vraiment à mettre en place ...*

*Q : Vous ne mesurez pas l'efficacité des transferts pour le moment ?*

*E3 : Voilà, non ! On en est à dire qu'on va copier des pratiques qu'on sait et on réinvente pas la roue et on copie des choses qu'on a vues, soit à l'externe, soit qu'on s'inspire des pratiques de l'amélioration continue dans lesquelles les deux grands groupes [Métal primaire et Produits usinés] qui constituent aujourd'hui Alcan avaient de l'expérience. »*

Le gestionnaire français (E4) évoque le processus d'audit, mais, encore une fois, il s'agit d'une évaluation qui sera mise en place éventuellement. Cet interlocuteur nous a dit que les modalités du processus d'évaluation restent à préciser et à mettre en place. En ce moment, les unités doivent se conformer aux normes minimales lors de la mise en place des processus, mais au-delà de ces normes, le tout reste à déterminer :

*Q : « Vous en avez déjà un peu parlé de l'évaluation. D'après vous, est-ce qu'il y a une distorsion entre l'évaluation formelle et la vraie appropriation des pratiques ? Est-ce qu'il y a une façon d'évaluer ça ? »*

*E4 : « Oui, il y a deux choses complémentaires. Il y aura un assessment qui sera fait non pas par l'usine, mais à travers un véritable audit qui est fait par les personnes externes à l'usine. »*

*Q : « Par qui ? »*

*E4 : « Par les personnes qui sont dans « Continuous improvement » et, également, les représentants des thèmes qui vont être audités, mais qui ne viennent pas de l'usine. Un groupe d'auditeurs qui va évaluer, je ne sais pas, ... l'ensemble de ces processus, va être composé de RH qui va venir d'une autre entité, par ex. Food Europe ou c'est quelqu'un qui peut venir de Food Americas, de Tabac ou de Pharma. Donc c'est quelqu'un qui n'est pas forcément de l'entité, il faut pas que ce soit quelqu'un de l'entité. Et cet audit s'inscrit dans notre processus de l'amélioration continue ».*

Le gestionnaire suisse (E6) abonde dans le même sens en décrivant ce processus d'audit :

*E6: « I think right now, for the APA (Alcan People Advantage) for example, it's obviously the audit. We will see where tools are implemented and are they working. That's the first step to make sure that we comply with the organization and what we would like to achieve.*

*Q: Who does it, how is it done?*

*E6: As far as that pillar is concerned, I cannot answer the question. We are still looking at how it is going to be done concretely. But we know what the minimum standards are, by when it has to be in place. Plants will define actions plans and fix deadlines to follow-up with action plans, as we would do it with any other external audit when you will have a checklist and you will see things have been done. Having the paper on, having the process in place may be nice, but it might be not efficient, not applied. You need to have interviews with people. You may use database platform to get some information or review documents. The discussion with the people is really important. Certain things may also show, like performance indicators ... We need to define those indicators to be sure that we measure the right things at the end of implementation. »*

Notre répondant (E5), au sein du groupe *Bauxite et alumine*, associe l'absence de mesures pour évaluer le transfert des pratiques de RH à la nouveauté de cette problématique pour l'organisation, comparativement à d'autres pratiques déjà bien établies comme c'est le cas pour l'ESS (Environnement, Santé, Sécurité).

*E5 : « En termes concrets, on a des mécanismes de certification de système de gestion. Si je prends l'exemple de EHS (Environment, Health, Security), on a une certification par organisation pour s'assurer que les normes de notre système qui sont en place, sont bien vivantes. On aura la même chose du côté HR avec le quatrième pilier. On n'aura peut-être pas la certification, mais un élément d'audit continuuel qui va faire en sorte qu'on va pouvoir mesurer les progrès et le maintien aussi. C'est important, ça ferme la boucle pour voir que nos systèmes sont toujours en place. Ces systèmes de certification et d'audit sont un peu calqués sur des normes ISO au niveau de la qualité. Il y a des éléments de base qui doivent être présents, mais on n'est pas prescriptifs sur tout ce qui doit être là-dedans. »*

#### **4.1.5.2 Efficacité des mécanismes de transfert**

En ce qui concerne l'évaluation des mécanisme de transfert, les quatre gestionnaires interviewés (E3, E6, E7, E1), tout en reconnaissant les difficultés logistiques et les contraintes spatio-temporelles qui se posent quand il s'agit de rejoindre un grand nombre d'employés dans différents pays, ont désigné, directement ou indirectement, les mécanismes « sociaux » comme étant les plus efficaces pour transférer des connaissances. Les extraits suivants reflètent bien cette perception :

*E6: « When you want to have the buy-in, the best thing to do, it is to have a face-to-face meeting, trying to talk, to explain, listen to them, understand their concerns, trying to address that. At the end of the day, hopefully, (...) they are going to support the rollout at their site. The personal meeting in my eyes is*

*always the best. It is difficult and it has to be supported by other tools within organization which has 140 sites on 5 continents. If you have a very small structure that helps you to deploy, but it's very difficult to meet all these people in an acceptable time frame, and time is critical. We know that roll out has to happen within a certain time. »*

*E3 : « Il ne faut pas rêver, on ne fera pas tout à distance en permanence. On est obligé maintenant d'avoir, d'une manière pragmatique, ces outils – des lieux d'échanges, où on peut valoriser des personnes, valoriser des initiatives, y compris des gens dans l'organisation qui ne sont pas les plus seniors. Et ça crée des engagements pour l'année. (...) On est obligé de faire ce mélange de meetings de face-à-face qui créent de l'empathie, qui créent des relations ... on voit bien que même par mail on travaille beaucoup mieux avec quelqu'un qu'on a eu la chance de rencontrer au moins 10 minutes, ça change tout. »*

*E5 : « Le plus efficace c'est quand on fait participer des gens. Si je développe une pratique dans mon bureau et si je la vends, c'est pas tellement efficace. Mais quand je réussis à impliquer les gens dans le développement, ça c'est beaucoup plus fort. »*

*E1 : « Il faut inévitablement et au minimum un certain nombre de réunions des réseaux. Ça existe d'ailleurs aujourd'hui. Les réunions de la communauté RH, ça serait encore mieux. Aujourd'hui il y en a une par business group, il y a des « off-site meetings » certain nombre de fois dans l'année et ça se cascade dans l'organisation. Ce sont les occasions pour des gens de se rencontrer et de partager les connaissances. »*

En insistant sur les mécanismes « sociaux », certains répondants (E1, E3, E6) soulignent que, souvent, il s'agit plutôt d'une combinaison de pratiques et de mécanismes qui peuvent être tous aussi pertinents et efficaces en fonction de la situation ou du type de connaissances transférées. Les propos du gestionnaire suisse résument ce point de vue comme suit :

*E6: « I think the best way to do it, it's to have mix ways of diffusing knowledge, because for some people a database may be sufficient. Once they have access to it, they read the material and they understand it, and they are mature enough to deal with it and put it in use. There are people who need more assistance, more help. They have a lot of questions, they may not understand the big picture. In that case, a database may not be the optimal way. It can give them the access to the information, but will not answer the question. So, you need to have a support structure, which allows them to interact with people who understand what we want to achieve. Newsletters, videos, you can use all kinds of means of communication today. I do not think that there is one particular mean, which is more efficient compared to others, unless if you have a very consistent population.*

*You can say there are all at the same level, you can look at them being very homogeneous, in which case one tool maybe the most efficient. »*

Comme nous pouvons le constater de cet extrait, le gestionnaire associe l'efficacité d'un mécanisme de transfert au type de pratiques transférées, au degré d'intégration des unités et à certaines caractéristiques de la population visée par le transfert. Le questionnement sur l'efficacité des mécanismes de transfert nous amène à la dernière question, celle portant sur les facteurs qui peuvent avoir un impact sur les transferts de connaissances entre unités d'une EM.

#### **4.1.6 Facteurs ayant un impact sur le transfert des pratiques**

À la fin de chaque entrevue nous avons demandé à nos répondants d'identifier les facteurs qui, selon eux, influencent le transfert des connaissances entre les unités de leur entreprise. À cette étape, nous avons regroupé les réponses obtenues dans trois grandes catégories : en premier lieu, les facteurs qui relèvent de l'organisation ; en second lieu, les facteurs relevant de l'environnement externe ; en troisième lieu, les facteurs liés aux caractéristiques intrinsèques des connaissances et des pratiques transférées. Nous présentons successivement ces trois catégories de facteurs

##### **4.1.6.1 Facteurs organisationnels internes**

Tout d'abord, trois gestionnaires (E1, E6, E2) soulignent l'engagement de la haute direction comme étant une condition *sine qua non* à la réussite de toute nouvelle pratique que l'organisation veut transférer et déployer dans l'ensemble de ses unités :

*E1 : « Je pense que si à la tête du Métal primaire on n'aurait pas une équipe RH, une vraie équipe... S'il y avait un directeur RH qui dit « cela m'intéresse plus ou moins » et il viendrait aux rencontres, puis il ne ferait pas la cascade, cela pourrait être problématique. On aurait une région qui traînerait de la patte, qui n'a pas la qualité d'info. (...) Les leaders jouent pour beaucoup. »*

*E6: « One of the critical points is the commitment of the management. What are we as an organization? People expect to see the commitment. If they won't see the commitment they will think "why are we supposed to do it? What is it in there for us?" The commitment of the top management, but also the commitment of the management of your own organization is important. It's not only say that "we*

*have to implement some values”, but you really have to see that management buys in. I think that can be critical. If it’s not here, it will not make any difference whatever we are doing. If it’s there, it is a powerful tool of the process. I would certainly start with that. »*

*E2 : « Le moyen le plus puissant, le levier le plus puissant c’est l’engagement de la haute direction. Je donne un exemple très concret : Quand on a décidé de faire les sondages d’opinion pour les employés, honnêtement, même la communauté HR se disait qu’on va le faire, mais c’est pas trop ... Quand c’est le président qui a dit « Je le veux! À telle date que cela se fasse et c’est non négociable » et c’est fait. Je pense que ça, c’est un premier élément, l’engagement de la direction. Et si nous, on avait à développer une meilleure pratique ici, ça prend un engagement de la direction. Quand IPCM a été implanté, c’est encore une fois avec l’engagement de la direction. Je pense que si on n’a pas ça dans une grosse boîte comme ici, ça arrivera pas. On ne peut pas juste convaincre nous, HR : « c’est la meilleure pratique et il faut la faire ». Il faut aller chercher le levier le plus puissant. Il faut convaincre de l’importance de cette pratique-là. »*

Par ailleurs, le même interlocuteur mentionne que l’engagement des gestionnaires *line* et des gestionnaires opérationnels est également reconnu comme un facteur important facilitant le transfert des pratiques :

*E7 : « S’il n’y a pas de l’engagement line, les choses n’arriveront pas, les gens vont penser à autres choses. L’objectif c’est de stimuler l’engagement du line et de le maintenir, c’est comme une façon de vivre, the way of life jusqu’à ce que ça devienne la culture. Cette partie-là, il faut toujours l’inculquer... c’est un travail de longue haleine. »*

Dans le même ordre d’idées, les trois répondants (E2, E3, E5) ont souligné que l’engagement des gestionnaires est important, mais n’est pas suffisant en soi. Il faut aussi que l’organisation trouve une formule où chaque individu impliqué dans le processus puisse s’y reconnaître, ou, comme le disent nos interviewés, « trouver quelque chose pour lui-même ». Autrement dit, il faut que les objectifs individuels soient alignés sur ceux de l’organisation :

*E3 : « Typiquement, un processus, une politique sera partagée d’autant plus vite que tout le monde y trouvera sa part de diversité. Si j’applique, et je vois ça dans le projet Agora, si j’impose une pratique française puisque dans ce projet nous sommes partis de la France, ensuite on l’adapte à chacun des pays. Sinon, on n’y arrivera jamais... C’est un projet (Agora) de mettre en place des outils, des systèmes d’information pour administrer le personnel. Le groupe du travail au début était majoritairement constitué de Français parce qu’ils étaient là, le projet a commencé ici. Petit à petit, nous avons intégré dans nos raisonnements et dans*

*nos équipes, des gens d'autres cultures pour que les gens disent que ce n'est pas un projet français qu'on m'impose, ce n'est pas un projet canadien. Si on veut que ce soit un vrai partage, il faut raisonner globalement et pas localement. »*

*E2 : « C'est finalement d'essayer de proposer un certain nombre de pratiques où l'individu va trouver son compte et où il voit l'avantage. Mais il faut aussi que l'employé puisse reconnaître qu'il y a aussi des avantages pour lui de s'investir, de s'aligner et de développer des compétences qui vont être en ligne avec les objectifs organisationnels. »*

Une des façons pour susciter l'intérêt des individus, c'est de les impliquer dans le processus de transfert des connaissances le plus tôt possible, dès le moment de la conception du projet :

*E5 : « Le plus efficace c'est quand on fait participer des gens. Si je développe une pratique dans mon bureau et si je la vends, c'est pas tellement efficace. Mais quand je réussis à impliquer les gens dans le développement, ça c'est beaucoup plus fort. [...] C'est pas la même connotation quand la personne a mis du travail dans quelque chose, cela lui ressemble, chacun amène sa contribution. Et pour moi, les meilleures pratiques c'est là où les gens se sont impliqués, où il y a un travail d'équipe, une forte implication. Pour moi c'est un élément de base très important. »*

Une autre série de facteurs internes est liée au statut des unités au sein de la firme. En reprenant le vocabulaire de nos interlocuteurs, il s'agit de la « maturité » des unités impliquées dans le transfert. Par maturité, on entend le niveau d'intégration et de conformité de l'unité en question par rapport aux standards (en termes de développement des processus administratifs, technologiques ou autres) de la compagnie. À titre d'exemple, on peut dire qu'une usine de Pechiney en France intégrée au réseau global d'Alcan depuis cinq ans sera plus « mature » qu'une usine située en Chine ou en Indonésie, rachetée il y a seulement quelques mois. Cette « maturité » est donc liée à la fois à la période écoulée depuis l'intégration de l'unité en question, et aux caractéristiques managériales, économiques, technologiques et autres prévalant avant l'intégration. Les gestionnaires français (E3, E4, E5) et l'expatrié canadien en Europe soulignent bien cet aspect dans leur propos :

*E3 : « Ce qui peut freiner, et c'est ce qui est intéressant, ce qui peut bloquer, cela peut être une explication sur l'intégration non suffisante de cette entité qui ne se sentirait pas suffisamment Alcan et qui ne sera pas amenée à mettre en place ces process. Cela peut être le cas des entités récemment achetées, premièrement. »*



*E4 : « Cela dépend de la maturité des interlocuteurs qu'on a. Il faut que nous, on soit flexible en revanche. Il ne faut pas qu'on impose le modèle standard à des gens qui n'ont pas le même niveau de maturité parce que là, il peut y avoir du rejet. »*

*E5 : « Chaque organisation n'est pas rendue au même stade de maturité. Il y a eu aussi des belles expériences ailleurs qui peuvent se partager, mais ça on va le faire au cours des prochaines années avec notre système de quatrième pilier. »*

Selon le gestionnaire suisse (E6), la fonctionnalité et l'accessibilité des outils de support mis en place par l'entreprise est un autre aspect important qui influence le transfert des connaissances :

*E6: « Also tools we put at disposition may affect the process. The IPCM had a lot of performance problems. For the people in Australia, it takes 2-3 minutes to download an IPCM page. What they will do after? They will switch-off the system and they will say "go to hell with your IPCM system!" So the efficiency of the tool can be critical. People can't wait too long in front of the computers to get this. [...] For APA (Alcan People Advantage) we have this Agora project, which is the centralization of payroll, time and attendance in Germany, Switzerland and France. It affects everybody. Some people who work on the shop floor do not have a computer in the working place or they do not know how to use it. How do you address them? You have to train them up to a certain level that they can use a tool properly. »*

Un gestionnaire français (E3) met, quant à lui, l'accent sur la cohérence des actions à l'intérieur de l'organisation :

*E3 : « Il faut faire attention à ce qu'on demande, il ne faut pas mettre tout en priorité 1. Si une usine est en pleine restructuration, cela peut entraîner un décalage sur ce qu'on peut attendre sur la mise en place des processus qualitatifs. Si l'objectif c'est d'optimiser le fonctionnement, de réduire les effectifs dans un site, on va pas demander en même temps au plant manager d'être focalisé sur les processus qualitatifs. Donc il faut être pragmatique à ce niveau-là et avoir une cohérence de plan d'actions. Pour moi, cela peut être des facteurs qui peuvent mettre un certain frein à une mise en place effective dans le même délai que d'autres usines qui n'ont pas de problèmes particuliers. Il faut regarder la situation telle qu'elle est. »*

Finalement, pour favoriser le transfert et surtout l'appropriation des pratiques de RH, il faut que le destinataire perçoive l'utilité des pratiques en question. Selon le commentaire suivant, le rôle de la fonction RH est crucial dans ce travail de

« promotion interne » des pratiques que l'entreprise cherche à déployer à travers l'ensemble des unités :

*E5 : « Je pense, au départ il faut qu'il y ait un besoin. S'il n'y a pas de besoin, si c'est juste une volonté de l'administration ... Il faut vraiment être en lien avec le besoin réelle de la pratique. C'est fondamental. Parfois les gens le voient, parfois non. Cela fait partie de notre rôle en HR de démontrer ce besoin,... pas de le vendre, mais de le démontrer. On peut faire des transferts comme on veut, mais si les gens disent « j'en ai pas besoin et je vais le faire parce qu'il faut que je le fasse », cela ne restera pas et ça va même être négatif dans un sens. Finalement, on risque de griller une bonne pratique. »*

#### **4.1.6.2 Facteurs de l'environnement externe**

En ce qui concerne ce deuxième groupe de facteurs influençant le transfert des connaissances, trois gestionnaires reconnaissent explicitement ou implicitement l'influence des variables socioculturelles sur ce processus. Notons que parmi ces trois gestionnaires, deux sont européens (E3, E6) et le troisième (E5) est expatrié canadien :

*E3 : « C'est dans la manière de faire les choses, c'est tous ces aspects que j'ai évoqués au début : pragmatisme versus cartésianisme, structure excessivement conceptuelle : je vois tout, je prévois tout à la française... c'est plus ça qui est difficile. Mais c'est vraiment plus dans le « comment ». Je regarde de temps en temps dans les équipes, quand il y a des difficultés de fonctionnement culturelles, quand on regarde de plus près... attendez, on se calme et on dit « qu'est-ce qui nous rapproche et qu'est-ce qui nous différencie ? » Et dans le « what » il n'y pas généralement de problèmes. C'est vraiment dans le « comment », qu'on se rend compte que c'est la manière d'y arriver qui est pas la même. »*

*E6: « Also languages! We have a lot of people in France, in Germany, in Switzerland that don't all speak French, not German, or Italian. Some people may speak Arab or Turkish and they are not trained in an other language. So how can they use this platform designed in a language you don't know? So, besides the platform, you have to improve their skills, you have to give them language training, or minimize the IT platform that somebody who can't speak the language can still use it. »*

*E5: « On a des perceptions, mais quand on arrive dans le pays c'est différents. On ne peut pas arriver avec un modèle américain quand tu es en France. Comme je n'ai pas pu faire la même chose en Suisse. On doit, ... et cela fait un peu le lien avec le siège social, nos managers qui sont Nord-américains parfois ne comprennent pas ce qui se passe sur le terrain. [...] Je pense qu'on a encore beaucoup à apprendre. Entre ce qu'on perçoit et la réalité du pays, souvent, il y a un élément souterrain qu'on ne voit pas. »*

#### 4.1.6.3 Facteurs résiduels

Notre répondant suisse (E6) souligne que le caractère tacite des connaissances transférées et la difficulté de les exprimer constituent un obstacle sérieux lors de transferts des pratiques de RH :

*E6 « It (knowledge) is in heads of the people. It is not always put down in a structured way that you can make it accessible for others. I think other companies probably spend more time and money on securing the knowledge in structured way, at least in HR. I think we probably do not have resources some times and with all the things that happened, it's also often a lack of time. We do know best practices with a lot of meetings where we discuss how to get this knowledge transferred. But it's not a complete transfer. A lot of things is still in the heads of people. »*

Le gestionnaire français (E3) souligne les jeux de pouvoir comme un des facteurs influençant le processus de transfert des pratiques de RH :

*E3 : (...) il y a toujours des difficultés. Il y des druides qui connaissent la recette et qui ont tendance à garder la recette pour eux, soit parce que personne ne l'aura demandée, soit ils ont une part de leur pouvoir qui vient de là et donc il partage ce savoir et ils sont reconnus par tous. Ils donnent les informations si on les demande, ils n'écrivent pas tout ce qu'ils font, alors la recette de la potion magique n'est pas connue. »*

Pour conclure la présentation de cette entreprise, dans la prochaine section nous allons résumer les éléments essentiels du cas étudié.

#### 4.1.7 Synthèse du cas

- En reprenant les caractéristiques clés de la société Alcan Inc., les données recueillies nous portent à croire que cette entreprise poursuit son expansion internationale en adoptant la **stratégie globale** ou **méganationale** (Bartlett et Ghoshal, 1998) caractérisée par un certain niveau d'intégration, de contrôle et de centralisation des processus de production et des activités de recherche et développement. Ayant procédé à de nombreuses fusions et acquisitions pendant les dix dernières années, la compagnie a tendance à transférer et à imposer, dans

les unités situées à l'extérieur du Canada, ses procédés technologiques, ainsi que ses pratiques de gestion des RH. Cette stratégie est également justifiée par les caractéristiques du secteur, où la maîtrise des coûts de production à l'échelle globale constitue l'une des clés du succès. Par ailleurs, cette stratégie corporative doit être nuancée au niveau de chacun des quatre groupes d'affaires qui constituent Alcan. Si les groupes *Métal primaire* et *Bauxite et Alumine* s'inscrivent davantage dans la stratégie globale/méganationale, plus centralisatrice au niveau de l'intégration globale des opérations, le comportement stratégique des groupes *Emballages* et *Produits usinés* s'inscrit plutôt dans l'approche multidomestique, permettant une meilleure réactivité aux demandes du marché local.

- **La structure** d'Alcan Inc. reflète cette autonomie relative des quatre groupes d'affaires, tout en gardant les fonctions clés (Finance, RH, Développement d'entreprise et Affaires générales) directement rattachées à son président et chef de la direction. Les quatre groupes d'affaires ont des structures matricielles par produit et par zone géographique.
- Malgré une certaine autonomie dont bénéficient les quatre groupes d'affaires, le siège social a une intention ferme d'avoir *one company* qui poursuit des objectifs communs et dont les unités sont soudées ensemble par les mêmes valeurs et la même **culture organisationnelle**. Le *Système intégré de gestion Alcan (AIMS)* constitue cette assise commune. L'accent mis sur la santé et la sécurité des travailleurs de même que sur le développement durable, concrétisé par le programme ESS en Tête fait la marque distinctive d'Alcan par rapport à ses concurrents.
- L'introduction du quatrième pilier, *Atout humain Alcan*, au *Système intégré de gestion* confirme le **statut stratégique de la fonction RH** au sein de l'entreprise. Cependant, malgré la volonté de reconnaître et de souligner la contribution de toutes ses RH au succès de l'entreprise, jusqu'à présent Alcan

semble poursuivre une stratégie hybride, en gérant le noyau de sa main-d'œuvre, constitué de professionnels, selon la logique du marché interne, et tous les autres employés, selon les principes du marché secondaire.

- Malgré sa présence géographique globale et une grande partie de ses activités et de ses effectifs situés à l'extérieur du Canada, Alcan est une compagnie où **l'identité canadienne** est bien visible à travers plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs, nous pouvons nommer la composition de l'équipe de gestion d'Alcan Inc. ainsi que de celle des 4 groupes d'affaires. Certaines pratiques de GRH « promues » par le siège social sont nettement influencées par le contexte législatif et institutionnel canadien (la loi sur l'accès à l'égalité, la loi de l'équité salariale, la discrimination positive). Selon nos répondants, les aspects socio-culturels, qu'ils qualifient d'« approche anglo-saxonne et pragmatique » exercent également une influence non-négligeable sur la façon de gérer les RH.
- En résumant les commentaires de nos répondants sur les particularités du **contexte français**, nous pouvons dire que les éléments suivants exercent une influence sur les pratiques de RH en France. Premièrement c'est la complexité des relations de travail due au statut particulier dont jouissent les syndicats français. L'approche « cartésienne », ou une rationalité excessive, parfois déconnectée de la réalité, et la recherche de la perfection dans les processus et les outils peuvent conduire à des résultats avec peu d'application pratiques dans les entreprises. Deux autres caractéristiques, l'élitisme et la notion de l'équité, influencent également, selon nos répondants, les processus des RH au sein des entreprises françaises.
- La caractéristique essentielle du **contexte suisse** est la logique du compromis. La recherche du consensus et de la paix sociale sont les principes de base guidant les relations en milieu de travail. Tout comme en France, les processus organisationnels se veulent parfaitement logiques pour écarter toute situation imprévue. L'élitisme et l'appartenance sociale de l'individu ont également une

influence sur les processus et les pratiques de GRH dans les entreprises en Suisse.

- Par rapport à la **nature des connaissances** et des pratiques transférées, nous pouvons conclure que le degré de centralisation des pratiques est lié à deux facteurs. Premièrement, nos interlocuteurs soulignent que les mêmes politiques et les processus de GRH sont appliqués aux postes qui se situent dans la partie supérieure de l'organigramme d'Alcan Inc., ainsi que des organigrammes de chacun des quatre groupes d'affaires. Deuxièmement, les processus globaux, centralisés au niveau du siège social corporatif, sont appliqués aux employés professionnels. Cette distinction entre les professionnels et les « autres » catégories d'employés, lesquels sont gérés localement, s'inscrit dans la stratégie du marché interne de la main-d'œuvre qu'Alcan semble poursuivre.
- Une autre caractéristique importante au niveau des **pratiques de RH est leur portée stratégique**. En reconnaissant formellement la différence existant entre les pratiques stratégiques et les *best practices*, les gestionnaires interviewés mettent souvent de mêmes pratiques dans les deux catégories à la fois. Selon le gestionnaire des RH au niveau corporatif, l'avantage compétitif d'Alcan est surtout lié à la mise en œuvre de l'ensemble des pratiques de RH dans un contexte organisationnel particulier. En ce qui concerne le choix des pratiques à transférer, il se fait de deux façons. Premièrement, l'initiative peut venir de la haute direction d'Alcan Inc. et du PDG de l'entreprise personnellement. Dans ce cas, le rôle de la fonction RH consiste à convertir cette initiative en politiques et processus et à les déployer à travers toutes les unités organisationnelles. Le *Système intégré de gestion Alcan* illustre bien cette volonté stratégique de la direction. Deuxièmement, il existe un processus « incrémental » à travers lequel des pratiques sont proposées par des gestionnaires opérationnels ou responsables des RH des unités locales, lesquelles pratiques sont ensuite évaluées par les instances hiérarchiques supérieures. Les gestionnaires interviewés reconnaissent que, en ce moment, l'organisation n'a pas de processus décisionnel établi, ni de

critères formels pour choisir les pratiques qui méritent d'être diffusées globalement. Enfin, pendant les dernières années, le processus *top-down* semble être de plus en plus déterminant.

- Selon les personnes interviewées, Alcan utilise une panoplie de **mécanismes de transfert**, parmi lesquels nous retrouvons des réunions de travail, des multiples rencontres des gestionnaires de la fonction RH et différentes pratiques de formation. L'expatriation est un mécanisme nettement privilégié lorsqu'il s'agit de transférer des connaissances managériales vers des unités organisationnelles nouvellement intégrées. Parmi les mécanismes informels, notons le réseautage et les rencontres *off-site*. Enfin, comme plusieurs grandes entreprises, Alcan utilise un large éventail d'outils technologiques pour faciliter le transfert des connaissances.
- En ce qui concerne l'**efficacité des transferts**, les commentaires des gestionnaires interviewés insistent sur l'absence d'évaluation des pratiques transférées. Tout en reconnaissant la pertinence d'une telle démarche, nos répondants constatent qu'il s'agit d'un système qui devra être mis en place éventuellement. En parlant des mécanismes de transfert (toujours en l'absence de processus formel d'évaluation), nos répondants perçoivent ceux qui sont basés sur les contacts personnels entre les employés comme étant les plus efficaces.
- Enfin, les **facteurs ayant un impact sur le transfert** des connaissances peuvent être regroupés en trois catégories. Dans la première, nous retrouvons des facteurs qui relèvent des caractéristiques de l'organisation elle-même, tels que l'engagement de la haute direction et des gestionnaires *line*, l'existence de canaux de communication et d'outils fonctionnels et accessibles à tous, le degré d'intégration des unités organisationnelles. Dans la seconde, nous retrouvons, les facteurs liés au contexte externe dans lequel le transfert se produit. Les caractéristiques socioculturelles d'une société, la législation, les règles

institutionnelles, le contexte économique du secteur d'activités peuvent, selon nos répondants, affecter le processus de transfert. Enfin, la troisième catégorie réunit les facteurs liés à la nature des connaissances et des pratiques transférées, ainsi qu'aux caractéristiques des individus impliqués dans le processus.



## **4.2 *ALCATEL INC***

### **4.2.1 Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants**

Le Groupe Alcatel est une entreprise française qui a été incorporée en 1898 sous le nom de « Compagnie Générale d'Électricité » (CGE). À l'époque, c'était un conglomérat industriel impliqué dans les secteurs de l'électricité, de l'électronique et des télécommunications. Jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, la compagnie se développe par des acquisitions et des prises de contrôle d'entreprises françaises (Compagnie Générale des Câbles de Lyon, Société Alsacienne de Constructions Atomiques, de Télécommunications et d'Électronique, Thomson Télécommunications, Alsthom, etc.), essentiellement. Au début des années 1980, la CGE se porte acquéreur des activités de télécommunications internationales d'ITT Corporation. La CGE devient alors Alcatel-Alsthom. De façon parallèle, ayant évalué le potentiel du marché asiatique, Alcatel est l'une des premières entreprises françaises à s'implanter en Chine, plus précisément dès 1983. En 1995, avec l'arrivée de Serge Tchuruk à la tête du Groupe, Alcatel se concentre sur le marché des télécommunications, en délaissant les secteurs du transport et de l'électricité. À la fin des années 1990, l'entreprise vend tous ses actifs « hors télécoms » ; afin de consolider sa position dans ce secteur, elle poursuit ensuite son expansion internationale en Amérique du Nord et dans les marchés émergents, notamment en Asie et en Europe de l'Est. Au début de 2001, Alcatel fait une première tentative de fusion avec Lucent Technology.

En 2001, toute l'industrie des télécommunications est plongée dans la pire crise connue de son histoire. Cette année-là, l'entreprise enregistre une perte de cinq milliards d'euros<sup>10</sup>. Pendant les trois années suivantes, les effectifs seront réduits de moitié et le chiffre d'affaires, divisé par 2,5<sup>11</sup>. L'entreprise redevient profitable en 2004. En parallèle, Alcatel poursuit la conquête du marché chinois et, en 2002, elle prend le contrôle de ce qui est devenue sa filiale chinoise Alcatel Shanghai Bell (ASB) et établit

---

<sup>10</sup> [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)

<sup>11</sup> [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)

à Shanghai son siège social pour la région Asie-Pacifique. En 2006, alors que les opérateurs se regroupent et que la concurrence devient de plus en plus intense, Alcatel annonce sa fusion avec Lucent Technologies. L'entente finale est signée en décembre 2006 et le nom de la nouvelle entité est Alcatel-Lucent.

Aujourd'hui Alcatel-Lucent est un des leaders mondiaux dans son domaine, offrant une gamme complète de solutions « clef en main » en matière de télécommunications à travers le monde<sup>12</sup>. Ayant délaissé la production d'équipements, l'entreprise se concentre essentiellement sur des activités de R&D ainsi que sur la conception, l'installation et le service de réseaux de télécommunications. Cinq groupes d'affaires sont créés en fonction des segments du marché desservi par l'entreprise. Le premier groupe, celui de Transmission (*Carrier Business Groups*), a comme vocation de répondre aux besoins des fournisseurs de services de télécommunications et est lui-même divisé en trois segments ou sous-groupes. Le sous-groupe Convergence (*Convergence Business Group*) propose à ses clients des solutions permettant de combiner la transmission de données sous forme de voix, texte et vidéo sur les réseaux IP (Internet Protocol). Le sous-groupe Mobile (*Wireless Business Group*) est un des leaders mondiaux des solutions de téléphonie mobile. Le sous-groupe Fixe (*Wireline Business Group*) est le leader mondial du secteur de la téléphonie fixe et a un rôle de plus en plus important sur le marché des routeurs IP. Le deuxième groupe, Entreprise (*Enterprise Business Group*), offre aux entreprises privées et publiques à travers le monde des solutions de communications, telles que les logiciels de centre de contact, la téléphonie et les logiciels de gestion d'adresses IP, etc. Le troisième groupe, Services (*Services Business Group*), a pour mission d'assister les plus importants fournisseurs de services téléphoniques par l'entremise d'un éventail complet de services couvrant tout le cycle de vie des réseaux : conseil et conception, intégration et déploiement, exploitation et maintenance. Dans ce domaine, Alcatel-Lucent propose une gamme complète de partenariats, allant du support opérationnel jusqu'à une externalisation totale ou partielle des réseaux de télécommunications. Le siège social d'Alcatel-Lucent

---

<sup>12</sup> Cette présentation de l'entreprise se fonde en grande partie sur l'information disponible sur le site Internet d'Alcatel-Lucent.

se trouve à Paris. Il y a également quatre sièges sociaux régionaux. Le siège social pour l'Europe du Sud est situé à Vélizy, en France; pour l'Europe du Nord – à Anvers, en Belgique; pour l'Amérique du Nord – à Murray Hill, aux États-Unis; et pour l'Asie Pacifique – à Shanghai, en Chine. À la fin de 2006, après l'annonce de la fusion, les effectifs combinés d'Alcatel-Lucent étaient de 89 370<sup>13</sup> employés déployés dans 130 pays et sur cinq continents.

### **Profil des répondants**

Au total, nous avons conduit sept entrevues auprès de gestionnaires des RH d'Alcatel-Lucent, dont six auprès d'anciens employés d'Alcatel et une auprès d'un gestionnaire de *Lucent Technology*. Deux entrevues, d'une durée moyenne de 1,45 heures, se sont déroulées dans chacun des trois sites d'Alcatel-Lucent: à Lannion, en France, à Stuttgart, en Allemagne et à Ottawa, au Canada. Tous les répondants interviewés au sein des unités mentionnées sont des ex-employés d'Alcatel. Nous avons également effectué une entrevue téléphonique avec un gestionnaire d'Alcatel-Lucent à Toronto qui nous avait été référé par notre personne ressource. Cependant, au cours de l'entretien avec cette personne, nous avons découvert qu'elle était, avant la fusion, à l'emploi de Lucent. Or, au moment des entrevues, l'intégration des compagnies n'était pas encore complétée et, sur le plan opérationnel, Alcatel et Lucent continuaient de fonctionner comme deux entités distinctes (et ce, jusqu'à la fin de l'année 2007). Nous n'avons donc pas jugé pertinent d'inclure les propos de ce gestionnaire dans notre présentation et dans notre analyse des résultats. Nous avons plutôt décidé de nous concentrer sur Alcatel, même s'il était difficile d'éviter le sujet de la fusion lors des entretiens. Le tableau ci-dessous présente les postes occupés par les individus interviewés :

---

<sup>13</sup> Rapport Développement durable Alcatel-Lucent 2006

E1	Directeur, Université Alcatel Paris, France
E2	Gestionnaire Université Alcatel Lannion, France
E3	Manager HR Front Line Support, Région Europe du Nord Stuttgart, Germany
E4	Directeur, Université Alcatel Stuttgart, Germany
E5	Manager HR Front Line Support, North American Region Ottawa, Canada
E6	Manager, Executive coaching & Executive Performance Management Ottawa, Canada

Tableau 5 : Profil de répondants d'Alcatel

#### 4.2.2 Caractéristiques propres au contexte endogène

Tel que mentionné, au moment de notre enquête, la fusion entre Alcatel et Lucent est davantage théorique que pratique. Les deux entreprises maintiennent leurs pratiques respectives (du moins en GRH) jusqu'à la fin 2007 tout en essayant de trouver la meilleure combinaison, la mise en place de laquelle était prévue pour le début de l'année 2008. Pour cette raison, dans la mesure du possible, nous nous concentrons sur la présentation du Groupe Alcatel *avant la fusion*. Les caractéristiques suivantes du contexte interne seront examinées: les orientations stratégiques, la structure de l'entreprise, la culture et les valeurs organisationnelles et l'importance de la fonction RH.

##### 4.2.2.1 Orientations stratégiques de l'entreprise

Nous commençons la présente section par une brève présentation de la stratégie corporative d'Alcatel et son évolution récente. Ensuite, nous examinons la stratégie d'internationalisation de cette entreprise.

Au moment des entrevues, tous les répondants ont mentionné la fusion entre Alcatel et Lucent de même que l'incertitude qui accompagne la période de transition et

d'intégration des deux compagnies. Par ailleurs, sur le site Internet ainsi que dans les communiqués de presse disponibles au public, la stratégie corporative d'Alcatel-Lucent se lit comme suit :

*« Notre objectif - Définition de notre réussite future. Nous voulons améliorer le mode de vie des individus en transformant la façon dont le monde communique.*

*Notre mission - Méthodes mises en œuvre pour atteindre notre objectif. Mettre à profit nos capacités uniques pour assurer la prospérité de nos clients, le développement de notre activité et l'enrichissement des communications privées de par le monde. »<sup>14</sup>*

Dans l'historique de l'entreprise<sup>15</sup>, on lit qu'Alcatel a été créée à l'image des grandes entreprises européennes et américaines, comme *Siemens*, *AEG* et *General Electric*, qui possèdent plusieurs unités qui fonctionnant de façon autonome. Avant de se concentrer sur l'industrie des télécommunications, l'entreprise œuvrait dans le secteur du transport et de l'énergie ainsi que dans la production d'équipement électronique. C'est à la fin des années 1990 que la direction de l'entreprise a pris des décisions qui allaient avoir des conséquences majeures sur l'entreprise. Premièrement, Alcatel décide de se concentrer sur l'industrie des télécommunications et d'abandonner tous ses autres secteurs d'activités. Au moment de prendre cette décision, les activités de télécommunications représentaient un peu moins de la moitié du portefeuille du groupe<sup>16</sup>. La deuxième décision stratégique d'importance de l'entreprise a été de délaisser la production d'équipements et de se concentrer sur les activités de R&D de même que sur l'implantation de solutions technologiques intégrées pour les clients. Notre répondant (E3) en Allemagne résume bien ce changement dans la stratégie d'Alcatel dans l'extrait ci-bas :

*E3: « If you look at the industrial history of Alcatel, you had a telecommunication company which, in the past, was developing switching technology all over the world. Now we have big topic or headline which is "IP transformation". This means that we have to think like an IT company. Our sales activities will be more*

---

<sup>14</sup> <http://www.alcatel-lucent.com>

<sup>15</sup> <http://www.alcatel-lucent.com>

<sup>16</sup> Rapport annuel d'Alcatel 2000

*in terms of consultancy. Our services will be not to produce, to deliver and to install equipment, but to become more and more integrator. »*

Les gestionnaires français (E1, E2) nous ont décrit ce revirement stratégique en des termes semblables. Lors de la discussion informelle qui précédait nos entretiens, ils ont évoqué que l'entreprise avait, récemment, complètement changé sa vocation en passant d'« équipementier » à une entreprise « de consultation, de R&D et d'intégration de TI ». Selon les mêmes répondants, la convergence technologique permettant de transmettre de l'information sous formats multiples (son, texte, image) à travers un même réseau, place les compagnies de télécommunications en concurrence avec les compagnies du secteur des médias, ce qui peut amener une entreprise à reconsidérer sa stratégie.

Un autre facteur important, la déréglementation du secteur des télécommunications à la fin des années 1990, a grandement influencé les joueurs de cette industrie de même que la dynamique de tout le secteur. Selon nos répondants en France (E1, E2), la déréglementation a fait en sorte que les fournisseurs de services téléphoniques locaux, comme *France Télécom*, ont commencé à offrir leurs services dans d'autres pays. Pour garder l'ancienne clientèle à qui elle fournissait des réseaux, Alcatel devait donc la suivre partout dans le monde. En parallèle, le développement fulgurant de la téléphonie cellulaire offrait beaucoup d'opportunités dans les marchés émergents. Voici comment notre répondant français (E2) décrit la situation :

*E2 : « Avant, chaque pays, chaque société avait son marché local. Aujourd'hui notre client n'est plus un client national. Avant, il y avait France télécom, Deutsche télécom, aux États-Unis c'était un peu différent; mais dans chaque pays il y avait un constructeur et un opérateur. Aujourd'hui l'opérateur est obligé de traverser les frontières : Orange est partout, Deutsche-T est aux E-U, Vodafone, etc., les clients sont partout. Le fixe et le mobile, tout le monde doit faire les deux aujourd'hui. C'est la convergence. Avant tout le monde était isolé et mettait quasiment des remparts et chacun fonctionnait un peu à sa façon. »*

Dans ces conditions, l'expansion géographique du groupe n'était pas une option, mais bien une condition pour survivre. Serge Tchuruk, l'ex-PDG de la société, résume bien cette stratégie dans une entrevue accordée aux médias français :

*« [...] la mondialisation n'est pas une option, c'est un fait. Les techniques ou les standards des techniques sont pratiquement les mêmes partout dans le monde, et*

*donc, lorsque vous êtes une grande entreprise dans notre secteur, vous ne pouvez avoir de stratégie industrielle autre que mondiale ».*<sup>17</sup>

Il faut dire que cette stratégie était durement mise à l'épreuve, d'abord, par la crise financière mondiale de 1998 et, ensuite, par la crise de l'industrie des télécommunications ayant éclaté en 2001. Le gestionnaire (E1), proche du siège social, souligne qu'à cette époque la stratégie d'affaires d'Alcatel était double : maintenir l'offre et la qualité de ses produits tout en maintenant sa présence géographique :

*E1 : « Le marché global des télécoms, avec l'éclatement de la bulle Internet, a diminué de 50%. Ça a eu des impacts très importants sur les compagnies de téléphonie fixe et mobile. Les compagnies ont réduit leurs activités. Il y avait un certain nombre de choix à faire. Les choix d'Alcatel c'était : premièrement, maintenir la présence géographique et, deuxièmement, maintenir le catalogue de produits. »*

La stratégie d'internationalisation d'Alcatel cherchait à atteindre ces deux objectifs. Les commentaires des gestionnaires interviewés et les informations obtenues à partir de sources secondaires confirment qu'avec le changement, ou plutôt, le recentrage de ses activités sur les télécommunications, la stratégie d'internationalisation d'Alcatel n'a pas changé. Historiquement, l'expansion internationale d'Alcatel s'inscrivait dans l'approche multidomestique (Bartlett et Ghoshal, 1998). La philosophie d'Alcatel, depuis plusieurs années, consistait à procéder à des acquisitions ou à des prises de participation dans des entreprises, tout en accordant à ces dernières une très grande autonomie au niveau de la gestion opérationnelle de leurs activités. Tous nos répondants, sans exception, soulignent qu'Alcatel se développait comme un holding classique, d'abord en France, et plus tard, à l'étranger. Ci-dessous, nous reproduisons les commentaires de nos interviewés concernant les liens existant entre le siège social et les filiales étrangères. Notre interlocuteur français (E1) résume ces relations comme suit :

*E1 : « Alcatel a un siège qui est la Compagnie Financière Alcatel qui est la tête du holding. Dans chaque pays, il y a une ou plusieurs sociétés filiales de ce siège. La participation d'Alcatel dans ces filiales est variable d'un pays à l'autre, liée à la culture ou à l'histoire. »*

---

<sup>17</sup> Entrevue de Serge Tchuruk publiée dans L'Express 20/06/2002.

Les gestionnaires canadiens (E5, E6) soulignent aussi que l'influence du siège social d'Alcatel se limite au *contrôle financier*. Quant aux autres aspects de gestion, l'unité canadienne fonctionnait de façon autonome :

*E5: «Probably the biggest French influence is on the financial side. They manage very strongly financial side out of Paris, but the impact on the rest of the business?... I have not felted to be overwhelming by its presence. I have seen them very much multinational, very decentralized, which is part of its charm. »*

*E6: « Alcatel Canada was a regional unit. Going back 3-4 years ago, it was responsible for end to end aspects of the business including shipping products at a global level located in other parts of Alcatel globally. (...) And it still functions primarily as end to end business. It had its own unique practices, processes a little bit distant from the global corporate functioning of Alcatel over all. And it was run separately almost like a subsidiary. »*

Une opinion semblable nous a été donnée par les gestionnaires (E3, E4) interviewés en Allemagne:

*E3: «I think the relations between HQ and local subsidiaries are different between several functions. In respect to HR, the human resources function here is driven by local laws, local processes and so on. But for budgeting, it's big influence from HQ. »*

Son collègue (E4) confirme que l'influence « hiérarchique » d'Alcatel France était minime au sein des filiales. Traditionnellement, les liens entre les unités se créent autour d'une expertise en produits ou en services fournis par Alcatel et ses filiales :

*E4: «So, if there was an influence from Alcatel France or Alcatel United States, it depends on which product or which market we were working on. »*

Ayant procédé à de nombreuses acquisitions, Alcatel ne cherchait pas à imposer sa façon de faire. Plusieurs fusions et acquisitions (par exemple, *Bell Labs*, *NewBridge*, *Genesys*, *unité UTS de Nortel*) avaient pour objectif d'élargir ou de compléter le portfolio technologique de l'entreprise. D'ailleurs, si, par exemple, on examine la fiche impressionnante en R&D des *Laboratoires Bell*, il est difficile d'imaginer que



l'acquéreur aura la prétention de changer le mode de fonctionnement de cette unité qui a breveté de nombreuses inventions, dont cinq ont mérité le Prix Nobel<sup>18</sup>.

Ayant défini l'approche stratégique d'Alcatel comme multidomestique sur le plan opérationnel, il faut quand même noter que la dispersion géographique des activités de R&D s'inscrit plutôt dans la logique transnationale. En fait, selon Bartlett et Ghoshal (1998), il s'agit d'une stratégie typique du secteur. Elle consiste à produire, à développer et à partager des connaissances au profit du réseau global sans restrictions géographiques. Avant la fusion avec Lucent, Alcatel possédait six grands centres de R&D et il y en a seulement un qui est situé en France; deux autres sont en Allemagne et en Belgique, deux en Amériques du Nord (un au Canada et un aux États-Unis) et un en Chine<sup>19</sup>. Après la fusion avec Lucent, la dispersion géographique des activités de R&D devient encore plus prononcée.

Par ailleurs, tous nos répondants soulignent que, depuis les trois à quatre dernières années, la direction d'Alcatel a annoncé son intention de centraliser certains processus de gestion à travers le réseau global. Ayant examiné les rapports annuels d'Alcatel pour les cinq dernières années, nous avons effectivement constaté ce discours de la haute direction sur la nécessité de rationaliser (voir centraliser) certains processus et fonctions organisationnelles afin de réduire les coûts d'opérations.

Les propos ci-dessous de nos répondants en Allemagne (E3) et au Canada (E5) confirment ce discours officiel :

*E3: « The other reason [for centralization], I think it is driven by the market. Very strong decrease in prices means that your costs have to be decreased also. This means that we will have one process within the company, one IT system of HR, which will have central functions. I think this will be done more and more centralized. »*

*E5: « In our new world IT has very significantly changed. We are much more global on everything from HR to business and everything else that we do. We have*

---

<sup>18</sup> [www.alcatel-lucent.com](http://www.alcatel-lucent.com)

<sup>19</sup> Alcatel rapport annuel 2005.

*significantly changed how we do business now. It's more centralized than before. Before, "globally" was some high level roles and everything else was left to the regions. We had a lot of autonomy and power to do what made sense in our region. In North America we would determine how we will operate. Now, it's much more centralized.»*

Au-delà de cette tendance, tous nos répondants ont souligné, par des remarques informelles, que la fusion avec Lucent devait accélérer le processus de centralisation et ce, pour deux raisons. Premièrement, Lucent est une entreprise très centralisée et qui a une culture organisationnelle forte. Deuxièmement, même si cette fusion est présentée comme une transaction entre deux partenaires égaux, les gestionnaires remarquent qu'Alcatel avait besoin de cette fusion plus que Lucent, ce qui affaiblit sa position dans cette alliance. La nomination de Patricia Russo, ex-PDG de Lucent, à la tête de la compagnie ainsi que la « retraite » de Serge Tchuruk indiquent clairement le rapport de forces au sein de la direction d'Alcatel-Lucent. Dans le communiqué de presse qui annonce officiellement la fusion, les tendances centralisatrices sont exprimées sans équivoque :

*« [...] plusieurs fonctions centrales soutiendront le groupe, comme la direction, intégrée mondialement, de chaîne logistique et des achats, la direction financière, la direction informatique, et marketing, les ressources humaines, la direction juridique et la communication. »<sup>20</sup>*

Mais, répétons-le une fois de plus, au moment de notre enquête, ce n'était que des *intentions* alors que l'entreprise fonctionnait, en pratique, à « deux vitesses ».

Dans la partie suivante, nous analysons de quelle façon ces orientations stratégiques influencent la structure organisationnelle d'Alcatel.

#### **4.2.2.2 Structure organisationnelle**

Nous commençons la présente section par la présentation de l'organigramme actuel d'Alcatel-Lucent, tel qu'il apparaît sur le site Internet de l'entreprise.

---

<sup>20</sup> Communiqué de presse « *Alcatel et Lucent finalisent leur rapprochement et donnent naissance à un leader mondial des solutions de communication* ». 1<sup>er</sup> décembre 2006

L'organigramme d'Alcatel-Lucent est présenté à la figure 8.

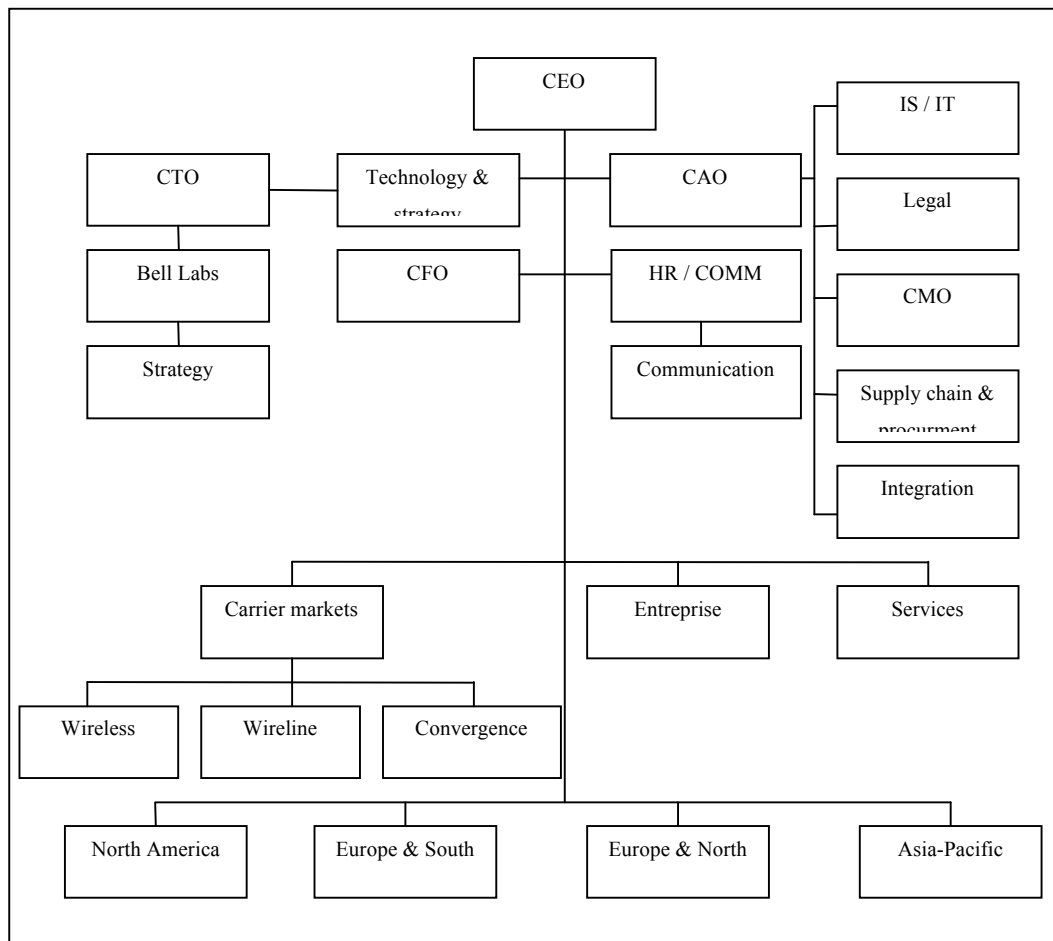


Figure 8 : **Organigramme d'Alcatel-Lucent en 2006**

Comme nous pouvons le voir, Alcatel-Lucent a une structure matricielle déployée par groupe de produits et par région géographique avec certaines fonctions organisationnelles relevant directement du PDG de l'entreprise. Parmi les fonctions centralisées, nous retrouvons la Finance (*CFO*), Technologie et Stratégie (*Technology & Strategy*), Ressources Humaines et Communication (*RH / COMM*); enfin, le Vice-président aux opérations (*CAO*) coordonne le travail de la fonction juridique (*Legal*), le Marketing (*CMO*), la chaîne d'approvisionnement et les unités chargées de l'intégration d'Alcatel avec Lucent (*IS/Ti & Integration*). Comme nous l'avons déjà mentionné dans

la description de la stratégie, ces fonctions sont dorénavant centralisées au niveau du siège social.

Si nous nous fions strictement à la topographie de l'organigramme, nous pouvons anticiper que le « poids hiérarchique » des groupes de produits est supérieur à celui des régions, ce qui peut être considéré comme étant un signe de centralisation d'Alcatel-Lucent. En ce qui concerne les régions géographiques, il y en a actuellement quatre. La région « Amérique du Nord » est dédiée aux fournisseurs de services et aux entreprises des États-Unis et du Canada. La région « Europe » et « Sud » comprend la France, l'Italie, l'Espagne et les autres pays d'Europe du Sud, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Inde et l'Amérique latine. La région « Europe et Nord » inclut le Royaume-Uni, les pays de l'Europe du Nord, le Benelux, l'Allemagne, la Russie et les pays d'Europe de l'Est. La région « Asie Pacifique » couvre la Chine, le Nord-Est et le Sud-Est asiatique, ainsi que et l'Australie.

En parlant de l'évolution de la structure organisationnelle, nos interlocuteurs notent que la nouvelle structure annoncée après la fusion est semblable à celle d'Alcatel des années précédentes. Tous les répondants ont souligné que, par le passé, Alcatel avait une structure matricielle. Selon les propos du gestionnaire français (E1), cette structure, largement décentralisée, était un choix de la direction, laquelle voulait déléguer la plupart des fonctions vers les régions ou les pays où se trouvaient les filiales et ne garder, au siège social, que des fonctions essentielles. Le principe de géographie était à la base de la structuration des activités d'Alcatel et il demeure un élément important dans la structure actuelle :

*E1 : « Une des caractéristiques, si on revient sur la structure d'Alcatel, c'est qu'il y a une volonté claire et nette d'avoir HQ qui soit très, très peu, très peu staffé et qui tourne un minimum de jobs. C'est-à-dire, on a une société qui est vraiment très, très décentralisée. »*

Les gestionnaires allemands (E3, E4) abondent dans le même sens :

*E3: « In the past Alcatel had the matrix organization where there was a big power in so called "areas". Sales' functions were linked to so-called areas and the world was splitted in six or seven areas. One of these areas, area 3, has a HQ located here in Stuttgart. So, Stuttgart had a big influence. Now, within the*

*new organization, the world is splitted in 4 regions and Germany is linked to the region called Europe and North. The HQ of this region will be located in Benelux, I think in Amsterdam. It means that Alcatel in Germany is no longer responsible for other countries. All these responsibilities are moved from Germany.»*

*E4 « ...in the past we had a matrix organization: on one side – business groups, on the other side – areas. And in the past, areas had a big space for deciding and they maybe worked for themselves. »*

Le deuxième élément structurant de l'entreprise, sont les groupes d'affaires responsables des produits et des services offerts par l'entreprise. Comme le révèlent les paroles du gestionnaire allemand (E3), si un produit est développé dans un pays situé dans une zone géographique X et que ce même produit est vendu par une autre entité d'Alcatel située dans une zone Y, les deux entités transigent directement, sans intervention du siège social :

*E3: « ... Alcatel, it's more conglomerate with various strong facilities. If there was an influence from Alcatel France or Alcatel United States, it depends on which product or which market we were working on. Alcatel once bought many companies in the US. So, if you need something in product A and this product is provided by the Alcatel US you have strong contacts with Alcatel US because they control and provide solutions for this product. If you provide a product B and this product is developed in Benelux, you have strong connection with Benelux. »*

Malgré la tendance à la centralisation évoquée par nos répondants en France (E1, E2) et en Allemagne (E3, E4), notre interlocuteur (E5) au Canada estime qu'avec cette fusion le centre décisionnel pour la filiale canadienne sera déménagé aux Etats-Unis :

*E5: « Here in North America my understanding of “global” might be very small. But I think the impact of this merge actually is in North America because Lucent has very little global presence. They are North American, all leaders are North American and we are excited about that because if you think about HQ, our head quarters are now in New Jersey. »*

Ces propos indiquent que, même si la structure de la compagnie devient plus centralisée, à court et à moyen terme l'Amérique du Nord sera tenue à l'écart de ce processus à cause du poids de Lucent dans cette région.

Pour résumer cette partie, nous pouvons dire que malgré la volonté de la direction d'Alcatel-Lucent de « globaliser » ou de centraliser la compagnie, à court terme il sera difficile de se défaire d'un héritage structurel issu de plusieurs années, d'autant plus que cette structure est imbriquée dans la culture d'entreprise, laquelle sera examinée dans la prochaine section.

#### 4.2.2.3 Culture organisationnelle

Nous commençons la présente section par la présentation des valeurs d'Alcatel-Lucent, telles que publiées sur le site web de l'entreprise; par la suite, nous examinons l'évolution de la culture organisationnelle d'Alcatel :

*« Nos valeurs - Reflet des engagements communs que nous prenons et qui guident notre vie quotidienne.*

- *Notre priorité est **le client** : Nous existons pour servir nos clients et notre réussite dépend de leur satisfaction.*
- ***L'innovation** : Nous sommes intuitifs, curieux, inventifs, pratiques et audacieux, ce qui nous permet d'être en mesure de proposer de nouvelles solutions pour nos clients du monde entier.*
- ***Le travail en équipe** : La réussite suppose un travail en équipe. Nous savons collaborer et nous respectons ce que chacun apporte à la réussite de l'équipe.*
- ***Le respect** : Nous sommes une société internationale multiculturelle. Nous respectons et accueillons des collaborateurs et des cultures du monde entier.*
- ***La responsabilité** : Nous tenons parole. Nous avons une responsabilité collective envers nos clients, nos collègues, les collectivités et les actionnaires.*

<sup>21</sup>

Ayant pris connaissance de ces valeurs et en étant conscient que du temps doit s'écouler avant qu'elles ne deviennent effectivement intégrées par l'ensemble des employés, nous avons demandé à nos répondants de décrire la culture organisationnelle d'Alcatel avant la fusion. Premièrement, tous nos répondants ont souligné l'absence de valeurs communes à travers le réseau global. Deuxièmement, même si depuis quelques années il y a un effort de la part du siège social d'Alcatel de mettre en place une culture commune, cela ne demeure que des énoncés d'intention. Des gestionnaires interviewés, tant en France (E1) que dans les filiales (E5, E4), relèvent cette difficulté :

---

<sup>21</sup> [www.alcatel-lucent.com](http://www.alcatel-lucent.com)

*E1 : « Compte tenu de l'histoire, il faut être réaliste. On est aujourd'hui une multitude de sociétés avec une multitude de cultures différentes au point qu'un des nos mots d'ordre depuis 4-5 ans c'est d'essayer de construire « one company ». C'est un concept qu'on essaie de faire converger. Il y a des valeurs communes, mais que l'on retrouve pour beaucoup de grandes entreprises : c'est team working, accountability, orienté client, et l'innovation puisqu'on est dans la technologie. »*

*E5: «Alcatel grew acquiring companies and there was no plan or desire to integrate cultures. Each group just has its own. They all have different systems, practices, their own everything. So you can't aspire now that it's going to be global. Every region will say "no, thank you! We don't want to; we like what we do and we always had it this way". So, I think it's a challenge for us.»*

Nos répondants expliquent la difficulté d'inculquer des valeurs communes par les deux facteurs suivants. Premièrement, ce serait l'évolution historique d'Alcatel, fortement marquée par l'approche « locale » qui risque de persister, au moins, à court et à moyen termes. Le deuxième facteur a trait à l'absence d'élément intégrateur qui permettrait aux employés de s'identifier à la compagnie. Selon le répondant français (E1), les valeurs préconisées dans la documentation officielle de l'entreprise correspondent à des valeurs banales, qu'on retrouve dans les autres entreprises du secteur. Déclarées comme telles par le siège social, ces valeurs sont loin de la réalité organisationnelle en ce moment.

Le commentaire suivant du gestionnaire allemand (E4) confirme que cette attitude persiste au sein des unités étrangères. Selon lui, les valeurs « communes » sont perçues comme provenant du siège social. Autrement dit, elles sont abstraites pour le reste de l'organisation, ce qui correspond à des relations atténuées entre le siège social et les filiales :

*E4: « There are some common values communicated by Alcatel. But to look at this from local perspective and what I know from other sites where I have been during projects, these common values are not seen as common. They are seen as HQ's. [...] When you look back to history, Alcatel has started as the small entity and bought a lot of other companies, bought also cultures of these other companies and (culture) of sites where these companies are located: German culture, Belgian, Italian. And there is no approach to merge these cultures to one common company culture. What I see from Lucent, a typical North American company, there is one culture. It's quite direct, organized and culture is very unique. Alcatel is absolutely different. Alcatel in Spain is totally different, ... how job is handled; what is important, what is less important. In some parts,*

*is quite different of the way it's handled here in Germany and going to other direction, the way it's handled for example in Kiev, Ukraine... There is no one common culture because Alcatel has always lived with the approach that local entity could have its own culture. That's why, it is not happening, this "one company" approach that Alcatel started in 2003-2004. There is no common culture behind. »*

Notre interlocuteur au Canada (E5) partage entièrement l'opinion de son collègue allemand lorsqu'il dit que l'idée de *one company* est davantage « philosophique » que réellement mise en œuvre :

*E5: «It ("one company") was really more philosophical than anything else: "we are all from the same company, we have to appreciate each other". So, from my prospective it was more a kind of philosophy to educate all of us, and we should believe that we are part of it. I don't believe it was very effective because... I think you have to evaluate change on a long period of time. If you acquire an organization that has been that way for the last 25 years, and suddenly you have to adopt "one company" because they say you to be, it's not going to happen over night. »*

Un autre gestionnaire canadien (E6) exprime une opinion légèrement plus optimiste sur la mise en place du concept de « *one company* » au sein d'Alcatel. Selon lui, les valeurs communes ont toujours existé au sein d'Alcatel, mais leur degré d'application varierait. Et si ces valeurs ne se manifestent pas à travers les comportements, c'est plutôt une question d'efficacité et de performance de chaque employé que de culture organisationnelle :

*E6: «I think it was an intent very well recognized. How effective it was depends on people perspective. I think, a number of trends tide to the "one company" in terms of practices have always been active in mobility, moving people to different parts of the world, to be exposed to different parts of business, cultures within those businesses. Even through the downturn of hi-tech industry they did a very good job to maintain that. I think, on values perspective, the global unifiers were: customer focus, accountability. Now, did everybody show this at the same level? No, but that becomes a performance issue, not a culture issue. Again, it's a matter of opinion. Could we have made more strives to become one company? Absolutely! We had work to do, but it was work in progress. Did I see it making progress? Yes, but there is still considerable amount of work to do.»*

Certes, il est difficile de changer une culture organisationnelle. C'est une tâche d'autant plus difficile, si l'on considère la « tolérance » du siège social envers les pratiques qui persistent localement pendant des années après l'intégration et qui peuvent même



« court-circuiter » les politiques officielles de l'entreprise. Notre interviewé (E2) en France illustre ainsi cette situation :

*E2 : « Dans une compagnie comme la nôtre avec beaucoup de fusions internationales, ... il y a des gens en Asie ou au Canada après l'acquisition de New Bridge qui continuaient à fonctionner comme étant New Bridge. Même si le reporting officiel était tel et tel, les « shadow reporting » ont continué et les anciennes pratiques ont continué à fonctionner. »*

En parlant de la culture organisationnelle, il est difficile de passer sous silence le rôle de la fonction RH dans ce processus et la place des RH au sein de l'entreprise de façon générale. Cet aspect est abordé dans la section suivante.

#### **4.2.2.4 Importance de la fonction RH**

À notre question portant sur l'évaluation de l'importance de la fonction RH au sein d'Alcatel, nous avons obtenu des réponses variées. Seuls les gestionnaires français (E1, E2) ont répondu directement à la question posée. Les gestionnaires interviewés en Allemagne (E3, E4) et au Canada (E5, E6) avaient tendance à esquiver la question et de parler plutôt des défis de GRH de façon générale, ou de l'importance du personnel pour la compagnie ou, encore, du rôle que cette fonction doit jouer au sein de l'entreprise.

Notre premier répondant en France (E1) reconnaît que les gestionnaires des RH et la contribution de ce service dans le fonctionnement de l'entreprise ont été peu valorisés dans le passé. Actuellement, malgré le discours de la haute direction, la situation n'a pas vraiment changé :

*E1 : « Depuis relativement peu de temps le directeur de RH du groupe Alcatel corporate est un membre actif du comité exécutif, c'est-à-dire, il est adjoint direct du CEO. Ça, c'est un critère et ce n'était pas le cas avant. Les gestionnaires RH chez Alcatel sont des anciens techniciens et des ingénieurs. Les GRH sont perçus comme les empêcheurs pour faire du business. Pour les commerciaux ou pour les développeurs, la fonction ressources humaines est perçue comme des freins plus que comme les accompagnateurs, les coachs, etc. »*

Le deuxième gestionnaire français (E2) souligne que l'attitude critique envers la fonction RH est attribuée à un manque de communication au sein de l'entreprise :

*E2 : «[...] je parle plus du terrain, des opérationnels, dans les sociétés qui sont commerciales, R&D, fabrication (il y a en de moins en moins), bref, les opérations qui vont dépanner, installer, auditer, etc. Tous ces managers-là sont un peu critiques vis-à-vis des RH. Les RH sont souvent un peu dans l'abstraction et dans l'absence du service attendu par ces managers. Parce que dans les pays comme la France, l'Allemagne nous avons une législation sociale qui est importante. Il y a un certain nombre de règles du jeu, des partenaires sociaux et des obligations, des choses relatives aux taxes qu'on doit absolument déclarer. Pour un manager opérationnel classique d'Alcatel, tout cela c'est des incompréhensions. Et pourquoi? Parce qu'on n'a pas de temps, on n'a pas de communication, ce n'est pas naturel chez nous, on n'explique pas bien quel est le rôle de DRH. »*

Les gestionnaires interviewés en Allemagne (E4, E3) ont tendance à remplacer l'importance de la fonction RH par l'importance et le rôle du personnel de façon générale et de même que par les défis auxquels la fonction est confrontée actuellement. Notre premier répondant en Allemagne (E3) a tout simplement affirmé que l'importance de la fonction est associée aux défis qu'elle doit relever dans un avenir rapproché. Les deux grands défis sont : le « recyclage » massif de la main-d'œuvre suite à la transformation d'Alcatel en une entreprise de R&D et la relocalisation des emplois vers les régions à bas salaires.

Le deuxième gestionnaire allemand (E4) souligne que la direction tient un double discours sur l'importance des RH. D'un côté, elle reconnaît que les RH sont la clef du succès de la compagnie, mais en réalité c'est différent. Et les gestionnaires en RH sont les premiers à constater ce double discours au niveau de leur service :

*E4: « From my perspective, HRM is one of the key success factors, but it is absolutely opposite to what I see and what we do as a whole company Alcatel. You always talk about the importance of having talents, of having top talents, getting the best top talents from universities, and so on. What we do, it is the opposite. On the wall we have a chart view, and on the other hand I see the reality. »*

À notre demande d'évaluer l'importance de la fonction RH par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, ce gestionnaire nous a tout simplement répondu que l'importance de cette fonction était minime :

*Q: « Is it an important function compare to others here in Germany? »*

*E4: « I would say it has a minor importance ».*

Tout comme le gestionnaire allemand (E4), son collègue au Canada (E6) souligne l'incohérence existant entre la mise en œuvre de la stratégie d'affaires à long terme annoncée par la haute direction et les pressions financières immédiates avec lesquelles les gestionnaires en RH doivent composer dans la gestion opérationnelle de leur fonction :

*E6: «Because we are a technology driven company, we are very short term focused. And it's all driven by revenue. A lot of our HR programs are trying to teach organization to long term, when business doesn't think necessarily to teach long term, So, our senior leaders have a long term plan, but when it trickles down to organization, most people are focused on this quarter. »*

Enfin, malgré la position ambiguë de la fonction RH en ce moment, le gestionnaire canadien (E5) fonde beaucoup d'attentes sur la direction de l'entreprise nouvellement formée en ce qui concerne le développement de la fonction et la reconnaissance des RH qui travaillent pour l'entreprise :

*E5: «I can't speak about France and how they perceive the role of HR, I hope their perception is what we hear, which is right now, in the new organization, our function is important more than it has ever been because the organization is just forming. [...] We have 2 very large organizations that are coming together that have been run very differently. There are very high expectations that HR is going to play a very proactive role in bringing organizations together. »*

#### **4.2.3 Caractéristiques du contexte exogène**

Rappelons que cette étude de cas porte sur les unités d'Alcatel situées en France, en Allemagne et au Canada. Nous examinons successivement le contexte de chacun de ces pays et nous commençons par la France, où se trouve le siège social d'Alcatel.

##### **4.2.3.1 Influence du pays d'origine : France**

Dans un premier temps, nous avons questionné nos répondants sur la « nationalité » d'Alcatel; et par la suite, nous avons tenté d'identifier la présence de ces éléments contextuels dans la façon de gérer cette entreprise. Les deux gestionnaires français (E1, E2) insistent pour dire que même si l'histoire d'Alcatel est indissociable de l'histoire

industrielle du pays, depuis les quelques dernières années, l'identité française d'Alcatel est de moins en moins visible. Selon nos répondants, après la fusion avec Lucent, cette identité française risque de disparaître complètement. Comme dans le cas d'Alcan, cette argumentation est fondée sur des aspects essentiellement quantitatifs, tels le que le nombre de pays où l'entreprise est présente et le nombre de salariés et de dirigeants de nationalité française. Les commentaires de nos répondants (E1, E2) relèvent cet aspect dans l'extrait ci-dessous :

*E1 : « Non, ce n'est pas une compagnie française, c'est une compagnie internationale qui a son siège en France. Le CEO qui va être nommé dans une semaine ou deux, ça va être une Américaine. Le staff exécutif sera composé pour moitié d'étrangers. Elle a son siège en France, elle a un passé français, mais 130 pays ce n'est pas la France. »*

*Q : « C'est juste la perception des gestionnaires que j'ai rencontrés ici, en France. Parmi les compagnies ayant une très forte identité française, la première compagnie citée c'est Alcatel. »*

*E2 : « Ça fait longtemps qu'ils sont venus chez Alcatel! »*

*E1 : « Ça c'est vrai, mais indépendamment de ça pourquoi est-ce que c'est vécu comme ça ? Parce que jusqu'à présent il y avait la majorité des salariés en France. Le point de vue qu'on exprime et celui de la direction générale n'est pas nécessairement ressorti de l'histoire. Il y a 18-17000 personnes en France aujourd'hui sur 58 000 salariés, donc c'est déjà pas français ... complètement. Et on va passer de 18 000 à 11 000 en France puisqu'il y a une partie qui va rejoindre Thalès. Donc 11000 sur 88 000... »*

En effet, ces propos doivent être nuancés dans le contexte actuel de l'entreprise. Le point de vue de la direction avant la fusion était différent. Ce point de vue est clairement exprimé par l'ex-président et directeur général de la compagnie, Serge Tchuruk lors d'une entrevue. À une question concernant l'identité d'Alcatel, il a donné la réponse suivante :

*« Eh bien, je crois qu'en définitive c'est la nationalité de ses principaux dirigeants qui fait la nationalité de l'entreprise. Même si notre management est très international, avec 6 nationalités parmi les 20 premiers dirigeants, son fond culturel est français. C'est-à-dire une sorte d'état d'esprit, d'appréhension des problèmes. Le système éducatif français, la tradition française, l'approche*

*française nous ont marqués de manière indéfinissable mais, je crois, très profonde. »<sup>22</sup>*

Nos interlocuteurs dans les filiales en Allemagne (E4) et au Canada (E6) abondent dans le même sens. Selon eux, Alcatel est une compagnie d'origine française, mais qui est gérée localement dans chaque pays :

*E4: «There was not that big central influence which you maybe assume thinking that it's a French company and France is very centralized country. It is a French company, but when you look to the areas, they work more or less for their own. For me, it's also a sign of Alcatel. [...] People know that they work for a French company, but at the end, the people do not think French. So it's local company, owned by French.»*

*E6: « I don't feel that it's [...] French, but I feel its presence. I have never thought Alcatel is French. I think it's very multinational. Yes, the corporate HQ is French. Probably the biggest French influence is on the financial side. They manage very strongly the financial side out of Paris, but the impact on the rest of the business? I have not felt it to be overwhelming by its presence. I have seen them very much multinational, very decentralized, which is part of its charm. »*

En ce qui concerne les caractéristiques propres à l'environnement externe de l'entreprise en France, tout d'abord, nos répondants français (E1, E2) soulignent la complexité de la législation du travail et la lourdeur des processus administratifs en France :

*E1 : « Il y a la législation du travail qui est très structurée et très rigoureuse avec des obligations légales qui concernent à ... disposer de dialogue social avec les partenaires et les élus des syndicats, avec des réunions mensuelles, établissement par établissement et consolidation. Il y a un droit qui nous interdit, par exemple, de communiquer les informations avant d'en avoir parlé à ces partenaires sociaux. Sur le plan business et commercial des fusions et acquisitions, ce n'est pas toujours simple à gérer. La législation avec les obligations qui sont parfois très, très chouettes du style qu'il faut qu'on dépense un minimum 1.6% de la masse salariale dans la formation et on en dépense plus que 4%. Les licenciements sont aussi très liés au droit du travail. »*

*E2 : « En France, je parle des licenciements liés à l'activité économique, cela nécessite ce qu'on appelle « les plans de sauvegarde d'emplois » avec des analyses, des audits, des enquêtes précises qui seront faites sur notre business,*

---

<sup>22</sup> [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)

*sur l'organisation, sur le pourquoi et le comment de mettre en place des mesures d'accompagnement et de facilité qui sont relativement onéreuses. »*

Comme nous le voyons, la législation du travail oblige les entreprises françaises à coopérer avec des partenaires sociaux, et ces partenaires (les syndicats, les conseils du travail) ont le droit d'intervenir et d'influencer les décisions des gestionnaires. Protégés par la loi française, les syndicats représentent historiquement un acteur très influent. L'annonce de la suppression de 12 500 postes, dont 1 500 en France<sup>23</sup> suite à la fusion des compagnies, a causé des affrontements intenses entre les syndicats français et la direction d'Alcatel. Les effectifs en Amérique du Nord sont également touchés par cette restructuration. Mais comme en témoigne notre répondant canadien (E5), comparativement aux unités nord-américaines d'Alcatel qui sont soumises à une législation locale beaucoup moins contraignante à ce chapitre, les unités françaises seront impliquées dans un processus de négociation avec les syndicats pendant quelques mois :

*E5: «One of the things we are struggling with now and that we have to do is synergy which means reductions. We need to take people out of our business. You just look at the amount of time and energy in France where they have to work with unions! Reductions will be going for 15-18 months from now, unlike in North America, where we can tell you today and you are gone. So, very different styles and approaches.»*

Une autre caractéristique de l'environnement évoqué par notre répondant en France (E2) est la bureaucratisation excessive de certains processus organisationnels :

*E2 : « Il y a des contraintes quand même. Il y a un certain nombre de choses pour lesquelles il y a une décision du management et on pense que c'est une bonne décision, mais on ne peut pas le faire sans passer par certain nombre d'étapes obligatoires qui n'auront comme impact que de faire perdre du temps. Dans certains cas, cela peut être enrichissant, cela permet une ouverture d'esprit, mais je ressens beaucoup de lourdeur en France. En contre partie, on bénéficie des avantages extraordinaires sur le plan social que les sociétés comme Alcatel sont obligées de respecter, mais certain nombre de points de cette législation ne sont pas adaptés à cette société. »*

---

<sup>23</sup> [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr)

Le gestionnaire canadien (E6), souvent impliqué dans des projets au niveau corporatif, qualifie également le mode de fonctionnement des entreprises en France comme étant très « structuré » et hiérarchique, comparativement à l'Amérique du Nord, sans que cette dimension ait un impact sur la gestion des filiales au Canada :

*E6: « The difference when we deal with Europe, it will be much more hierarchically driven, much less input, much less attention given to what people think and do, very much top-down: we have decided, this is how it will be. »*

#### **4.2.3.2 Influence du pays d'accueil : Canada**

À notre question concernant l'influence de l'environnement externe sur la gestion des RH, le premier aspect évoqué par notre répondant de la filiale canadienne (E5) est le très haut niveau de compétence de la main-d'œuvre canadienne et les attentes très élevées de celle-ci envers l'employeur. Selon ce gestionnaire, les employés canadiens recherchent l'autonomie et veulent être impliqués dans les processus décisionnels au sein de l'entreprise. L'extrait suivant reflète bien cette attitude:

*E5: « In Canada we have a bulk of our organization in R&D. We have a work force which is extremely knowledgeable. They are high level, highly paid professional and technical people. And they want to be involved in the business. They want to be involved in HR. They don't want us to tell them what to do. They want to be part of the decision making process. (...) In Canada, I think, even more that in the US, we have a very demanding work force. They want to know, they expect to be involved, they don't want to be told, and they want to have their input in what happens in business and in organization. They want to know what's coming and why? »*

Le travail d'équipe est également souligné comme étant une particularité propre au contexte industriel canadien. Notre deuxième répondant dans ce pays (E6) attribue cette particularité à des valeurs traditionnelles du pays, telles que l'ouverture envers les autres cultures, la flexibilité et la recherche de compromis :

*E6: «I would have to say from a Canadian perspective that there is a desire to be a strong team player. I think that's probably one definer of us. I work really globally, I haven't really thought about that... I see certain values that have had an impact on our part of Alcatel: desire to get it done, to make it work, to be a team player and those, I think, both : value based and Canadian culture based. I think what affects team play is the Canadians' desire and willingness to acquaint with other cultures to be open, to be flexible.»*

Plus loin dans l'entretien, ce répondant ajoute que la recherche de l'harmonie et l'ouverture d'esprit sont des traits culturels très prononcés chez les Canadiens. En se fondant sur son expérience de travail à travers le monde, ce gestionnaire (E6) souligne que c'est justement grâce à ces qualités que les compagnies canadiennes et leurs employés sont généralement bien reçus à l'étranger :

*E6: «Canadians, I make a gross generalization, they prefer harmony to conflict, and I think that is reflected in our work place to be team players, to be respectful, to be open, to get it done. I think part of it comes from our Canadian culture and part of it comes from our values as human beings. I think it has been a bit of a unique identifier from a Canadian perspective. And I think it has had an impact in different parts of the world because generally speaking people like to work with Canadians. »*

Tout en mentionnant cette spécificité, les gestionnaires interviewés au Canada (E5, E6) ont souligné la tendance, apparue au cours des dernières années, à assimiler de plus en plus souvent ce pays au continent nord-américain. Cette tendance s'explique, entre autres, par l'uniformisation de la législation d'affaires. Les abus et les scandales financiers aux États-Unis ont poussé les autorités publiques à adopter des mesures visant à renforcer le contrôle financier des compagnies nord-américaines :

*E5: « Part of the issue in North America you asked about what drives some of our HR programs, one of the things that really drives North America is based on finance. So, based on all of the historical problems outside of our organization, because there are some companies that haven't done things appropriately, there is a lot of pressure on North American organizations to have very defined, controlled and documented approval processes. That has a huge impact on us in North America. »*

En parlant d'une certaine uniformisation de la législation, le deuxième répondant canadien (E6) donne l'exemple de la convergence des pratiques concernant la discrimination positive, lesquelles cherchent à promouvoir la diversité dans le milieu de travail :

*E6: «...the laws are different in Canada in US on affirmative action, but philosophy and spirit are the same. And in Alcatel-Lucent, I believe, it would be good for us. We see it especially on the Lucent side, a very strong commitment to diversified workforce, far more than what we saw at Alcatel. As a female working in this organization and looking at the structure, the number of women in senior business leadership roles is significant from Lucent. [...] Pat Russo runs Alcatel-Lucent and it's very unusual in our industry. But when you look*



*down at her direct reports and even a next level down to the people who are running businesses, there are far more women we have ever seen. And it's one of the fundamental values of Lucent to diversify the workforce. And I think that's a huge plus coming for us.»*

Nous pouvons également déduire de ces propos que, sous le « règne » d'Alcatel, les préoccupations concernant la diversité de la main-d'œuvre étaient moins prononcées au sein de sa filiale canadienne. Pourtant, comme nous le voyons la citation précédente, il s'agit d'un aspect contextuel important, tant aux États-Unis qu'au Canada. Ayant constaté la convergence des pratiques et des approches, notre répondant au Canada (E6) résume que l'unité canadienne d'Alcatel est de moins en moins identifiée à ce pays, mais plutôt assimilée dans le paysage plus large de l'Amérique du Nord :

*E6: «I think Canada as a region within Alcatel is becoming less and less defined as a country and more and more assimilated with that North-American picture.»*

#### **4.2.2.3 Influence du pays d'accueil : Allemagne**

Selon les gestionnaires d'Alcatel interviewés en Allemagne (E3, E4), l'environnement de ce pays est assez différent par rapport aux autres pays européens. Selon le premier répondant (E3), cette différence est liée au contexte historique et au rôle joué par l'Allemagne au XX<sup>e</sup> siècle. Pour limiter l'influence des grandes industries qui ont contribué à l'ascension au pouvoir d'Hitler, après la deuxième guerre mondiale, le gouvernement a encouragé la création des *Conseils du travail* donnant aux employés le pouvoir de participer activement dans la prise de toutes décisions stratégiques de l'entreprise. Avec le temps, ces *Conseils* sont devenus des institutions très influentes, déterminant, entre autres, plusieurs politiques et pratiques en matière de GRH :

*E3: « I think the German HR model is different from other European countries or US. I think, first of all, we, Germans, have much more influence from tradition and labour councils. Labour relations are different, they are not more difficult, but they are different. After the Second World War, after a kind of analysis of what led to the election of Adolph Hitler in early 30, the conclusion was that heavy industry supported Hitler a lot, with no control. It was one of the economic powers which led Nazi party to power in German republic. Then there was a decision to create a system which will not allow such things to happen again. One response was that workers get more power. Also, when Germany was splitted, there was a big discussion: what political system has to be*

*introduced in Germany”. We had this former Soviet Union, influenced by the party, communists, the intellectual ideas of Marx, Lenine and so on... Those influences led to the situation that we have now: the big influence of the worker councils on the company. »*

Le deuxième gestionnaire (E4) que nous avons interviewé en Allemagne évoque également le rôle très important joué par les « représentants des travailleurs ». Cet individu ajoute que la législation qui encadre les relations de travail est très complexe et, dans le cas d’une restructuration pouvant mener à la réduction d’effectifs, les procédures sont très longues et très rigides. Comparativement à l’Amérique du Nord où les relations de travail s’inspirent du modèle libéral et sont soumises à la logique du marché à court terme, en Allemagne, la perspective à long terme est absolument prédominante :

*E4: «Traditionally, we have very strong worker’ unions. They have a lot of rights to influence decisions. ... It is a good approach to have a “buy-in” from employees’ side, but sometimes it leads, from HRM perspective, to some problems, especially when you discuss restructurings. It is also from a legal perspective, not only from workers’ unions. From legal side it is very, very hard to say that I like to layoff an employee who works for me for 20 years, when I have somebody here for 5 years only. There is quite hard framework around these issues ... not hard but strict. What I know about US, this “hire and fire” approach ... you can absolutely not follow this here. Here it is a long term perspective.»*

Son collègue (E3) abonde dans le même sens en indiquant qu’au lieu de licencier et engager du personnel, les entreprises allemandes préfèrent garder leurs employés en trouvant des solutions temporaires ;

*E3: « In Germany this system couldn’t work at the moment because in our culture if someone is hired, manager thinks what can happen if industry goes down and if he can fire him easily. It’s not that easy and people are not used to hire and fire. We are looking for long term. I think in US, if additional capacity is needed, I hire someone. One year later I fire him and people are used to move. I think, in Germany people are not used to move. But companies need to breath. They are going to breath in another way: subcontracting, limited perks, and so on. This is maybe specific in Germany.»*

Le commentaire suivant de notre interlocuteur (E3) allemand souligne la prudence des Allemands lors du processus de prise de décision. Avant qu’une décision ne soit adoptée, toutes les opinions doivent être considérées et évaluées. Cette « habitude » de

discuter permet d'éviter des erreurs de jugement. Mais, en même temps, elle peut causer de la frustration chez les individus et avoir des impacts négatifs sur l'organisation, laquelle risque d'être dépassée tant par les concurrents que par les événements :

*E3: « We like to discuss. Maybe it's a little bit European or also German influence, we like to discuss and decisions take place not that soon. There are advantages and disadvantages of this. One of the advantages is that we do not make big mistakes because we discuss a lot. All people can tell their opinion. Disadvantages are that discussing too much leads to frustration, to late decisions and sometimes competitors are faster. »*

À un niveau plus macro, cette prudence se manifeste par la résistance au changement au sein de la population et ce sentiment de prudence est renforcé par la situation économique du pays. Selon notre répondant (E4), l'économie allemande a, en ce moment, des problèmes structurels et la population est assez pessimiste par rapport à l'avenir. Cette attitude fait en sorte que les gens apprécient la stabilité actuelle et ils ont tendance à résister au changement :

*E4: « On the other hand what influences HR management, it is the current situation in Germany. We are not a "boom country", we have some structural problems. At the moment, the general mindset is negative. I have to say, altogether Germans are quite negative people. They are quite pessimistic, they are not negative. Change is something negative in Germany: "Keep it stable as long as possible" and that has an influence on HR management. If I say "I got a new opportunity for you, with the completely new frame set" and it's a little bit away from Stuttgart, a lot of people will say "Oh, I don't like this, because ..." and they will find a lot of reasons "why". But there is only one reason...»*

#### **4.2.4 Nature des connaissances et pratiques transférées**

Compte tenu de la structure décentralisée d'Alcatel et du degré très élevé d'autonomie dont jouissent ses filiales, nous avons eu, à un certain moment, un doute en ce qui concerne la pertinence, dans le cas d'Alcatel, de la question portant sur les pratiques globales. Nous avons décidé quand même de respecter le protocole initial de l'entrevue et il s'est avéré qu'en effet, malgré toute l'autonomie accordée aux filiales, le siège social exige quand même que certaines pratiques de RH soient appliquées uniformément partout au sein l'organisation.

#### 4.2.4.1 Pratiques RH globales

L'information obtenue auprès de nos répondants indique que, même si l'idée de « *one company* » lancée par le siège social est loin de s'être concrétisée, les gestionnaires interviewés mentionnent que certaines pratiques sont gérées selon des règles établies par le siège social. Suite à notre demande que nous soient présentées ces pratiques globales, nous avons obtenu les réponses suivantes.

Selon les gestionnaires interviewés en France (E1, E2), le siège social définit la gestion de la performance et le développement de carrière, ainsi que certains programmes de formation offerts globalement par le biais de « *campus virtuel* » :

*E1 : « On a la même politique d'entretien individuel et le plan de développement. On a la même politique de formation avec une tendance d'utiliser le même outil worldwide, la transparence et le self-service, l'orientation vers laquelle on va via l'outil « virtual campus » permettant d'accéder à un catalogue riche de formation et c'est accessible au monde entier et pour tout le monde. À part des petites différences, on est dans cette tendance lourde des procédures et des pratiques communes. »*

*E2 : « C'est très difficile d'atteindre beaucoup de monde à grande échelle. Il y a quelques exemples qui ont bien marché. Je pense, entre autres, à un entretien individuel qui nécessitait un co-alignement sur le programme de GPM (Global Performance Management). »*

Parmi les pratiques globales, les répondants interviewés en Allemagne (E3, E4) évoquent les programmes de formation pour gestionnaires à haut potentiel, ainsi que la formation techniques destinée aux représentants commerciaux d'Alcatel :

*E4: « When I look to my direct surrounding at Alcatel University, we have, for sure, some training programs coming from HQ which are unique worldwide. For example, top-talent program, this program is rolled-out, it's called "Stretch". This program is rolled-out all over the world in more or less the same way with local training institutes, but the content is the same. »*

*E3: « We have more and more things in terms of management development. We have a unique management development programs for high potential people. We have a unique training trap for the sales guys. This is more global. »*

Une autre série de pratiques globales évoquée par ces gestionnaires relève de la gestion de la performance :

*E3: « We have a program which we call “global performance management”. It means that, at the beginning of the year, you are setting kind of expectations together with your boss. In the middle of the year you do a review, and at the end you make an assessment performance and depending on this you get the bonus. This is global, we have global tool and we are also practicing this within Alcatel in Germany. But to allow the use of this tool in Germany, you have to make some local arrangement with worker councils, but this is global. »*

*E4: «So, we have people review processes, we have this global performance management system. We have global training traps in terms of management development for high potentials. »*

En ce qui a trait à nos répondants au sein de la filiale canadienne, un des gestionnaires (E6) nous a indiqué clairement que les pratiques globales ne s'appliquent qu'à un nombre restreint d'individus faisant partie de l'équipe de direction. Historiquement, les trois premiers niveaux hiérarchiques d'Alcatel Inc. étaient gérés par les mêmes pratiques de RH, conçues au siège social, à Paris. Tous les autres cadres et employés de l'entreprise étaient gérés par les unités régionales :

*E6: «Typically in former Alcatel world, global only worried about the top, 3 layers in the organization, the most senior management. Everything else is left to the regions. We still waiting, we don't know yet. (...) As I said, top management, maybe top 40, they would be managed by rules and approvals set by head office. Everybody below that level, all titling, practices are owned by regions. »*

Le deuxième répondant canadien (E5) tient des propos semblables et remarque que la seule pratique que l'entreprise a réussi à instaurer au niveau global dernièrement est la gestion de la performance. Avec la création de la nouvelle entreprise, la centralisation et la standardisation des pratiques de RH sont devenues incontournables :

*E5: «Before, “globally” were some high level roles and everything else was left to the regions. We had a lot of autonomy and power to do what made sense in our region. In North America we would determine how we will operate. Now it's much more centralized. [...] I think, one of the few processes we have been able to make global recently is performance management. I would say that all of those [HR practices] are very, very regional based historically. The goal now, is to make them global. In our previous organization every region did it differently. You manage people in Canada or in Asia Pacific; you can never get the information about all of your people. [...] Now we created one American-wide [company] where everybody has the same level. You manage people in Ottawa and in US with the same titling. The market pay will be clearly different based*

*on your geography, but at least you know that you are the software engineer and it will be the same title across North America. »*

Malgré une certaine contradiction dans les propos de nos répondants concernant le degré actuel de globalisation des pratiques de RH, tous les gestionnaires ont confirmé la volonté de la nouvelle direction de centraliser les processus et les pratiques de RH. Voici les deux commentaires les plus représentatifs à ce sujet :

*E1 : « Donc on est dans cette logique de convergence et d'application des mêmes pratiques. Ça ne va pas être du jour au lendemain. Notre tendance, surtout avec l'intégration de Lucent qui est une compagnie très centralisée c'est la convergence de tout cela. »*

*E4: «Influence from local sites decreases. For example, I am responsible for sales people. Sales people have company's cars. In the past we had a contract with local car leasing provider in Germany. Now Alcatel changed it for the one global provider and Alcatel people have to use this provider. So it becomes more and more centralized. »*

#### **4.2.3.2 Pratiques RH stratégiques**

Parmi les pratiques stratégiques d'Alcatel, quatre gestionnaires (E1, E4, E5, E6) ont évoqué les processus et les pratiques de gestion des employés à haut potentiel. D'ailleurs, c'est le seul groupe de pratiques considérées comme stratégiques par la majorité de répondants :

*E1 : « Le développement du talent et ses cursus qu'on met en place pour les hauts potentiels et ces pratiques d'entretiens individuels et d'analyse de plan de développement, c'est très fort. On a des pratiques derrière ça qui sont, ce qu'on appelle les OPR (organization and people review) qui permettent aussi de construire des plans de succession pour toutes les fonctions clés de l'entreprise. C'est puissant et c'est fort.»*

*E4: «From management or from HR practices to transfer, the management of high potentials is on the top 10. They are really good. It was reshaped one year ago and acceptance is very high. On the product training side which is a little bit a side from the pure HR line, I know from customers (maybe it's local perspective) that we are best on some product trainings compare to our competitors.»*

*E5: «I think what will differentiate us, what makes our organization successful, we can assist the organization to drive more focus on talents. Alcatel have had a*

*very good formal process around what we call OPR (organization and people review) and showing that we knew who the talents are and we looked at it across the globe. »*

*E6: «I really think and I go back to it “organization and people review” it’s very strategic. We continued to focus on it even when the business was not doing that well. I think it paid off because people continued to evolve and grow as leaders. So strategically it was smart to continue that. I would consider us average on others ... with the potential to do a lot more!!»*

En parlant des pratiques stratégiques, il est intéressant de souligner un commentaire formulé par un des répondants en France (E1), impliqué dans le dossier de fusion avec Lucent. Ce gestionnaire remarque que Lucent n’a pas les mêmes priorités stratégiques qu’Alcatel en matière de GRH. Pour le partenaire américain, les pratiques stratégiques concernent essentiellement la gestion de la rémunération et des avantages sociaux. En évoquant l’importance stratégique de la mobilité internationale des employés, les gestionnaires américains le font toujours dans l’optique financière, en faisant référence aux coûts associés à l’expatriation et à la mobilité internationale des employés :

*E1: «On a fait un séminaire des RH récemment, on a dépensé 5 heures uniquement sur la compensation et bénéfices et la mobilité internationale parce qu’aux États-Unis c’est ce qui est prioritaire et fondamental pour la fonction RH. En fusionnant avec une boîte américaine, l’alignement des pratiques c’est hyper complexe et difficile. »*

#### **4.2.3.3 Sélection des pratiques de RH globales**

Malgré le minimum de pratiques de RH globales au sein d’Alcatel en ce moment, nous avons quand même questionné nos répondants sur les mécanismes décisionnels permettant de sélectionner ces pratiques. Selon notre répondant en France (E1), deux unités organisationnelles ont la responsabilité d’identification et d’évaluation des « bonnes pratiques », y compris des pratiques de RH : la « Direction qualité » et le « Département d’audit interne ». Ces deux unités relèvent du siège social en France :

*E1: « Il y a un département d’Audit interne qui peut être amené à regarder avec une loupe une activité quelconque de la compagnie et en tirera un certain nombre de leçons avec, soit des avertissements, mais surtout avec des plans d’actions. Il y a toute la Direction qualité qui a un peu ce rôle-là de recherche de best practices et qui a des initiatives et qui met en place des projets. »*

Selon le commentaire du gestionnaire allemand (E3), jusqu'à présent le siège social agit plutôt en mode réactif et n'intervient dans le processus de transfert des pratiques qu'en cas de problème suffisamment important survenu dans le réseau de l'organisation. Donc, « en cas d'urgence », le siège social forme un groupe de travail composé de représentants de différentes régions géographiques pour étudier la problématique et pour trouver une solution appropriée. Après avoir résolu le problème en question, l'entreprise n'impose aucunement les pratiques et les solutions identifiées ou conçues lors de ce processus, même si elles semblent particulièrement efficaces et « prescrites » pour les autres unités.

*Q: How you describe the process of decision making leading to the transfer of practices to organisational units across Alcatel's global network?*

*E3: «It's not that easy to answer. Normally if Alcatel HQ analyzes and decides that something is missing, or something went wrong, what we do not do, we do not say "here is a country and this process works and all the other countries have to follow that process". I think it's too easy. In the past, the normal way was to create a work group with people from different Alcatel subsidiaries or regions and those teams prepare the solution for the problem. And this was in terms of global performance management, in terms of management development, in terms of compensation and benefits. We have working groups and we find solutions and create new things, but we do not transfer things simply from one country to another, besides such projects which are most driven by techniques. »*

Le rôle « effacé » du siège social dans le processus de transfert est confirmé par un autre gestionnaire interviewé en Allemagne (E4). Ce répondant souligne que certaines pratiques organisationnelles peuvent être adoptées et déployées sans aucune intervention de la part du siège social. En décrivant le processus de transfert des pratiques de formation entre les 15 unités de l'Université Alcatel<sup>24</sup>, ce répondant note qu'actuellement toutes les modalités de transfert sont décidées au niveau d'Alcatel University. En ce moment, c'est le comité opérationnel, l'instance décisionnelle composée de 15 directeurs des unités faisant partie du réseau *Alcatel University*, qui peut proposer ou recommander aux autres centres de formation des pratiques

---

<sup>24</sup> Université Alcatel est un réseau de centres de formation technique au sein de la compagnie composé de 15 centres de formation locaux qui répondent à un certain nombre de critères **en termes** du volume, de la qualité et du contenu des programmes de formation destinés aux clients internes et externes de l'entreprise.



particulièrement intéressantes et efficaces identifiées dans son réseau. Au terme de la fusion, cette façon de fonctionner sera abandonnée et le directeur de la fonction RH pourra influencer directement l'adoption de pratiques de RH au sein des unités locales :

*E4: « There is the OpCom (Operating Committee) where are all directors of 15 Alcatel Universities. OpCom discusses common approaches and ends-up with an action plan. It's coming from the fact when we start to say "look, we and other Alcatel Universities have some best practices to learn from." That is discussed in Operating Committee and most often it ends-up in working group. "Here the best practices from Germany. Please, make a proposal how to adapt them to other local units. [...] In new company it will be more centralized. There will be a director of function who could directly influence local units which is actually not the case. »*

Selon nos répondants (E4, E6), jusqu'à présent les transferts internationaux de pratiques sont initiés par la « base ». Ces questionnaires précisent que les transferts internationaux se limitent à quelques pays ou à quelques unités organisationnelles, mais il ne s'agirait pas de l'application globale de ces pratiques. Selon le questionnaire allemand (E4), le déploiement des pratiques de RH dans toutes les unités d'Alcatel nécessite l'approbation du siège social et il existe des mécanismes pour ce faire, même s'ils ne sont pas utilisés très souvent. Par exemple, dans le cas des pratiques de formation, si le Comité opérationnel de l'Université Alcatel juge qu'une pratique mérite d'être appliquée non seulement dans le réseau des 15 universités accréditées, mais dans tous les centres de formation de l'entreprise, il peut soumettre cette proposition au Conseil consultatif (*Advisory Board*), une structure qui relève directement du président et chef de la direction du Groupe Alcatel. Comme le questionnaire allemand (E4) nous l'a expliqué, le processus inverse est également possible. Si la direction d'Alcatel décide d'implanter une nouvelle pratique de formation, elle va d'abord la soumettre à l'évaluation du Comité opérationnel de l'Université Alcatel qui donnera ensuite sa recommandation à l'équipe de direction :

*E4: « So, there are 3 steps: site, international group and operation committee. This OpCom has an interface to so-called "advisory board". This advisory board is directly reporting to Mr. Tchuruk (CEO) and there are direct links to top management in HQ. They also can create some requests to the OpCom and OpCom has to think about which request to reject, and which one to follow. »*

Comme nous le voyons à partir de cet extrait, l'initiative du transfert de pratiques est surtout « locale ». Le siège social du groupe, malgré son pouvoir décisionnel, ne force pas la standardisation des pratiques, et ses décisions en la matière s'appuient sur les recommandations des filiales. Ceci dit, tout au long de notre passage au sein de cette entreprise, les gestionnaires affirmaient que le rôle du siège social dans le transfert des pratiques devient de plus en plus important et la compagnie se dirige vers une globalisation et une standardisation des pratiques de RH.

#### **4.2.5 Mécanismes de transfert**

Deux types de mécanismes de transfert identifiés par nos répondants sont présentés dans la présente section. Nous commençons par la présentation des « mécanismes sociaux », basés sur le contact direct entre individus. Par la suite, nous présenterons brièvement les mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation des TIC.

##### ***4.2.5.1 Mécanismes sociaux de transfert***

La majorité de nos répondants (E1, E2, E4, E5, E6) insistaient sur l'importance des contacts humains lors des transferts des connaissances et des pratiques dans le domaine de la GRH. Parmi les mécanismes sociaux, les gestionnaires ont souligné des **réunions et des rencontres** avec les collègues. Ces rencontres se déroulent quelques fois par année au siège social et au niveau des quatre grandes régions géographiques et sont considérées comme des lieux d'échange et de partage des connaissances et des pratiques au sein de la communauté des RH d'Alcatel.

*E1 : «Les pratiques adoptées globalement sont appliquées à travers le réseau des responsables RH. [...] Cela se déroule comme ça assez facilement à travers les réunions, les rencontres. »*

*E4: «The main structure at the Alcatel University is this Operation Committee. They are meeting 3 times a year here in Stuttgart, in Paris or elsewhere and they have 2 weeks (every 2 weeks) audio meetings. If I go to my boss and say, "look I have a proposal about how to increase our quality, for example, because I have learned some activities from some people we do management training for". We will discuss some main figures, main aspects and then he will bring it to next*

*OpCom saying “that’s what we learned in Germany and this should be something valuable to discuss”. »*

*E5: « In our previous company one thing that Alcatel did that was very helpful ... HR people from the regions, like myself, my peer in the US, we would meet on a regular basis. We all go to France probably twice a year. It was really an opportunity to talk about our global HR practices. What is happening? What’s going on? We do two days meeting, but the best part is that an individual could talk to someone from Australia or from Asia Pacific asking “What are you doing?” and really doing some sharing and build some of those practices and relationships that you can go back to later.»*

*E6: « ... you get together some of your key leaders from the regions who lead HR areas of expertise and you look at best practice discussions if it’s on a particular theme, let’s say that is succession planning. This group of individuals comes together and they can talk about what each other does in the area of succession planning and you can learn and modify your practices. I have seen that done effectively. We usually did that twice a year at Alcatel. It was a great opportunity to look at what we are doing in different regions and different businesses and learn from that and potentially implement that in other parts of the business. I think again whether you in business group, you are connected to your regional contacts which are important for sharing knowledge and understanding what is happening.»*

Les équipes transnationales, formées sur une base temporaire pour déployer certaines pratiques de RH, est un autre moyen évoqué par nos répondants en Allemagne et au Canada (E4, E3, E6). Comme le révèle le commentaire suivant, les rencontres de ces équipes permettent de partager des connaissances et de promouvoir des « bonnes pratiques » même quand le projet pour lequel le groupe a été constitué est terminé :

*E4: «During the lifetime of these teams, it [knowledge sharing] is through regular meetings. These teams meet once a week and they exchange, so you have this knowledge sharing. If it’s not the case, it’s on the individual basis. If somebody in this team has an idea, or even when project is ended and team does not formally exist, people still in contact with each other. The group of 20 people worldwide dealing with project is quite small. So if you have a good idea, you can say “let’s discuss it with Renée in Paris” (gestionnaire RH au siège social à Paris). Renée says “yes, it’s a good idea” we should go on. »*

*E6: «On the project basis temporary approach when we launched learning management system, there has been several internationally staffed teams on temporary base. The target was to roll-out this tool worldwide and to learn from each other how to deal with problems, how to insure success of roll-out. That*

*has a clear temporary character and at the end of this project (e-learning management system) these teams have being realised.»*

Selon nos répondants (E3, E3) en Allemagne, les programmes de formation conçus spécialement pour déployer les « meilleures pratiques » constituent un autre mécanisme de transfert utilisé au sein d'Alcatel :

*E3: « First of all, it was an international working group which was in charge of this program. Second, when it was started, there was training for HRs and training for line management, for the executives to explain them what is the scope, what should be the result. Also it was also explained how it works in terms of tools, to define what are rules, what are responsibilities of employees and management. So it was training for line management and HR. There were also a working group, people from within the organization, nominated as kind of key users or first contact persons in case if you have problems with using this process. »*

*E4: «When it's decided to go with this approach (GPM), several trainings have been setup for all people with employees responsibilities, so for all managers. For people without responsibilities for employees, it was written information distributed by an "e-learning". Let's say, learning campaign has being launched to say "look, there is something new rising and this will influence you. You will be measured now by this performance management system.»*

Tous les gestionnaires interviewés ont mentionné l'expatriation parmi les mécanismes de transfert des connaissances :

*E3: «If you look 10 years before, in mid 90, in that situation we had a lot of people in Asia and also in the former Soviet Union. The reason was there are markets emerging in those countries and you can not have state-of-the-art knowledge in those countries, so there were many expats working in these countries. »*

Les deux gestionnaires canadiens (E5, E6) soulignent la présence d'un expatrié français qui a dirigé la filiale canadienne pendant les trois premières années (2000-2003) après l'acquisition de *New Bridge* par Alcatel. Mais selon nos répondants, ce gestionnaire ne cherchait pas à instaurer une gestion « à la française ».

Enfin, en parlant de la mobilité internationale, les personnes interviewées en France et au sein des filiales (E1, E4, E6) ont mentionné le phénomène d'impatriation comme moyen de transférer les connaissances. Selon notre interlocuteur français, les

gestionnaires de partout au monde viennent pour travailler au siège social pour une période de un à trois ans. Les gestionnaires au Canada et en Allemagne nous ont également confirmé que les unités situées dans ces pays accueillent régulièrement des expatriés qui viennent des pays « émergents » en forte croissance. Après avoir passé quelques mois au Canada (ou en Allemagne, ou en France, etc.), ces gestionnaires retournent dans leur pays respectif ou partent ailleurs, dans d'autres unités de l'entreprise. Le gestionnaire canadien nous a donné l'exemple suivant qui est, selon lui, très typique d'Alcatel :

*E6: «For example, I have 2 Chinese employees, what we call “high potentials” came to Canada last year. And both did very well, they improved language skills, knowledge of North American business. After 5 months back to China, one of them is going to Australia because of the skills he learned. He goes for a big project and for Chinese it's a big shift. And the other person is coming to Canada potentially for taking a role in customer support group. We benefited from their views, their culture and how to do business in those countries and took back some of our North American practices to apply them in local units. So one of the best way to transfer practices is international mobility. You learn a lot from people doing it.»*

Il est intéressant de noter que même si, initialement, il s'agit de l'expatriation pour transférer des techniques, elle est quand même profitable et utile pour la compagnie du point de vue de l'acquisition de connaissances interculturelles par l'influence des employés expatriés.

Les réseaux formels et informels entre individus travaillant ensemble depuis plusieurs années sont également reconnus par nos répondants (E1, E4, E6) comme des moyens très efficaces pour transférer des connaissances :

*E1 : « ... le réseau Alcatel University existe et c'est quelque chose, à mon avis, original dans la compagnie. Les patrons des centres de formation ont créé une communauté qui dépassait toutes les entités locales ou légales. Ils se sont dit « on va créer un réseau et on va s'appeler Alcatel University ». C'est une initiative qui était très, très en amont de tout ce qui se faisait avant dans la compagnie. En faisant ça, on fait travailler ensemble 15 personnes qui sont devenues franchement des amis et qui travaillent ensemble, qui ont des objectifs communs, même s'ils n'avaient pas le même reporting.»*

*E4: «Because the Alcatel University is not that big entity (we are altogether less than 500 people). Here, In Stuttgart, we are 80. These groups are small, that's*

*why you are often in contact with the same people and that's why you try to care for these people because sometimes you need support from them or you want to discuss a new idea: "I am interested in your opinion on this, or your advice". So we are always taking care of this network.»*

*E6: « The informal connections and informal networks are hugely, hugely powerful. And the ability to influence others to understand or to make them aware of certain things and to get them over to where they could be even better is another part of the equation as well.»*

#### **4.2.5.2 Mécanismes de transfert fondés sur l'utilisation des NTIC**

La deuxième catégorie de mécanismes de transfert regroupe des mécanismes fondés sur l'utilisation de technologies. Les deux répondants en Allemagne et au Canada (E3, E5) ont évoqué l'utilité des mécanismes technologiques pour faire circuler les connaissances formalisées et l'information à travers le réseau d'Alcatel. Selon ces interlocuteurs, l'entreprise essaye plusieurs méthodes et outils, tels que l'Intranet, les pages web dédiées aux gestionnaires des RH et aux gestionnaires opérationnels, des téléconférences et audioconférences, des *web-cast*, etc. :

*E3: «The formal part [of knowledge transfer] is also the Intranet specific pages where you can see additional documents and information presented and still available for scope of the tool. Also, we are doing video and audio conferences, sharing documents using state-of-the-art communication tools. »*

*E5: «We have tried different things. In our old world and in our new world we have kind of global HR webpage where we are trying to share what is happening. [...] For managers we have like a major source, we created a spot where only managers could have access. We started to give a lot of information about policies, programs, salary information, all kind of information that manager needs to do the job.»*

Comme le note le gestionnaire allemand (E3) dans l'extrait ci-bas, de plus en plus l'entreprise met l'accent sur l'utilisation des technologies au détriment des rencontres personnelles, qui étaient très privilégiées il y a quelques années :

*Q: «What are most frequent means to move practices around the global network?*

*E3: It depends. 10 years ago it was meetings. Then we had phone-conferences or video-conferences. At mean time we have ... you know, you have it in the computer, it's like telephone conference; you have a tool and you can comment presentations. If you have a camera, you see other participants; and it's tool-based system that allows you to swap ideas, ask questions. It allows managers of the presentation to control questions. In phone conference, if you have more than 4 participants, you do not see what they are doing. Less than 10% of all these meetings are done by traveling. »*

#### **4.2.6 Évaluation de transferts des connaissances**

Dans la présente section, nous présentons les réponses de nos interlocuteurs aux questions concernant l'évaluation des transferts de connaissances au sein d'Alcatel. Nous commençons par l'efficacité du processus de transfert. Par la suite, nous examinons l'efficacité des mécanismes utilisés par la compagnie pour déployer les pratiques organisationnelles.

##### **4.2.6.1 Efficacité des transferts**

Les gestionnaires interviewés en France (E1) et en Allemagne (E3, E4) indiquent que l'évaluation des transferts de connaissances et de pratiques de RH se fait à l'aide de méthodes quantitatives. Voici comment le répondant français illustre cette approche :

*E1 : « Je ne suis pas capable de répondre globalement. Denis a donné l'exemple tout à l'heure de l'outil GPM et de la pratique des entretiens individuels, la définition des objectifs, etc. On a formé les gens. Ils ont été à l'école pour apprendre comment tenir les entretiens individuels, comment utiliser l'outil. Ensuite, on a des indicateurs : combien de dossiers étaient ouverts, de dossiers terminés. Combien de dossiers ont eu des plans de développement qui ont été rentrés. On s'est fixé des objectifs de l'utilisation de l'outil, etc. Alors, c'est plus quantitatif que qualitatif, mais cela fait partie des indicateurs qui montrent si cette pratique est mise en œuvre ou pas. Il y a pas mal d'indicateurs, puis il y a le nez, on s'échange. »*

Tout en insistant sur l'utilisation de mesures quantitatives, nos deux répondants allemands (E3, E4) soulignent l'importance des variables qualitatives pour mesurer l'efficacité des transferts :

*E3: «First of all we do statistics. We are looking for employees expectations. We do not look only at binary answers "yes" or "no". We also look at qualitative*

*data, documents. We see if it make sense or it's bullshit. So first of all, we look at some statistics and we can see how seriously people are using this tool. Second, in management review the HR directors and line managers are also asked about their impression. These work groups that I mentioned, they are still valid and they also send critical points or ideas about Alcatel employees to improve the process; so: statistics, personnel feedback & working groups.»*

Si les répondants en Europe nous ont donné des exemples d'évaluation ou, à tout le moins, des tentatives d'évaluation, les deux gestionnaires interviewés au Canada (E5, E6) ont clairement affirmé que le processus de transfert de connaissances n'est pas évalué en ce moment. Le premier gestionnaire reconnaît que l'entreprise n'a jamais fait l'effort d'évaluer l'efficacité des pratiques transférées :

*E5: « I don't think we know how we are going to measure it. Being honest, I don't think we ever measured it at Alcatel. I don't think we even try to measure it! And I think it goes back to this structure and philosophy. So I don't think we tried to measure previously. It was up to each region what they needed to do. That was the way to run the business. Will we measure going forward? I think we will try. If you look at Lucent history, they tried to measure a lot of things through employee engagement surveys. So we are certainly moving, we are trying to get more feedback and measure things on effectiveness, but not on knowledge transfer. We never tried to measure knowledge transfer.»*

Le deuxième gestionnaire confirme les propos de son collègue. À notre question « mesurez vous le transfert des connaissances », la réponse était très courte : « non ».

*Q: «When you transfer a practice from one place to another, do you evaluate somehow the success of this transfer?»*

*E6: «No! The short answer! And we can make a better job on that whether it's an employee survey, any other internal surveys, we could do a better job measuring outcome of this practices or changes. It's been an issue with HR. It has to be measurable.»*

#### **4.2.6.2 Efficacité des mécanismes de transfert**

Par rapport à la perception de l'efficacité des mécanismes de transfert de connaissances, deux répondants en Allemagne (E3, E4) ainsi que leurs collègues canadiens (E5, E6) ont souligné que le transfert le plus efficace se fait par l'entremise des mécanismes



fondés sur les contacts personnels et directs entre individus. Les propos suivants du gestionnaire allemand (E4) révèlent l'importance de cet aspect :

*E4: «You have to split here between my personal perspective and the company perspective. From my personal perspective, I am friend of networking; I prefer this informal way of learning and transferring knowledge much more than the formal way because the formal way is often a power point presentation: “click it through and you know it”. This is not learning for me. When I talk to Tina or ... whoever else, we discuss it: “try this feature or try this process”. Then you talk to another person to get a better result and you learn. There is also something about it, I trust these people, I do not trust PowerPoint.»*

Les gestionnaires canadiens (E5, E6) abondent dans le même sens en insistant sur la communication directe entre les employés impliqués dans le transfert :

*E5: « We need to focus on HR communication. What is to be done? How it could be done better? And this is where e-mail and all those things don't work. You can not just fire an e-mail and say “do this” or say “you screwed up, you didn't do this well”. You need to invest time and talk to your people. You need to make it fun. We have been fortunate in former Canada world and even in our former Alcatel North America world because our bosses believed in that.»*

*E6: «I think the best way it's the old fashion, being able to connect people to each other especially in large multinational because other aspects, like global forums, they are more formal, even if they work. The web... everybody is crazy with the web stuff. When you hear from somebody “oh it's available on the web”, you say “I don't want to do the web and read more stuff on the web”. [...] But the informal connections and informal networks are hugely, hugely powerful. »*

L'extrait suivant est particulièrement intéressant, car tout en se montrant réservé relativement à l'efficacité des rencontres, le gestionnaire en question reconnaît que, malgré les coûts et les positions souvent divergentes des participants, ce mécanisme est incontournable quand il s'agit de transférer des idées et de convaincre l'interlocuteur de l'utilité de ces idées :

*E3: « I think, meetings are cost-intensive, and time consuming. I think, this is a little bit the problem of culture. A meeting in France – the decisions are taken during the dinner or lunch. In Germany meetings have another life-cycle. German people used to prepare themselves with facts and data, slides showing a lot of information, analysis. In France it's more to handle the meeting and decide later on. Often it causes meetings with no results. [...] It depends also on meetings. If you have just a working meeting, a call-conference is no problem.*

*But if you have to transfer your own your ideas, you can't do it very sufficiently in a call-conference even if you know personally people in front of you. You can do it if you are old friends or maybe roles are clarified. But if you do not know people very well, the personal meeting is more efficient. »*

À la même question, les répondants français (E1, E2) nous ont donné une réponse faisant référence à des méthodes d'évaluation des *pratiques de RH* et non pas des *mécanismes de transfert* en tant que tels.

Dans la dernière partie de cette étude de cas, nous examinons les facteurs qui, selon nos répondants, peuvent influencer le processus de transferts internationaux des pratiques de RH.

#### **4.2.7 Facteurs ayant un impact sur le transfert**

Comme pour le cas précédent, nous avons regroupé tous les facteurs identifiés par les répondants en trois catégories : ceux qui relèvent du contexte organisationnel interne, ceux liés à l'environnement externe; mais, à la différence du premiers cas, le troisième groupe de facteurs, dans le cas d'Alcatel, est lié aux caractéristiques des individus impliqués dans le processus de transfert des pratiques. Nous examinons les trois catégories dans cet ordre.

##### **4.2.7.1 Facteurs organisationnels internes**

Dans la catégorie des facteurs organisationnels internes, nos répondants, en France (E1, E2) et au Canada (E5, E6), identifient la décentralisation de la structure organisationnelle comme un obstacle important aux transferts des pratiques de RH :

*E1 : « Je suis en train de réfléchir pourquoi cela ne descend pas dans la communauté DRH. C'est relativement simple de mettre des barrières à chaque niveau. Au lieu de faire une structure RH qui fait du reporting « je suis un DRH, je rapporte à un DRH qui rapporte à responsable régional, etc. » Vous ne faites pas ça, mais vous le mettez sous la coupe de manager local. Si pour lui votre outil RH n'est pas sa priorité, dans son groupe il ne l'appliquera pas. »*

*E2 : « À partir du moment où on est très décentralisé, il faut un pouvoir. Il faut qu'on ait une façon de passer l'outil qui implique très fort le management. Il y a beaucoup de choses qui sont sorties du centre et qui sont jamais arrivées en bas parce que ce n'est pas la priorité, parce que plein de choses arrivent, parce que la décision est en haut et la mise en œuvre est en bas. »*

*E5: «I think, your organization structure is important if you want to transfer knowledge. I think organization has to make a commitment and to set it as a priority because it takes huge amount of time to transfer knowledge. It's not a one shot, it's an ongoing way of doing business. I think in our world it will be prioritized and we get a try of whole bunch of different ways to figure out what works for us. Even in our region we have 200 HR people, all focused on different things. I think we need to be very structured. »*

*6: «So, could we do a better job sharing best practices? Absolutely! Because we have decentralized model, it makes a little bit more of a challenge; because there are no really mechanisms in place to do that. It doesn't mean it's not supported, the people do not always have connections and network to met people and to be aware of what they are doing.»*

Un autre facteur qui empêche les transferts, ce sont les jeux de pouvoir ou les jeux politiques existant au sein de l'organisation. Un gestionnaire en France (E2) et un gestionnaire en Allemagne (E4) évoquent cette problématique :

*E2 : « Alcatel à l'interne est construite à partir de plein de sociétés françaises. Il y a des gens qui ont appartenu à Ericsson, à Thomson. Ces réseaux-là, quand je suis rentré il y a 17 ans à Alcatel, ces réseaux existaient. (E1 : Ça continue encore !) Et c'est des réseaux qui ne me parlaient pas, que je ne connais pas, je ne les vois pas. Par contre, ceux qui sont dans ces réseaux se connaissent évidemment et s'apprécient : « c'est un ancien de ... » et ils n'ont même pas besoin d'avoir travaillé ensemble. Cette chose-là peut être bloquante. »*

*E4: « There were some tools that helped us to increase our job development quality. These tools are mainly developed by us. But the result, it's also a political question. The result has to be seen as a result of the network of 15 universities. If you come with the solution and say "this is German one and it is the best one" the acceptance will be very low. But if you have it in a short team before and everybody could put an input to the system. You end up with the system and you say "look, that's a common, not HQ, not German. It's common solution of the team of 15, let's use this." The acceptance is much higher and for sure you can say "my part of this cake is 60%" but it doesn't help anything. »*

Dans ce dernier commentaire, le gestionnaire allemand souligne que l'implication des parties destinataires du transfert permet de diminuer les tensions créées par les jeux de pouvoir et ainsi faciliter le transfert de connaissances.

Deux autres répondants, l'un au Canada (E6) et l'autre en Allemagne (E3), soulignent que l'engagement et l'implication des gestionnaires à tous les niveaux de l'organisation peuvent favoriser le transfert de connaissances :

*E6: «If you don't have an effective leader or if you don't have someone who doesn't have a confidence and he wants to protect everything or you have an overly controlling style, that will be all factors in sharing best practices. It becomes more of protectionist kind of approach. That is really driven by players involved.»*

*E3: «If we are talking about HR processes, you have to use not only HR people, but also bring-in employees and local managers to get them committed otherwise it becomes inside HR tool. Then you need to have buy-in of several stakeholders.»*

L'incompatibilité des cultures organisationnelles est également souligné par un de nos interviewés (E5) parmi les facteurs pouvant empêcher la diffusion des pratiques. La fusion Alcatel-Lucent illustre cette difficulté :

*E5: «I have had a team of 8, now I have a team of 23. Most of them are Lucent individuals that I have never met face-to-face. You are trying to build relationships, we are trying to work out cultures. It's one of the things, I think we need to continue to do more often. The hard part of the Lucent world is to manage cost in such an extreme extend that you never travel. I think the problem is that France hasn't the same perception that Lucent has which is to cut all things that cost money. I think from North American view it would be absolutely managed cost effectively, no question. But I can tell you that I would do a lot to have the ability to get my team face to face 4 times a year, because the value of bringing them together and working through our issues, given the complexity of our tasks, is invaluable.»*

Plus loin dans l'entretien, ce gestionnaire ajoute la cohérence des pratiques de RH, que l'on veut transférer, à celle déjà en place au sein de l'unité destinataire. L'exemple suivant montre que l'incompatibilité de la politique liée à la rémunération avec le système de gestion de la performance peut réduire l'acceptation de ce dernier :

*E5: «One of the few processes we have been able to make global is performance management. But again, that's where the struggle comes. When you come up*

*with the philosophy which is ... we want our employees to get the feedback. And once we start to put rating scales on there, the big debate in organization is what you do with it. Do you tight it to compensation or not? You have to go back and say "think of the value in Asia Pacific and how you can give them the feedback, to whom, in what form versus how you can do it North America". It's quite different, based on the culture, expectations of people. I think those are struggles on how do you make things truly global.»*

Comme le montre cet extrait, il faut que la pratique transférée soit compatible avec l'environnement externe où se trouve l'unité organisationnelle. Ceci nous amène à une autre catégorie de facteurs évoquée par nos interviewés. Il s'agit des facteurs environnementaux.

#### **4.2.7.2 Facteurs exogènes**

Parmi ces facteurs, les répondants allemands (E3, E4) ont évoqué le contexte législatif du pays où se trouve l'unité destinatrice. Les commentaires suivants illustrent l'importance de ce facteur sur le transfert de connaissances :

*E3: «First of all, local laws. If you use a global recruiting tool and you decide to store pictures, maybe in other countries you can't do it, it's against laws. In this respect, tools have to be open to be customized for each country. If you will not customize them, you will never have one tool for all. »*

*E4: «The systems we are using its HR information systems, the learning management systems, their acceptance is very low. Worldwide it's very low because the system is realizing centrally defined processes which did not match with local expectations and local needs. For ex., in Germany, as I mentioned, we have a lot of legal guidelines with the reporting to workers' unions, councils, and so on. If I am working in HR position in Germany, I have to follow the local legislation. (...) Alcatel is presented in 130 countries and I expect to have different restrictions. So, it's not possible to have a central approach to follow all this local restrictions. From my understanding, from global approach we fulfill 60% of the process of the learning management system, other 40% are locally different.»*

Les différences culturelles sont considérées comme un facteur important par un répondant en Allemagne (E4) et par son collègue au Canada (E6) :

*E4: « In formal learning you don't have personal links and it is very important to follow the cultural rules. When you hire a trainer, he has to be able to adapt to the cultural rules of the group. In France, during the training on the specific sales' process, the result was completely different after the training in French and training in English, but both trainers are on the same skill's level, as*

*personalities they are more or less comparable. It's French and German Lady, they have a real friendship, they are colleagues and they exchange a lot, but the result of the training, the acceptance of the training is as black and white.»*

*E6: «All of those cultural factors play into, what they prepare to adopt and move forward from employee's training and development to compensation and benefits, to leadership development. It does, it does have an influence. I think, it takes very good relationships to be able to transfer practices and learn from each other practices. I think it's about timing and opportunity. Part of the business needs something that you have and that again opens the door to sharing practices.»*

#### **4.2.7.3 Facteurs résiduels**

Finale­ment, le dernier facteur ayant une influence sur le processus de transfert de pratiques qui est ressorti de nos ent­revues est lié à la spécificité du secteur dans lequel œuvre l'entreprise. Comme nous le voyons à travers les commentaires du gestionnaire français (E2) et de son collègue canadien (E5) suivants, certaines pratiques de RH n'arrivent pas à suivre l'évolution extrêmement rapide du secteur des télécommunications. Cette évolution est critique dans le domaine du développement des compétences :

*E2 : « On vit dans un marché qui est complètement fou. Le marché, l'utilisateur final est aujourd'hui imprévisible. On connaît l'existant, mais on ne sait pas où on va. Les opérateurs sont soumis à une pression énorme. La transmission par la voix est en train de disparaître ou changer de forme. Le modèle économique est totalement différent. (...) Quand on discute de tout ça, on dit de quelle compétence on a besoin demain ? C'est extrêmement difficile de voir ce qu'on a besoin demain.»*

*E5: «I think, it depends on how stable your business is. My argument is if I am in banking and nothing changes in my industry, it is easier to have programs over time that should add value. In our industry, I have been here 5 years now, every year something is changed. That is our struggle. When we are trying to think long term in our business, we are trying to get through. The business is short term focused. One of my peers brilliantly said that sometime we are trying to put HR programs that work for big stable organization. It might work for Procter & Gamble, but it will not going to work here. How you can figure out talents in 3 years? We don't know what technology and what customers will buy a year from now. How you can get credibility with your customer when you are talking about something so far.»*

Comme le note plus loin dans l'entretien le gestionnaire canadien (E5), cette instabilité du secteur induit une vision à très court terme, axée, avant tout, sur les résultats

financiers de l'entreprise. D'après ce répondant, ce mode de fonctionnement n'incite pas l'entreprise du secteur à investir dans le transfert des connaissances :

*E5: «What you get measured for today is brining in money. In this business it's delivering and brining revenue. It's all about revenue and that changes a lot of behaviours and that makes it very difficult for HR because you can't be strategically long term thinking. The company wants it today, right now. It's a continually changing environment. »*

Dans la troisième catégorie de facteurs, les caractéristiques personnelles des personnes impliquées, telles que le niveau de connaissance préalable, la motivation et la confiance en soi, sont également évoqués par trois des nos répondants (E4, E5, E6) :

*E4: « When you talk about transfer done by training, this learning group, the people in there are coming from different starting points. Normally, you can't have efficiency in transferring knowledge in these kind of groups because of different levels of knowledge they have. You can not start from basic point. You have to have trainers' guide, or plan structured, adapted to objectives of the training which is also key success factor.*

*E5: « Some knowledge is transferred from HQ or from one to another local entity, for example, HQ sent a directive that Germany is no longer doing this, now Romania will do it. We have had this couple of times during last years, because Romania is seen as a low cost country. So, the people are not whiling to share knowledge. They have to be forced to give knowledge, and for sure they will not do it in the best way. I do not see a real solution for this problem. If you could give these individuals a good perspective "look this is the way that you can get something else", it may work, but otherwise not. Deal is missing.»*

*E6: «The players! It depends on their ability as leaders, as managers, their personal values. "Am I open to this? Am I my territory protector? Am I confident in my abilities? And what I am responsible for?" If any of those aspects are compromised, it will not work.»*

#### 4.2.7 Synthèse du cas

- L'entreprise française **Alcatel** a été créée vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle comme un holding industriel impliqué dans des domaines diversifiés. À la fin des années 1990, Alcatel a décidé de concentrer ses efforts dans le secteur des télécommunications. Après la crise qui a frappé cette industrie en 2001, la stratégie de l'entreprise avait deux objectifs : maintenir la couverture géographique de ses activités et développer un portefeuille de produits. À la

lumière de l'information obtenue, nous pouvons définir la **stratégie** d'internationalisation adoptée par Alcatel comme la stratégie **multidomestique**. Plusieurs caractéristiques de cette approche sont présentes dans le cas étudié. Ayant procédé à nombreuses acquisitions à l'extérieur de la France, l'entreprise continue de fonctionner comme un holding qui, à l'exception du contrôle financier maintenu par le siège social, laisse une grande autonomie à ses filiales étrangères en termes de gestion opérationnelle. En ce qui concerne la base technologique et les compétences clés de l'entreprise, en ce moment, elles sont réparties dans les centres de R&D en Europe, en Amérique du Nord et en Chine.

- La stratégie d'Alcatel se reflète dans la **structuration** du groupe. Dans ce cas précis, il s'agit d'une structure matricielle par zone géographique et par groupe d'affaires. Le thème de centralisation est de plus en plus présent dans le discours du siège social (surtout après la fusion avec Lucent), mais dans les faits, Alcatel demeure une compagnie largement décentralisée.
- En parlant de la **culture organisationnelle**, il est difficile de dégager un élément intégrateur à travers la compagnie. Les valeurs communes avancées par la direction de l'entreprise ne semblent pas rejoindre les employés qui travaillent dans les filiales étrangères. L'effort de faire converger toutes les unités vers le concept de *one company*, que la direction a entamé en 2004 semble infructueux à venir jusqu'à aujourd'hui. Le seul élément intégrateur réside dans l'esprit de l'excellence technologique dont les employés d'Alcatel ont toujours été très fiers.
- Selon la majorité de nos répondants, traditionnellement, la **fonction RH** était reléguée au deuxième rang par la direction et par les gestionnaires opérationnels. Le discours sur l'importance des RH ne trouve pas d'appui dans la gestion quotidienne. Les anciens ingénieurs et techniciens convertis en gestionnaires RH semblent éprouver des difficultés à justifier l'importance de la fonction, tant auprès de la direction qu'au niveau des gestionnaires et des employés



opérationnels. Enfin, la compagnie semble adopter la stratégie du marché interne en accordant un traitement préférentiel aux employés professionnels.

- Depuis sa création, le groupe Alcatel a été parmi les plus grandes sociétés industrielles françaises. L'expansion internationale fulgurante depuis les 10-15 dernières années, et surtout depuis la fusion récente avec Lucent, ont fait en sorte qu'aujourd'hui Alcatel est de moins en moins perçue comme une entreprise française. Selon nos répondants, c'est une entreprise globale qui a une grande majorité d'effectifs à l'extérieur de la France, un conseil d'administration, à moitié « étranger » et un président et chef de la direction, américain. Ces critères formels, ainsi que la perception des gestionnaires interviewés, portent à croire que **l'identité française** est de moins en moins visible au sein d'Alcatel.
- Parmi les **aspects contextuels** externes qui exercent une influence particulière sur la GRH en **France**, nos répondants ont souligné la complexité de la législation et des relations de travail à cause du statut particulier accordé aux syndicats français par cette même législation. Les interlocuteurs non-français ont évoqué un certain degré d'élitisme, des rapports plus hiérarchisés et bureaucratiques parmi les caractéristiques du contexte français.
- Parmi les caractéristiques du **contexte en Allemagne**, nos répondants ont nommé la complexité de la législation régissant le droit du travail et la prise de toutes les décisions importantes conjointement avec les syndicats et les conseils de travailleurs. La protection sociale est non seulement régie par la législation, mais il s'agit aussi, selon nos répondants, d'une valeur ou d'une règle implicite selon laquelle l'organisation prend un engagement à long terme envers ses employés.
- Selon nos répondants, l'environnement d'affaires au **Canada** se distingue par sa main-d'œuvre. Les employés canadiens sont caractérisés par leur préférence

pour le travail d'équipe, ce qui s'explique par des valeurs traditionnelles, comme le respect d'autrui et la recherche de compromis dans des situations conflictuelles. Cette tolérance et cette ouverture aux autres procurent aux entreprises canadiennes une image favorable sur la scène internationale. Sur le plan législatif, deux aspects sont soulignés. Premièrement, la législation concernant la diversité de la main-d'œuvre; deuxièmement, il s'agit de la réglementation régissant les aspects financiers des entreprises, laquelle est renforcée depuis quelques dernières années, suite aux scandales financiers survenus en Amérique du Nord.

- En résumant les propos de nos interviewés par rapport à la **nature des connaissances** et des pratiques transférées, nous constatons que le nombre de pratiques globales est très limité dans ce cas. Deux pratiques déployées avec succès sont évoquées par la majorité des répondants : l'évaluation de la performance et les pratiques associées à la gestion des employés à haut potentiel.
- Parmi les **pratiques stratégiques** de GRH, la gestion des employés à haut potentiel est la seule pratique nommée par la majorité des répondants. La même pratique, ou plutôt ce groupe de pratiques, est nommé dans la catégorie des meilleures pratiques d'Alcatel, où l'on retrouve également la gestion globale de la performance et la formation et le « recyclage » de la main-d'œuvre.
- Dans la majorité des cas, le processus de **transfert de connaissances** au sein d'Alcatel est initié par les unités locales. C'est à travers des contacts informels des responsables des RH que certaines pratiques sont choisies et étudiées, d'abord dans des équipes transnationales. Par la suite, si la pratique est jugée suffisamment intéressante, elle est soumise au Conseil consultatif (*Advisory board*) qui relève directement du PDG de la compagnie. Il y a également la direction de qualité et le département d'audit interne, deux entités chargées formellement de détecter les meilleures pratiques à travers le réseau interne. En

ce moment, ces unités fonctionnent de façon réactive pour trouver des solutions à des problèmes ponctuels signalés par les filiales.

- À la lumière des informations recueillies, nous pouvons constater que les pratiques de RH sont transférées de façon informelle à travers des réunions, des rencontres et des réseaux de contacts personnels. Les programmes de formation et les équipes transnationales sont les seuls **mécanismes** formels dédiés au **transfert de connaissances**. Comme les autres grandes entreprises, Alcatel utilise une panoplie d'outils technologiques pour faciliter la communication entre employés. Souvent ces outils sont peu fonctionnels lorsqu'il s'agit du transfert de connaissances. La mobilité internationale existe essentiellement dans le but de transférer l'expertise technologique.
- En ce qui concerne l'**efficacité des transferts**, en ce moment, l'évaluation des transferts de connaissances est quasi absente. Tout en reconnaissant la pertinence de cette évaluation, les répondants avouent de ne pas avoir de méthodes appropriées pour ce faire. En ce qui concerne les mécanismes de transfert, ceux basés sur les contacts personnels entre parties impliquées dans le processus sont perçus comme étant les plus efficaces.
- Enfin, nos répondants relèvent plusieurs **facteurs ayant un impact sur le transfert de connaissances**. Au niveau de l'entreprise, une structure décentralisée et l'autonomie accordée aux unités font en sorte que les réseaux informels se maintiennent, ce qui crée des jeux de pouvoir internes qui empêchent le partage de connaissances. L'engagement et le leadership des gestionnaires sont aussi nommés comme étant des facteurs importants facilitant le transfert des connaissances. Une culture organisationnelle commune est reconnue comme un aspect important pouvant faciliter le transfert. Au niveau du contexte externe, la législation des pays et les divergences socioculturelles, de même que les caractéristiques particulières de l'industrie des télécommunications sont reconnues comme étant des facteurs ayant un impact

sur le transfert des connaissances entre les unités d'Alcatel. Enfin, les caractéristiques personnelles des employés, telles que la motivation, l'ouverture, leur niveau de connaissance préalable, peuvent également avoir un impact sur l'efficacité des transferts.

## 4.3 CANTEL INC

### 4.3.1 Présentation générale de l'entreprise et du profil des répondants

L'histoire de la société débute au Canada il y a plus d'un siècle. Cantel a été créée comme une entreprise de fabrication d'équipement téléphonique. Au début du XX<sup>e</sup>, elle conclut un accord d'échange de brevets et d'innovations avec *Western Electric*, le plus grand producteur d'équipement téléphonique aux États-Unis et au monde. L'entreprise profite de cette alliance pour conquérir le marché canadien et s'installer sur le marché américain. Dans les années 1950-1960, l'entreprise continue à se développer et gagne son indépendance technologique pour devenir, petit à petit, la plus importante entreprise de R&D dans son secteur au Canada. Au début des années 1970, Cantel continue son expansion aux États-Unis et ouvre une filiale dans ce pays. Dans les années 1980, après la décision des autorités américaines de déréglementer le secteur des télécommunications, Cantel, grâce à son positionnement sur le marché américain et sa technologie de réseaux numériques, s'approprie presque la moitié des parts du marché public des télécommunications dans ce pays. Parallèlement, les pays européens ouvrent aussi leurs secteurs des télécommunications aux entreprises étrangères et Cantel en profite pour élargir ses activités internationales. Ainsi, l'entreprise s'installe en Grande-Bretagne, en France, en Allemagne, en Italie, etc. Au milieu des années 1980, Cantel commence à explorer le marché Asiatique, et, un peu plus tard dans les années 1990, l'entreprise ouvre également quelques filiales dans les pays de l'Europe de l'Est.

La période se situant entre 1995 et 2000 est marquée par une concurrence féroce et plusieurs fusions et acquisitions dans le secteur des télécommunications. Les sommes importantes investies dans la R&D et dans l'acquisition des *start-ups* par les grands joueurs du secteur de même que la surestimation de la demande pour les services et les équipements, ainsi que, finalement, certains facteurs conjoncturels, ont plongé le secteur de TIC dans une crise majeure. Cantel, comme tous ses concurrents, n'a pu y échapper. Depuis l'an 2000, l'entreprise a vu sa valeur boursière s'effondrer, a procédé à des licenciements massifs et a nommé une succession de dirigeants aux postes de direction pour tenter un redressement de la situation financière de l'entreprise.

Cantel offre à ses clients des solutions technologiques incluant des réseaux de télécommunications à haut débit optiques et sans fil, des centres de contact, de la téléphonie et de la télévision IP (Internet Protocol) et des communications unifiées, des solutions de convergence fixe-mobile, ainsi que des applications multimédias. Les produits proposés par Cantel comprennent des prestations de services réseaux autour de solutions technologiques en termes de conseil, de conception, de déploiement et d'exploitation de réseaux. Par ses filiales, Cantel est présente dans plus de 100 pays. L'entreprise compte près de 30 000 employés à travers le monde et son siège social est situé à Toronto, au Canada.

### **Profil de répondants**

Nous avons conduit quatre entrevues d'une durée moyenne de deux heures auprès des gestionnaires des RH de Cantel. Une entrevue s'est déroulée en novembre 2006 au siège social à Ottawa et à Toronto; les entrevues téléphoniques ont été réalisées en France et en Allemagne au mois de février 2007. Dans le tableau ci-bas, nous donnons les titres des personnes interviewées.

E1	HR Manager, Global performance program Ottawa, Canada
E2	HR Manager, Performance Toronto, Canada
E3	HR Manager, People effectiveness & performance Paris, France
E4	HR Business partner Germany & Eastern Europe Hamburg, Allemagne

Tableau 6 : **Profil de répondants de Cantel**

### 4.3.2 Caractéristiques du contexte endogène

D'entrée de jeu, notons que nos répondants ont souvent évoqué le caractère confidentiel de l'information concernant la compagnie. Pour en reconstituer les caractéristiques du contexte interne, nous avons donc complété ces informations par un dépouillement intensif des rapports annuels, des documents disponibles sur le site Internet de la compagnie, ainsi que dans les publications canadiennes et internationales. Nous commençons la présentation du contexte interne par les orientations stratégiques de l'entreprise; par la suite, nous présentons la structure, la culture organisationnelle, ainsi que l'importance de la fonction RH au niveau corporatif.

#### 4.3.2.1 Orientations stratégiques de l'entreprise

D'après le rapport annuel 2006 de Cantel Inc., sa stratégie corporative vise à :

*« Transformer l'entreprise de manière à ce qu'elle puisse soutenir l'hyper connectivité, offrir des solutions de mobilité et de convergence de prochaine génération et offrir des solutions basées sur les connexions des réseaux à large bande et des applications dans un cadre unique »<sup>25</sup>.*

En termes concrets, la direction de l'entreprise se donne comme objectif stratégique d'avoir au moins 20% du marché où elle est présente et de mettre l'accent sur le développement de la téléphonie sans fil de quatrième génération, d'Ethernet et de communication optique, ce qui représente les avancements technologiques les plus récents dans ces domaines d'application. Toutes les acquisitions et les ventes d'actifs récentes s'inscrivent dans ces objectifs stratégiques<sup>26</sup>.

L'évolution de l'industrie des télécommunications a fait en sorte qu'actuellement il existe deux types d'entreprises dans ce secteur. Le premier groupe est constitué des « équipementiers », les entreprises qui produisent l'équipement physique pour faire fonctionner les réseaux de communication. Le deuxième groupe se concentre exclusivement sur les activités de R&D, de conception et de conseil. Tout comme

---

<sup>25</sup> Cantel, Rapport annuel 2006

<sup>26</sup> Ibid.

Alcatel, Cantel est passée d' « équipementier » à une entreprise de R&D et de conseil, et, actuellement, l'entreprise n'a aucun site de production.

Une autre tendance qui a influencé le secteur est la déréglementation qui oblige les entreprises à chercher de nouveaux marchés et à faire face à des concurrents étrangers sur le marché national, autrefois réservé aux entreprises locales. Comme le souligne le gestionnaire canadien (E1), l'internationalisation ou la globalisation de la compagnie n'était pas une option, mais une condition de survie :

*E1: «Yes, we would probably all like to be in one site, but we just can't do that. We are not going to make revenue that way. We would all like to be in one place, but you can't be just in Canada, you will not get the revenue. Bell Canada used to be 100% of our revenue, but now Canada it's less than 5% of the total revenue. In a global market you have to be a global company. »*

Les commentaires de nos répondants et la documentation disponible permettent de dégager deux caractéristiques importantes au niveau de la stratégie de Cantel. Traditionnellement, l'entreprise était orientée exclusivement sur le marché local. Jusqu'au début des années 1970, Cantel restait une entreprise nationale avec des actifs et une base technologique concentrés au Canada. À cette époque, les activités transfrontalières de Cantel se limitaient à l'exportation et à l'installation de réseaux de communication aux États-Unis. Ayant accès à un vaste marché en Amérique du Nord et possédant un produit relativement standardisé, Cantel cherchait à intégrer et optimiser ses activités, approche qui correspond à la stratégie concurrentielle fondée sur la dominance par les coûts (Porter, 1980). Un autre aspect important de cette approche est l'intégration des processus de gestion. Après avoir élargi considérablement sa présence géographique, Cantel semble maintenir cette façon de gérer ses opérations et procède à l'intégration globale des processus de gestion. Dans le dernier rapport annuel de la compagnie, la direction affiche clairement cette volonté.

*« En février 2005, le conseil d'administration a approuvé un plan visant à transformer la structure, les processus, et les systèmes de notre organisation financière en vue de créer une organisation plus efficace ayant des fonctions*



*distinctes et des responsabilités clairement définies qui s'articulent autour des processus normalisés à l'échelle mondiale fondés sur le système SAP. »<sup>27</sup>*

Les commentaires de tous nos interviewés témoignent de cet effort de « normalisation » des processus et des pratiques, effort qui est très visible tant au Canada que dans les filiales étrangères. Notre interlocuteur dans la filiale française (E2) décrit la stratégie de Cantel selon les termes suivants :

*E2: « Donc Cantel, c'est l'intégration totale, ce n'est pas comme GE, où on laisse chaque entité à vivre avec ses propres process et où l'intégration ce n'est pas leur objectif. Cantel c'est l'inverse; l'exception ça va être l'Allemagne. L'Allemagne pour l'instant n'est pas intégrée, c'est l'un des derniers pays pas intégrés. Tous les autres pays, quelque soit l'histoire de l'entité, les process et les outils sont globaux. Lorsque vous parlez de SAP c'est le même outil qu'on soit à Calgary ou à Paris. C'est vraiment la philosophie Cantel. Des process le plus possible sont identiques et on ne dévie des process que lorsque les lois locales nous obligent. C'est quelque chose d'assez fort. »*

En évoquant le statut particulier de Cantel en Allemagne, notre répondant dans ce pays (E3) souligne que des divergences entre cette filiale et le reste de la compagnie existent seulement au niveau des processus des RH, ce qui n'empêche pas l'intégration de cette unité dans les processus de production et de prestation de services au niveau des groupes d'affaires :

*E3: « Probably Germany is not integrated from an HR perspective, but from the business perspective we are totally integrated. Germany got a history of joint venture. The market was conquered relatively late and it has been done with the help of a JV with a large Franco-German conglomerate. (...) It was chosen for the purpose of political presence in the country and to leverage the market. But the business side is completely integrated to Cantel business matrix, and indeed in any kind of strategies driven through the corporation. »*

Ces commentaires démontrent donc clairement que la direction de Cantel poursuit un objectif d'intégration globale, autant sur le plan opérationnel qu'au niveau des processus de gestion. Même si certains pays, comme l'Allemagne, réussissent à échapper à cette logique, l'intention de la haute direction est claire. Toutes ces observations nous permettent d'affirmer que la logique d'internationalisation de Cantel

---

<sup>27</sup> Ibid.

correspond à l'approche globale ou méganationale, caractérisée par une concentration d'actifs et de connaissances au pays d'origine, par leur diffusion vers les filiales et par l'application des processus et des pratiques uniformisés provenant du siège social.

#### **4.3.2.2 Structure organisationnelle**

Nous n'avons pu obtenir une copie de l'organigramme de Cantel pour des raisons de confidentialité. Selon les commentaires de nos interlocuteurs, la structure globale de l'entreprise est matricielle. Comme dans le cas d'Alcatel, le siège social gère essentiellement les aspects financiers de l'organisation. D'après les commentaires de nos répondants, les autres fonctions, même si elles sont représentées au niveau du siège social, ne font que la coordination et la consolidation de l'information pour l'ensemble de l'entreprise. Les propos suivants de notre interlocuteur au Canada (E1) révèlent que, dans le cas de Cantel, il ne s'agit pas d'un siège social au sens conventionnel du terme, i.e. où l'on retrouve toutes les fonctions essentielles de l'entreprise réunies en un même endroit :

*E1: « Often HQ is for the biggest sites and it's where a lot of things are done and where a lot of knowledge gets transferred from. But in our case HQ is relatively small. The company is primarily R&D and Operations, and those functions are not at HQ. »*

En effet, ayant examiné la composition de l'équipe de direction à partir de la documentation publiée par la compagnie, nous avons constaté que seulement six dirigeants clés, y compris le PDG, sont basés au siège social. Les fonctions suivantes sont ainsi coordonnées à partir de Toronto: les affaires juridiques, la stratégie, les finances, le marketing et les services globaux. Les autres postes de direction sont basés ailleurs au Canada, au États-Unis ou en Europe. D'après nos interlocuteurs (E1, E2), l'intégration globale et la structuration des activités se produisent au niveau des responsables des groupes d'affaires :

*E1: « Important thing about structure: It's not by site, it's by business leader. We mostly report to business leader and business leader has people on many sites. We do run the site data, but the more important data is by leader. For example, the guy we bumped in the elevator, he is the business leader, he's vice-president. He has 400 people in Ottawa, 300 in Calgary, 400 in Juan Dow, 500 in Texas*

*and 200 in Beijing. His employee's satisfaction report has all this countries in it.»*

Notre interlocuteur en France (E2) abonde dans le même sens en soulignant la structure matricielle de Cantel :

*E2: « On est énormément en matriciel ce qui veut dire que moi, mon manager il est basé à Ottawa. La plupart de mes collègues ont le manager en dehors de la France. On est matriciel, mais pas seulement en ressources humaines. Toute l'organisation Cantel est matricielle. Ça se voit beaucoup sur tout ce qui est « fonctions support » : GRH, Finance, Real estate, etc. et ça se voit aussi en R&D. Par exemple, un ingénieur a son manager en France, mais 2-3 niveaux hiérarchiques plus haut, probablement que le manager du manager soit basé autre part qu'en France. »*

Si nous revenons à la documentation de la compagnie, cette structure matricielle est constituée des quatre divisions ou groupes de produits suivants : *Solutions d'entreprise*, *Réseaux d'opérateurs*, *Réseaux Ethernet Métropolitains* et *Prestations de services réseaux*. Une division séparée, *Solutions Cantel pour les administrations*, regroupe toutes les activités d'exploitation liées aux technologies et aux prestations de services destinés aux institutions publiques à travers le monde. Les quatre premiers groupes d'affaires sont croisés selon quatre régions géographiques : l'Amérique du Sud, l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Europe et, finalement, le Moyen Orient et l'Afrique.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la structure matricielle n'empêche pas d'avoir, à travers toute la compagnie, des processus et des pratiques centralisés. Comme nous venons de le mentionner, la centralisation et la globalisation des activités ne passent pas nécessairement par le siège social, quoique cette tendance se manifeste de plus en plus souvent dans les approches de gestion propres à Cantel.

Notre interlocuteur en Allemagne (E3), où la fonction RH est relativement autonome par rapport aux autres filiales, reconnaît la pression croissante exercée par la centralisation des processus et des pratiques :

*E3: «So you are asking about this balance about regionalization and centralization. Is this a company where things are done from the HQ in Canada or is there a significant amount of regional flexibility? And the answer is "Yes" and "No". In some areas there is more centralization, in some others it's more*

*regionalized and it is not static, it changes. It changes with phases the company goes through when regionalization and regional liberties are greater. And there is a time when you can see the pendulum swinging more to centralization when HQ think that they know “best” for whatever reason and they believe it’s more advantageous if everybody dances to one central tune. Now it’s ambiguous. The trend is rather to go to centralization.»*

#### 4.3.2.3 Culture organisationnelle

Pour décrire la culture Cantel, nous nous référons d’abord aux valeurs organisationnelles déclarées par le siège social et ensuite, nous présentons les commentaires de nos répondants par rapport à cet aspect. Ci-bas, nous reproduisons la description de ces valeurs telles que publiées sur le site Internet de l’entreprise :

*« **Client** : nous commençons par les besoins de nos clients. Leurs besoins guident tout ce qu’on fait. Nous savons sur quoi mettre nos priorités pour équilibrer tous les besoins de nos clients. Nous établissons les relations à longs termes, en établissant la confiance entre nous et nos clients.*

***Employés** : Nous agissons en croyant que notre personnel est notre force, sachant que les connaissances, les talents et l’engagement de plusieurs personnes autour du globe sont à la base de notre succès. Ceci se reflète dans nos pratiques de reconnaissances, de développement et de récompense. Nous maintenons un environnement de travail digne et respectueux.*

***Responsabilisation** : Nous savons ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons et qu’est-ce qu’on attend de chacun de nous. Nous sommes responsables envers nous-mêmes et envers toutes les parties-prenantes pour ce que nous avons promis de faire.*

***Innovation** : Nous prenons le risque de poursuivre les innovations qui aident nos clients à rendre la vie humaine meilleure. Nous sommes déterminés à faire fonctionner notre technologie au profit de nos clients. Nous nous améliorons constamment et nous ne sommes jamais satisfaits de la mention « assez bien ».*

***Qualité** : Nous mettons l’accent sur la qualité dans toutes les activités, non seulement celles qui sont associées à nos produits, mais à tous les processus, services et à notre environnement de travail.*

***Intégrité** : Nous menons une concurrence honnête et nous respectons toutes les lois applicables. Nous nous engageons à vivre en conformité avec nos valeurs. Nous traitons autrui avec dignité et respect.»<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> Sur le site de l’entreprise la description est disponible seulement en anglais; la citation représente la traduction libre de l’auteur.

En réponse à une question portant sur les caractéristiques de la culture organisationnelle de Cantel, nos répondants ne nous ont pas référés à ces valeurs. En décrivant la culture de Cantel, le gestionnaire canadien (E1), tout en mentionnant au passage qu'elle n'est pas aussi « bonne » qu'auparavant, met l'accent sur la flexibilité, l'autonomie et la gestion par objectifs :

*E1: «It's not as good it's used to be... But the culture is incredibly flexible and informal: people come and go when they want, like I worked yesterday till 1:30 am, Friday I won't bother coming in for the afternoon. The people work from wherever they want. These computers plug-in anywhere, I don't have to work in this office, I can go down and work in the cafeteria, everything is wireless here. We don't care where you work and when. We manage by objectives, not by time.»*

Le gestionnaire (E2) français abonde dans le même sens en disant que Cantel a connu de meilleures années avant la crise :

*E2: « J'ai connu l'époque où c'était XXX YYY qui était le DRH et c'était avant les années 2000. Cantel était véritablement à la pointe, à la fois en termes d'outils en disposition des managers et des DRH, mais également en termes de philosophie RH. C'était vraiment un bouillonnement d'idées, de cultures. Il y a eu des changements en 2000, quand on a commencé à avoir le retournement du marché XXX YYY est parti et on a eu un nouveau DRH qui était plus orienté (et ça correspondait à ce qu'il fallait pour l'époque aussi) beaucoup plus finance. Donc on a vécu pendant 4 ans 2000-2004, des années où se succédaient les réductions d'effectifs chez Cantel. Ce n'était pas la phase de créativité qui était recherchée, ce n'était pas la phase d'investissement dans les nouveaux outils. On s'est sans doute appauvri intellectuellement au niveau de GRH, mais il n'y avait pas de choix. [...] Cantel d'aujourd'hui, c'est quoi ? Il n'a rien à voir avec Cantel il y a 5-10-15 ans. C'est véritablement une autre compagnie. Le nouveau Cantel c'est une organisation beaucoup plus centrée sur les objectifs et les objectifs chiffrés. On entre dans l'ère du « metrics », y compris pour les ressources humaines, l'ère où tout est clair et précis, où on s'évalue et se challenge mutuellement. Donc, cela c'est la nouvelle ère de Cantel dans laquelle on opère ».*

On retient de ces propos que la culture de l'entreprise a beaucoup changé au cours des dernières années. La crise de l'industrie des télécommunications a durement frappé l'entreprise. Aujourd'hui, après plusieurs années de restructuration, de réductions de coûts et d'effectifs, le moral des troupes et le climat de travail se sont détériorés. La préoccupation majeure de l'entreprise est sa situation financière précaire. Au quotidien,

cet « état d'esprit financier » se traduit par une gestion par objectifs ou, comme le qualifie notre interlocuteur français, par « l'ère des *metrics* ».

Sans être en mesure de décrire en quoi exactement consiste la culture organisationnelle, le gestionnaire allemand (E3) souligne qu'elle est la même, peu importe le pays où se trouvent les filiales de la compagnie et que cette culture est axée sur l'efficacité des opérations :

*E3: « You do not have a different corporate culture here that you would have if you would be working in US, or in France or in Canada. The corporate culture is the same here; it's just how we internally structure ourselves in respect to being more effective. »*

Tous ces commentaires de nos interlocuteurs indiquent qu'actuellement la préoccupation de Cantel est d'assurer la pérennité de l'entreprise, ce qui justifie la restructuration initiée par la direction. Evidemment, des compressions budgétaires et des licenciements massifs n'ont pas renforcé la culture organisationnelle et le sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise. En ce moment, la culture de Cantel est davantage une « culture de survie » axée sur l'efficacité et l'efficience opérationnelles.

#### **4.3.2.4 Importance accordée à la fonction RH au sein de Cantel**

La situation financière difficile de l'entreprise a eu des impacts sur le statut de la fonction RH. Avant la crise, la fonction RH de Cantel était souvent citée dans les manuels de gestion à titre d'exemple en matière de politiques et de pratiques de gestion des employés. Aujourd'hui, comme le note notre interlocuteur au Canada (E1), la fonction RH ne fait pas partie des priorités de la direction :

*E1: « We [HR] are way down. When you are in survival mode, you are not pushing the edge. It's different. We were leading in a lot of things, in creating, innovating, but then we had trouble financially as a company, we focused on survival. It is harder to push the edge when you are in survival mode. Yes, we still have a solid foundation; we are still a very mature organization, we are still huge. So, you have to have solid talent management, compensation and hiring, all those pillars, as we call them. All these fundamental pillars are still here, we are just not pushing the edge to the extent that we used to. »*

Malgré le discours officiel de l'entreprise sur l'importance des RH, le même gestionnaire nous dit que cette fonction est plutôt perçue comme un *coût* pour l'entreprise. À notre question sur l'importance de la fonction RH par rapport aux autres fonctions au sein de Cantel, notre répondant canadien répond que c'est une fonction de support qui ne génère pas de revenus pour l'entreprise :

*Q: «If we go back to this HR part, what is the importance of HR department in the company? »*

*E1: «Yes, it's important, but it doesn't make revenue. I mean, we support the business and business makes revenue. Ideally, it would be nice if we could make business successful. I think we get in the way of the business sometimes. We stop them from taking unnecessary risks that they would probably take. »*

Indirectement, ce degré d'« importance » est confirmé par la composition de l'équipe de direction, où nous n'avons identifié aucun poste de responsable des RH au siège social. Selon notre interlocuteur canadien, il y quelqu'un qui assure la coordination globale de la fonction. Cette personne est située en Amérique du Nord, mais il est à l'extérieur de l'organigramme corporatif :

*E1: « There is somebody, the head of HR, but it doesn't matter where he lives globally – although it makes most sense to have that role in North America. It depends who is the head of HR. If X is the head of HR and lives in Ottawa, then he/she would be in Ottawa. If the head of HR lives in the US, then she/he is in the US. It is just where the person happens to live; it is not where the function resides. »*

Notre répondant en France (E2) souligne que les postes clés en RH sont distribués à travers le réseau global de la compagnie. Dans la structure de l'entreprise, ces postes relèvent des responsables des unités d'affaires. Ce gestionnaire français (E2) décrit la structuration de la fonction RH comme suit :

*E2: « Alors, c'est global. C'est-à-dire les business partners sont liés aux business de Cantel. Certains business sont plus en Europe et effectivement, les business partners sont là. La logique d'attribution est définitivement liée à l'entité business indépendamment des régions. [...] On a un premier pilier que j'ai appelé « HR business partners » qui sont vraiment orientés stratégie. Ce sont des vice-présidents business. C'est une population relativement petite. Il y a ensuite les équipes de « HR delivery » dont je fais partie. Il y a une branche de HR delivery qui est « People effectiveness et performance » et il y a une deuxième branche « Compensation », le troisième qui s'appelle « Benefits » et une autre qui est « Global mobility ». Et le troisième pilier est « HR shared services », les*

*services partagés où on a trois call centres : un pour l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique, un pour l'Amérique du Nord et Amérique Latine et un pour l'Asie.»*

Comme nous voyons dans le commentaire ci-dessus, un des objectifs de Cantel par cette structuration est de séparer les activités stratégiques à valeur ajoutée des activités administratives regroupées au sein de « services partagés ». Le progiciel de gestion SAP, introduit récemment, et l'automatisation de certains processus de gestion permettent aux gestionnaires de se concentrer sur le développement stratégique des RH :

*E2: «On a introduit en juillet dernier SAP qui permet aux managers de faire beaucoup plus de transactions seuls alors qu'auparavant ils dépendaient beaucoup du support des ressources humaines. Donc aujourd'hui les managers se débrouillent seuls pour tout ce qui est la gestion des congés, pour tout ce qui est augmentations, promotions, changement de carrière, changement d'organisation. Tout cela a été automatisé et donc on a décidé de réorganiser la fonction de ressources humaines pour se consacrer au travail à plus de valeur ajoutée d'un côté et de l'autre, bâtir un modèle qui prend en compte des « metrics » et permet de juger vraiment notre valeur ajoutée.»*

À la différence de nos répondants au Canada (E1) et en France (E2), qui voient le statut de la fonction RH diminué par rapport au passé, selon notre répondant en Allemagne (E3), la position de la fonction n'a pas changé. En évoquant la spécificité du contexte local et la complexité de l'environnement législatif et institutionnel du pays, cet individu considère qu'en Allemagne, la fonction RH est une fonction importante et respectée à part égale avec les autres fonctions de l'entreprise :

*E3: « To get a good perspective you have to ask somebody else from outside. The perception from inside is often different than the perception from outside. I would claim that HR plays a crucial role and is accepted and respected for doing so, in Germany in particular, because it's difficult to run it. There are a lot of compliances, a lot of legal questions, and a lot of stuff. I think it is a well respected and important function. So, I have never had the feeling that HR should have a minority or inferiority complex. »*

#### **4.3.3 Caractéristiques du contexte exogène**

Nous commençons la présente section par la définition de la « nationalité » de Cantel et les caractéristiques du contexte externe propre au Canada, le pays d'origine de



l'entreprise. Par la suite, nous examinons les caractéristiques du contexte externe en France et en Allemagne, respectivement.

#### **4.3.3.1 Influence du pays d'origine : Canada**

En ce qui concerne l'identité de Cantel, les trois répondants qualifient cette dernière comme une entreprise « globale ». En grande partie, cette affirmation se fonde sur deux critères : le nombre de pays où l'entreprise est présente et la gestion centralisée des processus dans les filiales étrangères. Suite à notre demande de préciser où ces processus globaux sont conçus, le gestionnaire interviewé au Canada (E1) nous a clairement indiqué que leur provenance était nord-américaine :

*E1: «There are North American biases to everything because it is where 2/3 of people are. The bias is determined by time zone where 2/3 of people are. We have 3 big sites: Ottawa, Richardson and North Carolina. Different programs are managed from different sites, and then run globally. [...] I mean, we are trying to build a team and 2/3 of the people are in North America, so most people on the team will be from North America. We also try to call meetings on American time or we try to accommodate, we stay later. What I mean by biased, is that there is likely to be more North Americans on any team because that's where the most people are. North America is definitely the center of the world. If we had to say that we have a HQ, it is in North America.*

Notre interlocuteur en France (E2) exprime la même opinion que son collègue canadien.

Les propos suivants révèlent une opinion très semblable quant à l'identité de Cantel :

*E2 : « Je vous dis ça parce qu'il y a des process ... quand on les généralise, ils sont généralement les process nord-américains qu'on essaye d'étendre dans le reste du monde. C'est comme ça que ça se passe. L'origine de la société est là-bas; il y a beaucoup malgré tout de stratégie en termes de ressources humaines qui est faite en Amérique du Nord : la stratégie compensation, la stratégie benefits, la stratégie de gestion des talents. »*

*Q : « C'est parce qu'il n'y a pas de bonnes idées ailleurs ? »*

*E2 : « C'est parce que ... Je dirais que vous trouverez sûrement la même chose à l'envers si vous parlez d'Alcatel. Je dirais que l'origine de la compagnie fait qu'elle a sûrement, dans un premier temps, eu des capacités énormes et des ressources importantes dans son propre pays. Et quand on est une société canadienne et on a toute cette stratégie basée au Canada, ça n'a pas forcément de sens de dire « tiens toute la gestion de mes talents va être faite à Hong Kong ». Si les centres décisionnels mondiaux de Cantel sont en Amérique du*

*Nord, il n'y a pas forcément d'intérêt à avoir la justification par région qui fait que la gestion, par exemple, des talents est spécifique à l'Asie ou à l'Europe. Ce n'est plus vrai maintenant. Donc ça vient d'Amérique du Nord. [...] Est-ce que c'est une société canadienne? Je dirais que maintenant Cantel est une société nord-américaine plutôt que canadienne. Le sentiment d'appartenance, le mode de fonctionnement canadien a changé énormément en espace de 10-15 ans. Maintenant on est une société cotée à la bourse de Toronto et à la bourse de New York. On est une société plutôt nord-américaine et pas canadienne. Ça se voit de moins en moins la notion de la « source d'origine » de Cantel. »*

À ces commentaires de nos répondants, nous pouvons ajouter quelques données factuelles pouvant servir à déterminer l'identité de la compagnie. Premièrement, en regardant la composition de l'équipe de direction, nous constatons que, parmi les 19 gestionnaires de la haute direction, il y a dix Américains, sept Canadiens et deux Européens. Le conseil d'administration est composé de cinq Canadiens, quatre Américains et un seul administrateur européen. Le deuxième indicateur de l'identité de la compagnie évoqué par nos répondants est le nombre d'effectifs par région. La répartition géographique de la main-d'œuvre est la suivante : Canada – 21%, États-Unis – 38%, Europe, Afrique et Moyen-Orient – 17.5%; les autres pays représentant 23,5%. Cette information permet de constater qu'il y a une prédominance nord-américaine au niveau des effectifs de la compagnie.

Par rapport aux caractéristiques du contexte externe au Canada, notre interlocuteur, dans ce pays (E1), nous a tout simplement dit qu'il n'y a rien de particulier à signaler, sauf certaines « petites choses » sur lesquelles il n'a pas voulu élaborer davantage. Les personnes interviewées dans les deux filiales avaient parfois tendance à comparer certains aspects contextuels en France ou en Allemagne avec l'Amérique du Nord et nous allons les présenter dans les sections suivantes, dans lesquelles nous examinons les caractéristiques du contexte externe en France et en Allemagne.

#### **4.3.2.2 Influence du pays d'accueil : France**

Le premier aspect contextuel évoqué par notre répondant (E2) en France a trait à l'environnement législatif propre à ce pays et, plus particulièrement, à la législation régissant les relations de travail.

*E2 : « La particularité de la France c'est que c'est un pays très normé, il y a beaucoup de lois, un droit du travail conséquent qui est souvent compliqué à interpréter et qui peut avoir des interprétations différentes. Pour quelqu'un de l'Amérique du Nord, à la question posée, il n'y a pas nécessairement une réponse définitive parce que cela peut être interprété de différentes façons. Les premiers éléments qui peuvent paraître bizarre c'est le système de droit qui est beaucoup plus compliqué que le droit américain. Quelqu'un qui est pas habitué peut trouver ça complètement abscons. Deuxièmement, on ne peut pas tout faire et on doit respecter un certain nombre de principes et de règles en France qui ne sont pas forcément faits dans le reste du monde. On ne peut pas changer l'employé du jour au lendemain sans son accord, on ne peut pas changer son titre, on ne peut pas licencier quelqu'un en 15 jours en France. Il y a la notion de motifs valides pour licencier quelqu'un aux US, mais ce ne sont pas des raisons valides en France ».*

Le deuxième aspect soulevé par ce gestionnaire est les « mœurs » du pays, lesquelles influencent également l'application de certaines politiques organisationnelles. La promotion de la diversité et de l'accès à l'égalité par Cantel constitue un exemple de cette incompatibilité entre, d'une part, les politiques de RH globales et, d'autre part, le contexte et la mentalité locale en France.

*E2: « Il y a des choses qui ne sont pas véritablement dans les mœurs en France. C'est tout ce qui va concerner « equal opportunity ». Aux États-Unis on essaye de dire qu'on soit gay, lesbienne, homme, femme, vieux, jeunes ... , on va fournir la même chance à tout le monde sans discriminer qui que ce soit. On va même en faire la publicité, on va en parler et on fait un forum, par exemple, pour les gays et lesbiennes. En France, la discrimination n'est pas autorisée non plus, mais culturellement ce n'est pas dans les mœurs de créer dans l'entreprise, par exemple, des comités pour les gays et lesbiennes. Tout ce qui est la gestion de minorités, la gestion par groupe (les gay, les noirs etc.) ce n'est pas dans les mœurs en France. La réaction à ça c'est que ce n'est pas le rôle de l'entreprise de vouloir changer la société sur ce sujet. Culturellement ce n'est pas bien perçu. »*

L'utilisation des « lignes d'éthique » est un autre exemple de la politique organisationnelle de Cantel allant à l'encontre de l'héritage historique et culturel de la France :

*E2 : « Un autre point qui est différent c'est des « hot lines », des lignes d'éthique. Je pense que c'est assez répandu au Canada et aux US. Si vous avez un problème, vous pouvez appeler anonymement la ligne d'éthique et rapporter des situations que vous jugez comme « non-éthiques ». [...] Donc, Cantel a implanté ça, mais outre différence ce n'est pas autorisé en France parce que tout ce qui est dénonciation en France, la dénonciation anonyme, n'est pas*

*autorisée par la loi. Je peux porter plainte à l'interne contre mon manager, mais je dois le faire officiellement, si vous voulez. Je ne peux pas dénoncer quelqu'un anonymement. Ça c'est des restes de la guerre 1939-45, où il y avait toute cette époque de collaboration, de dénonciation, etc. C'est un fait historique, culturel; et c'est dans la loi de toutes façons, dans nos process. »*

À l'exception de la législation et de ces caractéristiques culturelles, notre interlocuteur, en France, n'a pas relevé d'autres caractéristiques contextuelles y affectant le milieu de travail.

#### **4.3.2.3 Influence du pays d'accueil : Allemagne**

En ce qui concerne les particularités contextuelles en Allemagne, notre répondant (E3) dans ce pays souligne la législation régissant les relations de travail, ainsi que les droits et les pouvoirs accordés par cette législation aux *Comités d'entreprise*, lesquels sont impliqués dans toutes décisions importantes et susceptibles d'avoir un impact sur les employés. Les propos suivant révèlent que ce processus conjoint de détermination des politiques, des programmes et des orientations stratégiques par la direction et par les Conseils du travail force le siège social à accorder un statut particulier en matière de RH à l'unité de Cantel en Allemagne. L'extrait suivant illustre bien cet aspect:

*E3: «Now, from an HR perspective it doesn't make a lot of sense to put a German HR function into a global model that treats the structure in every country as the same. The simple reason is that in Germany you have co-determination of Work councils. That means that you do have a significant amount of employees' representatives who have rights, who can influence decisions, who can influence execution and strategy. So, you need to take advantage of that and you need to structure yourself in ways that recognizes and deals with that reality in the most effective way. So, the company has chosen to make certain allowances or, I should rather say, to have certain flexibility in how it structures itself in order to have an optimum effect in Germany for that very reason.»*

Plus loin dans l'entrevue, ce répondant souligne que, même si des structures semblables aux *Comités d'entreprise* existent dans les autres pays européens, en Allemagne, ils ont beaucoup plus d'influence qu'ailleurs. Ceci reflète la culture politique du pays au niveau de l'entreprise, et un gestionnaire des RH compétent doit avoir une

compréhension subtile de l'environnement socio-politique de l'organisation pour laquelle il travaille :

*E3: «I think the biggest factor is so called “employee representatives” or in Germany we call it “Work councils”. You have them also in France, but furnished with a different kind of legal power in Germany, they are very powerful. In fact, here they are more powerful than in most European countries. They can co-determine a lot of issues from strategy to any kind of executional issues that have an influence on employees. So, you do have to deal with a lot of work councils. It's very procedural, time consuming; you have to follow certain rules, you have to sort of accommodate those wishes and views of the representatives of employees. It's a very democratic process at some point with elections, majority based. It's basically a reflection of the political culture in this country transferred into an organization. That means not only understanding of the issues and challenges, but it also requires, beyond this legal knowledge, a very fine understanding of politics and how to reach consensus in many aspects that are crucial for the company. »*

Finalement, notre répondant souligne que les processus globaux ne peuvent pas être déployés en Allemagne sans négociation avec le comité d'entreprise. Après ajustements et modifications, les processus adoptés par la filiale allemande sont semblables, mais ne sont pas identiques à ceux déployés à l'échelle globale. La nécessité de faire ces ajustements augmente les coûts opérationnels en Allemagne et exige un niveau de compétence des gestionnaires des RH plus élevé comparativement à d'autres pays :

*E3 : « As you can imagine, in a corporation which wants global performance approval or global performance management processes and Germany being the only country that has negotiated it with work councils, it means that the process which will come out will look similar, but not identical. So we are running a separate process for that very reason. And it is the same for any other global corporate process. We always have to administer different processes that look similar to the corporate ones, but which are not. I would actually claim that the cost of doing business in Germany, as a consequence, is higher; and secondly, I would say that the skills required in the HR department are significantly higher than in other countries. »*

#### **4.3.3 Nature de connaissances / pratiques transférées**

Dans la présente section, nous examinons le type et les caractéristiques des pratiques de RH au sein de Cantel. Nous commençons par les pratiques globales identifiées par les

répondants; par la suite, nous examinons la portée stratégique des pratiques de RH dans cette entreprise.

#### **4.3.3.1 Pratiques RH globales**

Selon notre répondant au Canada (E1), les programmes et les pratiques de RH, au sein de Cantel, sont appliqués de façon uniforme dans toutes les filiales. Cette « gestion globale » cherche à assurer une équité entre employés provenant de différents pays, mais qui peuvent faire partie d'une même équipe de travail. En considérant le nombre de sites à travers le monde, notre interlocuteur souligne que la compagnie requiert une base commune pour gérer les employés à travers le monde :

*E1: «HR is managed globally. France doesn't work together as a unit, like Canada doesn't work together as a unit. Our teams are global, so when a manager has staff, his staff is from all over the world. So, you have to have equality across the world, and you can't be using one performance system for someone and another one for another. If you don't have something consistent it drives you crazy. It's just such a dynamic company. It's so global. »*

Notre interlocuteur en France (E2) tient des propos semblables et explique la globalisation, i.e. l'application de pratiques de RH uniformes à travers l'ensemble du réseau, par la nécessité de réduire les coûts opérationnels de la compagnie. Selon ce répondant, les pratiques globales ne sont pas nécessairement les meilleures, mais plutôt les plus faciles à déployer. Dans le cas de Cantel, ces pratiques proviennent de l'Amérique du Nord, où la législation régissant les relations de travail est moins contraignante et où se trouve la majorité de la main-d'œuvre de l'entreprise :

*E2 : «Donc quand on est une société globale, on cherche la simplification et donc on va puiser d'abord là où c'est le plus simple. On va puiser d'abord aux US et éventuellement au Canada. On va essayer de regarder le process le plus simple parce qu'il est le plus libre. Puis on va l'étendre partout dans la limite de la réglementation locale. La nature fait qu'on veut réduire les coûts. On veut déployer quelque chose de plus simple plutôt qu'à l'envers de se dire qu'on va prendre le meilleur de tel endroit et on va l'appliquer ailleurs. La première raison pour moi c'est qu'on essaye d'appliquer les process les plus simples. Deuxièmement, s'il n'y avait pas que ça, on se dit qu'on va appliquer les meilleures pratiques, il y a la réalité du nombre. Cantel c'est maintenant environ 5000 personnes en Europe, en Asie peut-être 2000, 1000 ou 1500? Donc on va dire les États-Unis et le Canada pèsent pour 70% dans les effectifs de Cantel. Vous pensez bien que même un process qui sera excellent et génial en*

*France qu'il faudrait le déployer à 30000 personnes ?! Il y a une notion de coût qui est énorme dans ce cas-là et cela reste incompatible.»*

À notre demande de préciser ce que l'on entend par l'expression « processus RH globaux », nous avons obtenu les réponses suivantes. Le gestionnaire canadien (E1) a évoqué le recrutement et la gestion des employés à haut potentiel, les « services partagés », la gestion de la relève, ainsi que la gestion de la performance ainsi que la rémunération :

*E1: « You have Talent hiring; you have what we call Shared services ...which underlies payroll, terminating, when somebody is retired, all this system staff and who signs for the benefits,... all these shared services underpinning of human resources. Then there is a whole performance management, how you are rewarding them and how people get promoted.»*

*Q: «Do you care the way it's done here in Canada and anywhere else, in France, Germany? »*

*E1: «Oh yes, absolutely! We have the same process for the whole globe. We all have, for example, our talent management program, it calls "priorities". We have a form and everybody has to fill out those forms, it's on-line (of course everything is on-line!). The same time of the year, all countries, everybody has to fill the same form, everybody has the same meeting, everybody has a peer review where the directors bring in managers, everybody enters the performance code in the tool, on the same week; everybody goes through salary adjustment, etc... all over the world, in all our sites. [...] The name of this guy who does a global recruitment is XXX YYY. This is the guy who manages all hiring at Nortel. He's managing global recruiting and his staff is all over the world. They have processes that they follow, the same everywhere in the world and everybody reports to him during the global team calls once a week. »*

Dans la même veine, parmi les pratiques globales, notre interviewé en France (E2) identifie la formation et le développement des employés, la gestion des employés à haut potentiel et le système d'évaluation de la performance :

*E2: « On a un outil global concernant l'offre de formation. L'offre de formation, qu'elle soit technique ou soft skills, elle est globale. On a également de façon globale, tous nos programmes qu'on appelle le « Leadership Academy », on va dire le développement des managers. On a un programme d'introduction de nos employés et c'est aussi un programme global de Cantel. [...] On a un système d'évaluation qu'on appelle « priorities » qui est un outil global. La spécificité pour la France, je dirais que c'est via SAP et c'est en anglais, les salariés en France on le droit de le faire sous un format papier et en français. »*

À la même question, le répondant en Allemagne (E3) nomme, parmi les pratiques globales, le recrutement, la rémunération et les avantages sociaux :

*E3 : « Maybe the most black and white is the recruitment, which is centralized and it's done in the corporate fashion, but obviously in Germany it's done under the recognition of various procedural steps to comply with the law. The compensation and benefits are also global. If we decide to remunerate our people at a certain percentile of market salaries, then we can decide it without any co-determination. »*

Compte tenu du statut particulier de l'Allemagne au sein de Cantel, les pratiques de RH gérées dans cette filiale en particulier sont plus nombreuses. Entre autres, certaines modalités de la rémunération et de la formation et, surtout, les pratiques nécessitant une « détermination conjointe » relèvent de la fonction RH locale :

*E3: «So we run all HR services: local training, local comp & ben, (recruitment is centralized), local employee relations, anything related to work councils, doing social plans, workforce reduction, if necessary, or outsourcing. Depending of what corporate directions and strategies are, we will influence it and make it happen in Germany and provide the input from a legal prospective and from practical transactional prospective.»*

L'extrait suivant de l'entretien avec le gestionnaire français (E2) résume bien la dynamique globale existant au sein de Cantel :

*E2 : «Cantel est une société très intégrée et c'est vrai que j'ai du mal à vous donner les choses qui sont spécifiques et uniques par rapport à la France. Ce qu'il faut retenir, je pense, c'est que les process sont vraiment globaux et on va les adapter à la dernière étape au niveau du pays. C'est penser globalement avec des inputs locaux, régionaux en amont, des échanges importants pour la prise de décisions. En termes de partages de connaissances, il y a un flux, je crois que vous l'avez compris, de l'Amérique du Nord vers le reste du monde parce que c'est là où les ressources sont les plus importantes, c'est un fait. Cela n'empêche pas d'avoir des initiatives au niveau Europe, mais la dominante est quand même nord-américaine. »*

#### **4.3.3.2 Pratiques RH stratégiques**

Selon le gestionnaire interviewé au Canada, Cantel avait développé, par le passé, de nombreux programmes et pratiques lui procurant un avantage stratégique en termes de RH par rapport aux concurrents. Cependant, la situation financière de l'entreprise ne



permet pas d'utiliser le plein potentiel de tous ces outils sophistiqués. Comme il a déjà été mentionné, la fonction RH, tout comme le reste de l'entreprise, fonctionne en ce moment en mode de survie. La description du processus de recrutement donnée par le gestionnaire canadien (E1) illustre le décalage existant entre le potentiel de Cantel et la situation réelle :

*E1: «We don't have a good process for hiring. The pace is so quick ... Sometimes HR is not involved in this selection process at all. In some countries, particularly in Asia, HR person can interview the candidate, but here in North America, HR interview 0 people. One manager can do one phone interview and one face-to-face interview, then hire. We have given to managers training sessions and tools on-line, very detailed, the whole protocol, but we don't track whether it's used or not. We have some very advanced things we can do, like assessment centers where we can bring six new grads at the same time (so fun!!), get them doing tasks, observe them. We have some sophisticated things that are absolutely leading edge. Are we using them right now? Not always, we are too pressed by time and money right now.»*

En répondant à la même question, le gestionnaire interviewé en France (E2) souligne deux aspects distincts. Premièrement, il s'agit de la création des outils de support *on-line* permettant de remettre aux gestionnaires opérationnels certaines tâches et décisions qui, antérieurement, nécessitaient l'intervention de la fonction RH. L'autre avantage stratégique, selon ce même gestionnaire, réside dans la capacité de Cantel d'évaluer et de « chiffrer » la performance des processus des RH :

*E2 : « Alors, plusieurs choses je mettrais là. D'abord, la simplification pour les managers, l'automatisation de certain nombre de tâches qui devaient demander l'autorisation de la DRH. Par exemple, tout ce qui est promotion et augmentation des salaires, le manager décide avec son 1 + 1 et il n'y a pas d'approbation RH, cela devient une décision purement business. Nous, on fournit le cadre, on fournit les guidelines, on s'assure que les décisions des managers restent dans le cadre qu'on a défini et l'intérieur de ce cadre c'est un business décision. Notre grande différence vis-à-vis de beaucoup d'autres c'est qu'on a simplifié la vie des managers de ce côté-là; on les a responsabilisés de façon importante sur leurs décisions. À mon avis, c'est une valeur ajoutée importante. L'autre compétitive avantage c'est qu'on considère que notre activité doit être chiffrée. Les RH sont une valeur ajoutée, mais on doit chiffrer le coût et on doit être capable, comme dans toute activité, de fournir des metrics et de juger de performance des process, de leur efficacité. C'est une approche intéressante. Je crois que jusqu'à présent il y a beaucoup de sociétés qui vont pas jusque là. »*

En répondant à la même question, le gestionnaire allemand (E3) évoque les deux aspects suivants. Premièrement, il s'agit de la politique de la rémunération et des avantages sociaux qui, selon lui, procure un avantage stratégique à l'entreprise au niveau de la GRH. Deuxièmement, il s'agit de la culture organisationnelle de Cantel. Selon ce répondant, les capacités financières de Cantel lui permettent d'engager des consultants pour mettre à jour ou déployer les pratiques de RH les plus sophistiquées sur le marché. Par contre, la culture organisationnelle, l'esprit de l'entreprise seraient des facteurs impossibles à acquérir, ce qui représenterait un véritable avantage compétitif de l'entreprise :

*E3: «I think we are good in compensation and benefits. I think we have a strategic advantage in that. Also, we have a company culture which appeals to a lot of people. It's very open, it's very accessible, it's very colourful, and it's accepting people how they are. I think the best thing about Cantel is that we have particularly clever processes. I mean it's not the most valuable differentiation tool for the simple reason that if you have a process that you want to improve because you think that you are a little bit behind the competition and you could do it better, you just buy it. Large corporations as Cantel can catch up by buying it with money. I think what you can not buy for money and what is a significant and very important is what I call "the smell of the place". How does it feel to work here? Is it inviting and does it generate loyalty? Do you feel like you come home? Do you like to work here? Do you like to see your colleagues or is it just for money? It's that sort of things that make the difference between a good and competent company and a great company.»*

#### **4.3.3.3 Sélection des pratiques RH globales**

Dans la présente section nous présentons les réponses des gestionnaires à la question concernant le choix des pratiques globales, les critères utilisés et le processus décisionnel qui mène à l'adoption des pratiques RH globales.

Selon le gestionnaire interviewé au Canada (E1), le processus décisionnel en matière d'application globale des pratiques relève du *Conseil de leadership corporatif*. Selon ce gestionnaire, les décisions de ce conseil se basent sur l'information fournie par une firme de consultants spécialisée dans la recherche des meilleures pratiques et le conseil en stratégie. Il s'agit d'un processus *top-down* au terme duquel la direction décide quelles « meilleures pratiques » du secteur l'entreprise adoptera.

*E1: « Well, CLC (Corporate Leadership Council) and Hackett, they do a lot of best practices research. So, it's good repository, or measurement, of best practices. The industry tells you whether your practices are best or not. Research, measurement by a company like Hackett, and also what conferences, press, awards say, all these indicate how well you are doing. »*

Ce commentaire révèle que l'entreprise s'appuie essentiellement sur les données de l'industrie fournies par les consultants et qu'il n'y a pas de mécanismes de dépistage des « bonnes pratiques » à l'intérieur de l'entreprise elle-même.

Le gestionnaire interviewé en France (E2) confirme aussi que la veille externe est la source privilégiée pour identifier les pratiques qui seront éventuellement appliquées à l'ensemble de l'entreprise :

*E2: « D'abord, il y a benchmark qui est fait par toutes les entités RH, on regarde ce qui se fait ailleurs. On regarde Motorola, on regarde GE, on regarde nos compétiteurs directs. On répond aussi aux enquêtes ciblées de façon à avoir un retour des informations précises sur les best practices pour gérer, par exemple, les départs de la compagnie ou les benefits, il y a des études qui sont faites. Par exemple, pour les benefits, les plans de pension, ce qui était le driver, c'étaient faire les économies. Des études ont été faites aux États-Unis et au Canada par Mercer et des compagnies de ce genre. Ils nous ont fourni l'information et ils ont demandé « qu'est-ce que vous voulez obtenir ? » Nous, on veut obtenir la réduction des coûts de nos plans de pension ». Et voilà les différentes options, les « + » et les « - », les best practices. À partir de ça c'est tranché au niveau de direction de Cantel. Ces plans de pension qui sont spécifiques, on n'a pas essayé de les introduire ailleurs. Par contre, l'idée de dire qu'on va essayer optimiser nos plans de pension partout dans le monde, ça – oui. Cette démarche-là était appliquée un peu partout. Voilà, on est dans une démarche de réduction de coûts et notre premier driver c'est simplification et économie tout en surveillant les best practices. »*

En mettant beaucoup l'accent sur l'identification des meilleures pratiques de ses compétiteurs, l'entreprise ne semble pas accorder beaucoup d'attention aux « bonnes pratiques » adoptées à l'interne. Comme nous l'avons déjà mentionné, les unités organisationnelles situées à l'extérieur de l'Amérique du Nord « subissent » les pratiques de RH imposées par le siège social. Un mouvement de pratiques en sens inverse est plutôt rare. Selon notre interlocuteur (E1) au Canada, en principe, l'entreprise est ouverte aux idées et suggestions provenant des filiales, mais ce processus de transfert inverse peut être long et compliqué. Si un gestionnaire des RH

dans une filiale identifie un processus particulièrement efficace qui mérite d'être appliqué ailleurs, il doit d'abord le soumettre à l'évaluation du gestionnaire opérationnel de son unité. Si, suite à cette évaluation, le processus permet de gagner des revenus supplémentaires, l'idée sera acheminée aux instances hiérarchiques supérieures. Mais, selon notre interlocuteur, c'est très difficile (presque irréaliste) de pouvoir inverser la pyramide décisionnelle :

*Q: «If someone from a subsidiary got a brilliant idea in HR and it could be interesting for other subsidiaries. Does company pay attention to that ideas?»*

*E1: «It kind of depends. You would get the “buy-in” of your manager who will try to create a business case to get the funding to develop your idea. Or you can develop the idea and share it in the background until it has enough momentum to take off, and staff is assigned to it. But it's really tough.»*

À la même question, notre répondant en Allemagne (E3) donne une réponse plutôt vague, se contentant que tous les processus déployés par la fonction RH à l'échelle globale suivent la stratégie d'affaires de Cantel.

#### **4.3.5 Mécanismes de transfert des connaissances / pratiques RH**

Dans la présente section, nous présentons les propos de nos répondants concernant le choix des mécanismes de transfert utilisés par l'organisation. À la différence des deux cas précédents, les gestionnaires de Cantel ont beaucoup insisté sur l'utilisation des technologies pour faire circuler les connaissances au sein de l'organisation. Tout en mentionnant au passage l'utilisation des mécanismes sociaux, l'accent était plutôt mis sur l'utilisation intensive des NTIC. Nous présentons d'abord ces mécanismes technologiques; par la suite nous relatons les commentaires des répondants concernant les mécanismes sociaux.

##### **4.3.5.1 Mécanismes de transfert fondés sur les TIC**

À notre question concernant les mécanismes de transfert des pratiques de RH et des connaissances associées à ces pratiques, les trois répondants ont évoqué, en premier lieu, des outils et des mécanismes fondés sur l'utilisation des technologies de

l'information. L'extrait suivant de l'entretien avec le gestionnaire canadien (E1) est très représentatif à cet égard :

*E1: «We have all meetings through the telecommunications networks which Cantel buys, installs and sells. We are well equipped. We have amazing suite of tools that we use. Like MCS is a tool that allows you to have a global telephone conference calls. We don't have to use the regular phone network. [...] So we do a lot of Net-meetings and it is the way to share... Or we just throw around PowerPoints, charts, and attachments. We do a lot of that. Videoconferencing isn't that useful really because you get nothing out of the seeing the faces. So rather than traveling, we have Net-meetings, audio bridges, videoconference rooms and our web conferences.»*

Comme nous le voyons, les téléconférences et audioconférences, les échanges de fichiers électroniques, les « réunions virtuelles » figurent parmi les mécanismes privilégiés. Plus loin dans l'entretien, ce gestionnaire ajoute qu'il existe également des mécanismes de transfert plus personnalisés, mais insiste néanmoins sur l'utilisation des TIC :

*E1: «We were talking about this information transfer... We have a lot of different ways of transferring knowledge here. One way is "lunch and learn". It's just when need arises and you get a bunch of people together to share knowledge. But it's not face-to-face necessarily; it could be over one of these techno devices. Then we have very formal knowledge sharing sessions where they [la direction] think that there is an important topic and all HR people have to know about and we will do that as a web cast. »*

En réponse à la même question, le gestionnaire (E2) interviewé en France constate également l'utilisation fréquente des outils technologiques pour transférer les connaissances :

*E2 : « On utilise plusieurs véhicules pour ça [pour le transfert]. C'est en fonction du changement, d'abord il y a une communication du CEO à ses « direct reports » qui va communiquer les grandes lignes. On va avoir ensuite notre communication du DRH aux people managers. Troisième niveau d'information va être une communication spécifique, ce que j'appelle « Advanced notices » aux GRH qui peut être juste un email, qui peut être une session de conférence téléphonique regroupant tous les RH au niveau mondial ou cela peut être régional. Donc cela peut être e-mail, webcasting, GIS (General information session). Tous nos documents, nos process sont disponibles via Intranet. Si on change un formulaire, si on change une pratique, dans la communication de l'employé, il aura un lien qui le conduira directement vers le nouveau process ou vers le téléchargement d'un formulaire où il va avoir plus d'information sur le sujet. On utilise énormément le système live-link. C'est*

*dans l'intranet on a des parties de serveur qui sont réservées pour les ressources humaines. On utilise beaucoup les conférences téléphoniques, c'est un média préféré de Cantel. On utilise aussi net meeting : on se connecte avec un PC et cela nous permet de partager le PC avec d'autres personnes. Les vidéoconférences – pas trop, par contre, on utilise beaucoup le webcasting qu'on lit directement sur notre PC. Après c'est des meetings réguliers. J'ai un staff meeting toutes les semaines. Il y a toute une série de meetings où on s'échange. »*

Notre interlocuteur en Allemagne (E3) mentionne également que les outils technologiques, tels que les téléconférences ou les bases de données, sont privilégiés par la compagnie pour effectuer les transferts de connaissances :

*E3: «It will be conference calls, it will be leadership calls, it will be GIS (what we call General Information Sessions), etc. For everything, we have databases for sharing knowledge, so we don't lose it all. There is a lot of information transfer goes on because of these sites. You could spend the rest of your life on information you have here, it's endless. And it's changes everyday! »*

#### **4.3.5.2 Mécanismes sociaux de transfert**

À la question concernant l'utilisation de mécanismes sociaux pour le transfert des connaissances, le seul moyen clairement identifié par nos répondants est l'expatriation. Par contre, selon notre interlocuteur au siège social (E1), la compagnie a recours à l'expatriation essentiellement dans le cas du personnel R&D :

*E1: «We have expatriates. We have a whole department who handles our expats. Now we don't have nearly as many expats as we use to, and we have learned to work effectively with our technology. [...] Most of the expats are R&D and sales. They are everywhere. Most of the expats are people from North America going out. »*

Selon le même répondant, l'expatriation à caractère « managérial » est obligatoire pour les gestionnaires à haut potentiel. Mais, même malgré la politique des RH en la matière, la direction demeure réticente à l'égard de l'expatriation. Mis à part les coûts élevés, cette réticence est causée par l'évolution rapide des produits et des services dans le secteur des télécommunications, ce qui fait en sorte qu'au moment du retour, la structure de l'unité d'origine et le profil du poste de l'expatrié peuvent être complètement changés, l'expatrié étant alors forcé à « se recycler » voire même quitter l'organisation. Des attentes élevées, de la part des expatriés, confrontées à des

possibilités limitées de promotion, en ce moment, peuvent également être la cause d'une certaine démotivation des expatriés :

*E1: «I would say it's almost 2 dynamics. We have 2 problems with it. You see, everything is driven by the business. We have a lot of businesses. Individual business sends someone for 2 years to do a real job out there. And 2 years it's really a long time in hi-tech. By the time this guy is ready to come back, that business he left does not exist in the way it was when he left. He has to come back and find a new job, and often we don't have the spot for them any more. This business is too dynamic. And at the high level, a VP or something, there are limited spots there... So people come back and there may not be a spot for them, and they leave. Or what I see also happens it's "a career expat", a person that goes from expat assignment to another. »*

Malgré ces réticences exprimées par le gestionnaire canadien, notre répondant français (E2) confirme la présence d'un nombre significatif d'expatriés américains et canadiens occupant des postes de gestion dans la filiale de Cantel en France :

*E2 : «On a reçu beaucoup d'impatriés, on en a beaucoup; des Canadiens et des Américains qui sont en expat assignment en France. La plupart sont en postes de managers. On en a réduit le nombre, mais la plupart sont en postes de managers stratégiques. »*

Notre interlocuteur allemand (E3) confirme l'existence d'un nombre important d'expatriés, mais contrairement aux autres répondants, il ne s'agit pas, selon lui, de l'expatriation unidirectionnelle du siège social vers les filiales. Les mandats d'expatriation sont gérés selon les besoins des groupes d'affaires. En ce qui concerne l'équipe de gestion située en Allemagne, notre répondant indique qu'il y avait beaucoup d'expatriés canadiens pendant les premières années de présence de Cantel en Allemagne et, aujourd'hui, tous les expatriés en Allemagne sont remplacés par des employés locaux :

*E3: « We send people from all over to all over. There is no combination that is really unimaginable. People are sent from A to B or from X to Y. Expatriates is a very expensive business. So it's exercised with caution. I would say that the business case for an expat assignment is very closely scrutinized and the granting of an expat position is possible only if it is the best value for money proposition.»*

*Q: «Is the German part of Cantel run by Germans or by expats from Canada?»*

*E3: «I can't say that they are all Germans. There are all kind of nationalities, but what I can tell you is that they are all working on German local contracts. So we do not have expatriates here. We did have lots in the past, particularly during the first years of Cantel in Germany, but that's finished many years ago. Now, it's a very colorful workforce coming from all corners of the world. It's a very nice and diverse workforce. »*

#### **4.3.6 Évaluation de transferts des pratiques RH**

De façon générale, les propos de nos répondants sur l'évaluation des pratiques transférées sont assez vagues et laissent entendre qu'il n'y a pas de processus d'évaluation formelle appliqué à travers tout le réseau de Cantel. Nous présentons d'abord les commentaires des gestionnaires concernant l'efficacité des transferts; par la suite, nous examinons les réponses par rapport à l'efficacité des mécanismes utilisés pour transférer les connaissances.

##### **4.3.6.1 Efficacité de transfert**

En commentant l'évaluation des pratiques de RH transférées vers les filiales étrangères, notre interlocuteur au Canada (E1) mentionne qu'il s'agit d'une évaluation *informelle*. À partir du commentaire ci-dessous, nous pouvons déduire qu'il n'y a aucun processus formel pour évaluer la conformité aux normes ou l'efficacité des pratiques RH déployées dans les filiales étrangères.

*Q: «How efficient is this process of knowledge transfer? »*

*E1: «It depends on programs. I can talk about it personally. I know that some of the things changed drastically the direction that we are going and it had an impact on cost or whatever ... You can see it as a result of learning; you are challenged, new ideas brought in. But we don't formally evaluate it.»*

En répondant à la même question, le gestionnaire français (E2) évoque certains outils formalisés, tels que les groupes de discussion et les sondages d'opinion auprès des employés, sans être en mesure de préciser quelles étaient les pratiques RH évaluées :

*E2 : « Tout dépend des sujets, mais les choses qu'on utilise effectivement c'est des « round surveys ». On prend un panel de manager, d'employés, on envoie un survey très rapide à dépouiller. On utilise aussi beaucoup de focus groupes. Tous les sujets liés à employee's satisfaction, on reçoit des résultats, on re-*



*groupe des employés ensemble et on fait des focus groupes. On utilise maintenant de plus en plus ce qu'on appelle la « ligne six-sigma »; on forme de plus en plus d'employés au process de six-sigma. »*

Malgré notre insistance, le répondant (E3) en Allemagne a esquivé la question en évoquant le statut particulier de la filiale dans ce pays.

#### **4.3.5.2 Efficacité des mécanismes de transfert**

Les réponses de nos interlocuteurs concernant l'efficacité des mécanismes de transfert ne sont pas unanimes non plus. Le gestionnaire canadien (E1) trouve les mécanismes technologiques plus efficaces que ceux qui sont basés sur les contacts personnels. Les propos suivants révèlent clairement cet aspect:

*E1: « I think I am more efficient with technology. Part of the reason is that you waste a lot of time traveling and in meetings that are not necessarily effective. Also, there are a lot of meetings where they present things just irrelevant to you; and if you are sitting in that meeting all day, you get nothing done. ... It's still inefficient to travel. My boss 3 years ago spent a lot of money to pull all direct reports to North Carolina and 6 months later none of us worked together any more. We had all moved to another job or to other country ... We established all these relationships, but none of us worked together anymore. Did business become more effective because of those face-to-face meetings? »*

Notre interlocuteur en France (E2) constate simplement que la situation financière difficile de Cantel les oblige à utiliser les technologies des télécommunications sans se poser de question sur leur efficacité.

*E2 : « Il faut maintenant une « business justification » pour bouger d'un pays à l'autre pour un meeting. Généralement, les meetings internes ne sont pas autorisés face à face, uniquement les meetings client ou business stratégique qui sont autorisés à voyager. L'habitude est prise maintenant de régler les problèmes via les conférences téléphoniques; chacun a un numéro de bridge dédié et on organise ces conférences. On voyage s'il y a un grave problème ou il faut un meeting face à face du point de vue légal, sinon on bouge pas. »*

Par contre, l'extrait suivant indique que, pour le répondant allemand (E3), le meilleur moyen pour transférer des connaissances au sein d'une EM sont les contacts personnels entre employés. Selon cet individu, les outils technologiques et la multitude de bases de données créées par Cantel ne sont pas toujours bien organisés, ce qui peut causer des

pertes de temps pour les utilisateurs. Dans ce cas, la meilleure solution est de connaître la « bonne personne » qui pourra vous guider à travers ces outils ou bien vous renseigner sans devoir recourir à la technologie. Ce questionnaire considère le réseautage comme un moyen de transfert très puissant et efficace :

*E3: «I think the most important element in practice sharing, the single most important element is an informal one, the one that is based on people. It's not to put a system where you capture knowledge and everybody is linked to that. In normal job you are overwhelmed by the things you have to do and there are never enough hours in a day. Making sure that knowledge gets across the large corporation, ... you simply do not have time. What happens in that case? It happens informally. You need to know people, you need to ring them up and ask: "You used to do that before, now I have to do it slightly differently or similarly. Can you let me know how you have done that?" I would say that the single most important element is that you have to be networked. You have to have a large personal network. You have to have a conducive personality that make people tell you all sort of things and help you. There are companies I know which try to formalize this learning and put it in a central place creating some kind of digital libraries, processes that you can download. We have all that. It's probably not fantastically ordered, but it exists. As we say at Cantel, most things you attempt to do have been done before by somebody. The difficulty is to find out where it is. That is still very true today. We may not have a very methodical approach all of the time. I would imagine that GE has a very methodical approach and probably they benefit from it. On the other hand, I would say that looking up to something electronically may only tell you half. If you talk to somebody who experienced it, you can "qualify" that data. So, your personal connections and a kind of snowball system which comes with it, that is an extremely valuable resource.»*

#### **4.3.7 Facteurs ayant un impact sur les transferts**

En conservant la même structure de présentation que celle adoptée dans les deux cas précédents, nous allons regrouper les facteurs ayant un impact sur les transferts en trois catégories : les facteurs organisationnels, les facteurs environnementaux et les facteurs résiduels, qui n'appartiennent aucune des deux premières catégories.

#### **4.3.7.1 Facteurs organisationnels**

Au niveau des facteurs qui relèvent de l'entreprise, notre interlocuteur (E2) en France insiste sur la nécessité de fournir de la formation interculturelle aux individus impliqués dans des transferts internationaux des connaissances :

*E2 : « Le premier problème que je vois, c'est la « misinterpretation », la mauvaise communication. C'est essentiel d'avoir les personnes qui sont familiarisées à ce que j'appelle « interculturel », à savoir comment un Américain ou un Canadien fonctionne, etc. Pour moi, c'est la clé. J'espère que Cantel le fera et on va avoir de plus en plus de managers qui ont eu des expériences à l'étranger qui leur permettent de comprendre vraiment globalement ... Quand on veut mettre des processus globaux en place, il faut avoir des gens qui ont une culture aussi globale. Je pense que si j'étais « process owner » et je restais toujours en France, je ne suis pas sûr que je serais aussi efficace que si j'avais été dans 2-3 différents pays en expat pour rester suffisamment longtemps pour comprendre la culture, le mode de fonctionnement. Pour moi c'est un élément clé. »*

Les deux autres gestionnaires insistaient surtout sur l'influence des facteurs de l'environnement externes sur le déploiement global des pratiques et nous les présentons ci-dessous.

#### **4.3.7.2 Facteurs de l'environnement externe**

Tous les répondants, sans exception, ont évoqué des facteurs socio-culturels exerçant une influence négative sur les transferts intra-organisationnels des connaissances et des pratiques. Il est intéressant de noter que, selon le gestionnaire canadien (E1), lequel exprime l'opinion du siège social, la direction reconnaît les limites de l'approche ethnocentrique de Cantel face aux différences institutionnelles et culturelles qui peuvent exister entre le siège social et les filiales. Mais comme le dit notre interlocuteur, l'entreprise essaie d'imposer ses pratiques :

*E1: «You have to comply with the local regulations. For example, France has social programs; it is hard to do everything that all the countries want. They are too small and we have a big, big machine here. Size wins. »*

*Q: «Even if you hear that culturally it's not working? »*

*E1: « We already know it's not working! We are totally aware of the things we are screwing up in all other cultures and what specific things don't work and why. »*

*Q: «And you don't care»?*

*E1: «Oh, we care, but we can't trade it off. We can't! Like we know in Asian countries ... we are use to have 1 HR adviser for 50 to 100 people and in North America we have 1 for thousand. We just can't afford that anymore. We understand that it's important; we really understand that nobody will be happy about this. It doesn't matter, it's a business decision and we have to do it. Maybe 5 years from now it will be different, we can change, but it's driven by bottom line revenues, and there is no business case to keep that decision. »*

Malgré cette position ferme, plus loin dans l'entrevue, le même gestionnaire reconnaît que, dans certains cas, la compagnie n'a pas d'autre choix que de se conformer à des règles locales, en donnant l'exemple de l'enquête globale de satisfaction et des difficultés associées à ce processus en France, où elle doit être nécessairement approuvée par les représentants syndicaux :

*E1: « We still have to pay attention to all these local regulations. Like in France they have social plans and all this things which we have to deal to have a union approval to do that. You have to have the work council approval of this survey. In Canada you have none of this. No matter what program you are rolling out, you have to know the local rules and regulations in that country. »*

Le gestionnaire français abonde dans le même sens en soulignant que l'adaptation des pratiques transférées à la législation locale facilitera grandement le processus de transfert :

*E2 : « Autres freins aussi, c'est les législations locales. Je pense que vue de l'Amérique du Nord, l'Europe c'est un tout. On me demande souvent « comment on peut implémenter ça? » en pensant que j'ai une réponse. On ne parle pas de mon point de vue, on parle pas du Canada, ni des États-Unis. Donc quand on me demande cette question c'est grosso modo pour 30 pays. Je peux faire le focus sur les principaux et après il va y en rester 10. L'Europe ce n'est pas 1, c'est une somme et la complexité est là. Il n'y a pas deux pays identiques en Europe. Il y a des directives européennes, mais elles sont tellement larges. Disons qu'il y a une directive européenne sur la discrimination, il n'y a pas de soucis, mais dès qu'on va rentrer dans les détails... et Cantel ne va pas se limiter à des déclarations de principes. Cantel va aller dans les détails, et là ça devient problématique, plus approfondi, plus compliqué, plus long. Les freins c'est être capable de se dire que quand je suis en Amérique du Nord et je parle de l'Europe, mon propos est valide aussi pour l'Amérique Latine et l'Asie. Je crois*

*que les gens ont cette problématique. C'est une multitude de pays, la législation est différente, il n'y a rien à voir entre la Chine et le Japon, par exemple. Il faut comprendre qu'on s'adresse à une multitude et il faut prendre ça en compte. »*

La maîtrise de la langue corporative (anglais) est une autre variable culturelle pouvant affecter le transfert des connaissances au sein d'une EM. Deux gestionnaires (E1, E2) ont d'ailleurs souligné l'importance de l'aspect linguistique dans ce processus :

*E2 : « Quand on est une société globale, il faut pas négliger un point clé qui est la langue parce que quand tout se fait en anglais il faut admettre que tout le monde ne peut pas avoir le même niveau et les mêmes nuances dans l'usage de la langue. C'est important et c'est un frein. On peut avoir des gens qui ont des bonnes idées, mais ils ne peuvent pas les exprimer en anglais. Donc, communiquer, les connaissances interculturelles, une bonne maîtrise de la langue anglaise quand on est une société nord-américaine. »*

En parlant du répertoire d'intranet destiné à la communauté des RH globale de Cantel, le gestionnaire canadien reconnaît que l'accès à cette base de connaissances, ainsi qu'à des formulaires et des documents internes disponibles sur l'intranet de l'entreprise, est limité par la maîtrise de la langue anglaise :

*E1: «Every other country hates it because it's in English and we don't do anything about it. I know everybody struggles with the fact that it's North American centric, everything is in English, little allowances we make; only allowances are to meet legal requirements and even then it's pretty minimal for other languages.»*

Les propos du répondant allemand (E3) résument bien l'influence des facteurs contextuels externes sur le transfert des connaissances :

*E3: «You cannot adopt everything in every geography. You have to see it through a national original pair of glasses. You need to evaluate that information in front of a country specific background. With the experience that you have, you are able to, and you have to pick up those elements that are the most transferable and most beneficial, if transferred from one country to another. »*

#### **4.3.7.3 Facteurs résiduels**

Parmi les facteurs résiduels, deux répondants (E3; E1) évoquent le caractère systémique et la complexité des connaissances associées à la GRH. Selon le gestionnaire allemand (E3), les pratiques de RH sont enracinées dans le contexte de l'entreprise et du pays et

leur transfert exige l'implication de plusieurs personnes pour trouver des solutions qui tiendront compte de cette complexité :

*E3: « Certain elements we try to implement or we try to conceive are so complex that you do need to tap into lots of people's knowledge. I consult with a lot of people every day because I have to solve complex problems. We do look up to information with all this electronic systems, but we do not look up to complexity of knowledge, to the complexity of solutions because only limited knowledge is transferable by these means. You need a customized solution. And you need to be able to evaluate and bring this solution if you have an overview of how it was done in the past and what were the different parts of the problem. And for that you need qualitative data, not only quantitative one. If you could take it from the shelf, you don't need HR, HR would be a computer. »*

Enfin, en évoquant la participation des individus au processus de transfert, notre répondant au Canada (E1) souligne, dans l'extrait ci-dessous, que, malgré tous les dispositifs technologiques facilitant le transfert, une partie des connaissances demeure impossible à capter. Le caractère tacite des connaissances est un autre facteur qui rend le processus de transfert difficile :

*E1: «Most information is in people's heads. So we still have that issue. All organizations have this issue that most is in people heads. We do have a large knowledge repository on line (of course); HR has its own large knowledge repository. This kind of things exists at every pocket at Cantel. It helps, but it's not enough. »*

#### 4.3.7 Synthèse du cas

- Cantel est une EM canadienne qui œuvre dans le secteur des télécommunications. Étant resté, pendant plusieurs décennies, une entreprise nationale, à la fin des années 1960, Cantel s'installe progressivement sur le marché américain et plus tard en Europe. Cette expansion continue après la déréglementation du secteur vers le milieu des années 1990. La **stratégie d'internationalisation** de Cantel s'inscrit dans l'approche **globale**. Les actifs stratégiques de l'entreprise sont concentrés essentiellement au Canada et aux États-Unis. Même en ayant un très bon potentiel et plusieurs innovations dans ses actifs technologiques, en ce moment, l'entreprise traverse une période de crise. Dans ces conditions, la réduction des coûts des opérations et les économies d'échelle qu'on peut tirer, entre autres, de la centralisation des

processus organisationnels, sont les caractéristiques de la stratégie globale de Cantel.

- En parlant de la **culture organisationnelle**, il faut tenir compte de la situation actuelle de l'entreprise. Les restructurations accompagnées de licenciements massifs survenus au cours des dernières années ont sans doute affecté le climat interne et le moral des troupes. Les valeurs officiellement véhiculées par la direction (le client, l'employé, l'intégrité, etc.) sont rarement mentionnées par les personnes interviewées. Par contre, l'analyse coût / bénéfice de toutes les activités de l'entreprise, les *metrics* et la gestion par objectifs sont les éléments essentiels de la « culture financière » de Cantel en ce moment.
- La **fonction RH** au sein de Cantel est perçue plutôt comme une fonction de support ne générant pas de revenus pour l'entreprise. Le fonctionnement des RH est soumis à la logique opérationnelle et certaines activités qui étaient auparavant réservées aux professionnels RH, se trouvent maintenant sous la responsabilité des gestionnaires opérationnels. Les processus des RH sophistiqués et élaborés antérieurement au sein de Cantel sont mis « sur la glace » en raison des compressions budgétaires, au profit de processus simplifiés qui s'appuient sur des outils technologiques.
- En ce qui concerne l'**identité de Cantel**, les gestionnaires interviewés soulignent que la compagnie a beaucoup changé depuis les dix dernières années. Créée au Canada, cette entreprise est restée canadienne pendant plusieurs décennies, jusqu'aux années 1990. En prenant en considération la globalisation de ses activités, la direction américaine de l'entreprise, ainsi que le fait que la majorité de la main-d'œuvre et des capacités organisationnelles sont maintenant partagées entre les États-Unis et le Canada, Cantel peut être qualifiée d'entreprise nord-américaine.

- Parmi les **aspects contextuels au Canada** qui exercent une influence particulière sur la GRH, les gestionnaires des filiales ont noté, d'une part, la simplicité (ou la « permissivité ») des processus organisationnels, simplicité pouvant être associée au modèle économique libéral en Amérique du Nord, et, d'autre part, la préoccupation pour des questions de diversité et d'éthique.
- La législation régissant les relations de travail et l'influence des syndicats sur les processus de gestion sont les caractéristiques essentielles du **contexte en France**. Outre l'aspect juridique, il y a des normes ou des mœurs enracinées dans la culture et l'histoire de ce pays qui sont mise en évidence à l'occasion de tentatives de déployer des pratiques de GRH nord-américaines. En ce qui concerne **l'Allemagne**, la législation régissant les relations de travail et la détermination conjointe des processus organisationnels par la direction de l'entreprise et par les conseils des travailleurs sont des aspects essentiels du contexte institutionnel dans ce pays, contexte qui oblige Cantel à accorder à la filiale allemande un statut spécifique au sein du réseau global.
- Les **pratiques**, tels que le recrutement, la gestion des talents et l'évaluation des employés sont **appliquées globalement**. Le département des services partagés regroupe plusieurs tâches associées à l'administration des dossiers d'employés et couvre le réseau global de Cantel. De façon générale, tous les répondants soulignent une forte centralisation des pratiques et des processus, même si ces derniers vont parfois à l'encontre de normes institutionnelles ou culturelles locales.
- Parmi les **pratiques stratégiques** de GRH, nos répondants ont nommé l'automatisation des processus permettant de remettre des tâches routinières aux gestionnaires opérationnels et d'évaluer des employés et des processus RH.
- Le **processus décisionnel pour transférer des connaissances** est initié par le *Conseil de leadership corporatif* qui, en collaboration avec une firme de



consultants, analyse et choisit les meilleures pratiques de l'industrie pour l'application éventuelle au sein de Cantel. Il s'agit clairement du processus top-down. D'après les informations obtenues, Cantel n'a pas de structure formelle responsable de la recherche et de l'évaluation des « bonnes pratiques » à l'interne. Il peut y avoir des consultations informelles entre les professionnels des RH à propos des bonnes pratiques locales, mais il est peu probable que ces bonnes pratiques deviennent appliquées globalement.

- Parmi les **mécanismes** de transfert, les mécanismes fondés sur la technologie de l'information sont nettement privilégiés par Cantel. Les outils, tels que les téléconférences et vidéoconférences, les systèmes experts, le site intranet, les *webcasts*, etc. sont nommés par nos répondants. Parmi les mécanismes de transfert fondés sur le contact en personne, l'expatriation et les sessions de formation sont utilisées par l'entreprise; mais, à cause des pressions financières, la direction insiste sur l'utilisation des TIC afin de réduire les coûts associés à la mobilité internationale des employés.
- En ce qui concerne l'**efficacité des transferts**, les groupes de discussions (*focus groups*), les processus d'évaluation Six-Sigma et les enquêtes de satisfaction des employés sont utilisés pour évaluer l'efficacité des transferts des connaissances. Notons que, généralement, ces mécanismes sont utilisés pour évaluer l'efficacité globale des processus organisationnels. Les mécanismes formels, fondés sur l'utilisation des outils technologiques sont reconnus comme étant les plus efficaces par deux répondants. Par contre, un des répondants met dans cette catégorie le réseautage et les contacts informels entre individus.
- Enfin, au niveau des **facteurs ayant un impact sur l'efficacité des transferts** de connaissances, nos répondants soulignent essentiellement les variables propres au contexte externe, telles que la législation locale, la complexité des relations de travail et les normes culturelles du pays. Le caractère tacite des connaissances ainsi que l'imbrication des connaissances dans le contexte

organisationnel et leurs liens avec d'autres connaissances, sont aussi nommés parmi les facteurs pouvant nuire aux transferts.

Ceci termine notre présentation des résultats empiriques. Le dernier chapitre de la présente recherche est consacré à l'analyse et à la discussion de ces résultats.

## **CHAPITRE 5 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans le présent chapitre, nous faisons la synthèse des résultats empiriques obtenus à la suite des trois études de cas présentées au chapitre précédent et nous discutons de la portée de ces résultats pour l'avancement des connaissances dans notre champ disciplinaire. Premièrement, nous faisons un bref retour sur notre problématique de recherche. Dans la deuxième section, nous analysons les résultats empiriques à la lumière de nos propositions de recherche. Troisièmement, nous répondons à la question de recherche posée dans la présente thèse et nous présentons nos principaux constats, ainsi que le modèle conceptuel de transfert de connaissances révisé en tenant compte de nos découvertes. Finalement, nous présentons les principales contributions de notre recherche, ses limites, ainsi que des pistes de réflexion pour les recherches futures.

### ***5.1 RAPPEL DE LA QUESTION ET DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE***

L'objectif de la présente recherche empirique consiste à explorer le transfert intra-organisationnel de connaissances. Plus particulièrement, nous nous sommes intéressés à l'influence des facteurs contextuels sur le processus de transfert des programmes, politiques et pratiques de RH entre diverses unités de trois EM distinctes. Nous nous sommes, en outre, intéressés à l'ensemble du processus de transfert de connaissances en GRH, lequel peut être subdivisé selon les trois étapes suivantes : la détermination des connaissances à transférer, le choix des moyens ou des mécanismes à adopter pour effectuer le transfert et, enfin, l'évaluation de l'efficacité dudit transfert. Les écrits consultés nous enseignent que ce processus est influencé par une multitude de facteurs liés essentiellement au type de connaissances transférées et aux caractéristiques propres aux parties impliquées dans le transfert. Jusqu'à tout récemment, la majorité des recherches empiriques dans ce domaine se concentraient sur les transferts dits nationaux, c'est-à-dire ceux ayant lieu entre des unités organisationnelles situés dans un même pays et appartenant au même espace socioculturel. La globalisation de l'économie et la vaste portée géographique des activités commerciales des EM ajoutent des variables

contextuelles additionnelles pouvant avoir un impact sur ce processus. Tout en reconnaissant l'importance des caractéristiques propres aux connaissances transférées et aux parties impliquées dans le transfert, notre recherche se concentre surtout sur les aspects contextuels des transferts. À ce niveau, deux courants de recherche dominent le débat théorique : d'un côté, l'approche institutionnaliste et culturaliste, et, de l'autre, l'approche managériale ou stratégique.

L'approche institutionnaliste (Scott, 1991; Kostova, 1999) et culturaliste (Hofstede, 1990) met l'accent sur les variables du contexte externe, telles que les institutions, le système national d'affaires ou les différences culturelles, qui influencent le succès ou l'échec du processus de transfert au sein des EM. Comme le soulignent des écrits récents (Smale, 2007; Quintanilla et Ferner, 2003; Edwards et *al.*, 2007) cette approche se concentre sur la description des facteurs exogènes propres à l'entreprise, qu'ils soient liés au pays d'origine ou au pays d'accueil, sans tenir compte des processus, des variables ou des acteurs, de nature interne, qui sont impliqués dans le transfert de connaissances. À l'opposé, se trouvent les tenants de l'approche stratégique, laquelle, s'inspirant de la théorie des ressources, met l'accent sur le type de stratégie d'internationalisation choisie afin d'expliquer la logique de centralisation ou, au contraire, de « localisation » des connaissances organisationnelles (Barney, 1991; Bartlett et Ghoshal, 1998; Kidger, 2002). Les tenants de cette approche se limitent à constater, à la lumière des facteurs endogènes étudiés, que la stratégie d'internationalisation conditionnera l'organisation dans son choix de transférer, ou non, certaines connaissances à l'échelle globale. Au-delà de cette critique générale, le rôle de l'unité organisationnelle directement concernée par le transfert des connaissances afférentes aux RH est peu ou pas étudié dans les recherches et ce, malgré la reconnaissance, dans le domaine, du rôle stratégique des professionnels des RH au sein d'une organisation.

Jusqu'à présent, les deux approches demeurent clairement divisées dans les écrits scientifiques et aucune, prise isolément, ne permet d'expliquer intégralement la complexité du phénomène du transfert de connaissances. L'objectif de cette recherche

consiste donc à mieux comprendre l'influence de l'ensemble des facteurs contextuels sur ce phénomène, la nature de l'interaction de ces facteurs entre eux de même que leur poids relatif, pour en arriver à proposer un modèle qui permettra de mieux comprendre la dynamique du processus de transfert *vu dans son ensemble*.

Ainsi, nous avons formulé la question principale de la présente recherche comme suit :

*Quels sont les déterminants contextuels du processus de transfert intra organisationnel des connaissances associées à la gestion des ressources humaines au sein des entreprises multinationales ?*

Afin de répondre à cette question générale, et en tenant compte de deux catégories distinctes de facteurs, nous avons formulé des propositions de recherche permettant d'évaluer l'influence des facteurs contextuels à chacune des étapes du processus de transfert. Rappelons brièvement ces propositions.

Selon les postulats sur lesquels se fondent la théorie institutionnaliste et l'approche culturaliste (Scott, 1992; Ferner, 1997; Kostova, 1999; Hofstede, 1991; Tayeb, 1998; Flood *et al.*, 2003; Edwards, 2004), toute organisation est influencée par l'environnement externe propre à son pays d'origine et ses pratiques de gestion sont imbriquées dans l'environnement institutionnel et socioculturel de ce pays. Suivant cette logique, notre *première* proposition (1a) de recherche suggère donc que les entreprises internationales auront tendance à transférer les pratiques de GRH de leur pays d'origine vers les filiales étrangères.

Par ailleurs, les défenseurs du courant stratégique soulignent plutôt l'importance qu'ont les facteurs organisationnels endogènes sur le processus de transfert de connaissances (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kidger, 2000; Taylor *et al.*, 1996; Porter, 1990). Selon ce courant de recherche, la stratégie adoptée par une organisation et les variables qui y sont associées, comme la culture organisationnelle ou la philosophie de gestion, sont considérées comme exerçant une influence déterminante sur le processus de transfert. Notre *seconde* proposition de recherche (1b) est donc à l'effet que les connaissances en

RH transférées seront également déterminées par le profil et les objectifs stratégiques de la firme.

Étant donné que les mécanismes de transfert des connaissances sont souvent institutionnalisés par les pratiques de gestion et que ces dernières sont perméables aux particularités et caractéristiques du pays d'origine de l'entreprise, il est logique d'anticiper que ces mécanismes seront fortement teintés de facteurs propres au pays d'origine (Ferner, 1997; Almond et *al.*, 2005). Ainsi, selon notre *troisième* proposition (2a) de recherche, nous anticipons que les variables socioculturelles et institutionnelles du contexte exogène, propres au pays d'origine de l'EM détermineront également le choix des mécanismes de transfert utilisés par cette dernière.

Reconnaissant l'influence des variables contextuelles endogènes sur la détermination des pratiques de gestion à adopter, nous anticipons, à titre de *quatrième* proposition (2b) de recherche, que l'entreprise aura tendance à adopter des mécanismes de transfert qui se fondent le mieux à ses objectifs stratégiques et à sa philosophie de gestion (Taylor et *al.*, 1996; Evans et *al.*, 2002).

Il est indéniable que les caractéristiques socioculturelles et institutionnelles propres au pays d'accueil peuvent différer de celles du pays d'origine. À titre de *cinquième* proposition (3a) de recherche, nous anticipons donc que l'efficacité des transferts sera fonction de la distance institutionnelle et/ou socioculturelle existant entre les pays où sont situées les unités impliquées dans le transfert (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Ferner, 1997; Hofstede, 1991). De façon générale, plus cette distance sera grande, moins efficace sera le transfert.

Enfin, selon la *sixième* proposition (3b) de recherche, l'efficacité des transferts des connaissances en RH au sein des EM sera déterminée par des facteurs contextuels endogènes tels que la stratégie, la culture et la structure organisationnelle (Bartlett et Ghoshal, 1998; Paauwe, 2004; Taylor et *al.*, 1996). En ce sens, nous anticipons une

correspondance entre l'efficacité du transfert et le profil stratégique de l'organisation impliquée.

Enfin, rappelons que l'objectif de cette recherche de type exploratoire consiste à identifier l'impact relatif de chacun des facteurs contextuels sur le processus de transfert, sans prétendre pour autant pouvoir arriver à le mesurer de façon précise, compte tenu du nombre limité de cas à l'étude.

## ***5.2 ANALYSE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE***

Notre analyse se développe selon les trois étapes propres au processus de transfert et auxquelles sont associées nos propositions de recherche. Premièrement, nous faisons une analyse transversale des politiques, programmes et pratiques de RH faisant l'objet de transferts et nous examinons le rôle que jouent les facteurs exogènes (proposition 1a) et endogènes (proposition 1b) lors de l'adoption de ces pratiques par les organisations à l'étude. Deuxièmement, nous analysons le type de mécanismes de transfert adoptés par ces organisation de même que l'influence qu'ont les variables contextuelles exogènes (proposition 2a) et endogènes (proposition 2b) sur ce choix. Troisièmement, nous analysons, à la lumière des résultats obtenus suite au processus, l'efficacité desdits transferts et l'influence qu'ont les variables exogènes (proposition 3a) et endogènes (proposition 3b) sur ces résultats.

### ***5.2.1. Connaissances RH globales et leurs déterminants contextuels***

Dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la nature des connaissances en RH faisant l'objet de transferts, nous nous attardons, dans la présente section, à identifier, de façon détaillée, les activités, programmes et pratiques de RH transférés au sein des trois entreprises étudiées, ainsi que leurs caractéristiques et leur mode de création. Par la suite, nous abordons les deux premières propositions de recherche, lesquelles cherchent à déterminer l'influence qu'ont, d'une part, les facteurs exogènes (proposition 1a) et, d'autre part, les facteurs endogènes (proposition 1b), sur la

détermination des programmes et pratiques de RH adoptés, à l'échelle globale, par les entreprises à l'étude.

#### ***5.2.1.1 Connaissances en RH «globales» et leurs caractéristiques***

Nos résultats nous permettent d'abord de préciser la compréhension, qu'ont les gestionnaires, des connaissances et des pratiques de RH, ainsi que du phénomène de transfert qui leur est applicable. Ainsi, des programmes ou pratiques de RH sont dits *transférés* lorsqu'il s'agit d'activités, de politiques, de programmes et de pratiques de nature *globale*, i.e. standardisés et appliqués uniformément à travers toutes les unités organisationnelles d'une EM. Il faut ajouter que le déploiement de ces programmes et pratiques, de même que leur contrôle, relève du siège social de l'entreprise. Le tableau 7 présente les activités de RH et les programmes et les pratiques globales identifiées au sein de trois entreprises étudiées.



Alcan Inc	Alcatel	Cantel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion de la performance et carrière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système d'évaluation des emplois et des compétences</li> <li>○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique</li> <li>○ Entretien d'évaluation</li> <li>○ Planification de carrière pour les employés à haut potentiel</li> </ul> </li> <li>• <b>Développement et formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels»</li> <li>○ Programme de mobilité internationale pour les «hauts potentiels»</li> <li>○ Offre globale de formation technique en ligne</li> </ul> </li> <li>• <b>Dotation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes</li> <li>○ Gestion de la relève / plans de succession</li> </ul> </li> <li>• <b>Rémunération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structure de rémunération : fixe/variable</li> </ul> </li> <li>• <b>Politique de gestion de la diversité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programmes d'accès aux postes de gestion destinés aux femmes et représentants des groupes ethniques</li> </ul> </li> <li>• <b>Politique ESS</b> (Environnement, santé, sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion de la performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système d'évaluation des emplois et des compétences</li> <li>○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique</li> <li>○ Entretien d'évaluation</li> </ul> </li> <li>• <b>Développement et formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels»</li> <li>○ Programme de mobilité internationale pour les «hauts potentiels»</li> <li>○ Offre globale de formation en ligne pour le personnel technique et des ventes</li> </ul> </li> <li>• <b>Dotation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes</li> <li>○ Recrutement et sélection des cadres via des agences de placement</li> <li>○ Gestion de la relève / plans de succession</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion de la performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Système d'évaluation des emplois et des compétences</li> <li>○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique</li> <li>○ Entretien d'évaluation</li> </ul> </li> <li>• <b>Développement et formation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels»</li> <li>○ Offre globale de formation technique en ligne</li> </ul> </li> <li>• <b>Dotation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes</li> </ul> </li> <li>• <b>Rémunération</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structure de rémunération : fixe/variable</li> <li>○ Rémunération basée sur compétences</li> </ul> </li> <li>• <b>Politique de gestion de la diversité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programmes d'accès aux postes de gestion destinés aux femmes et représentants des différents groupes, ethniques</li> </ul> </li> </ul>

Tableau 7 : Activités RH globales répertoriées dans les trois EM

En ayant à l'esprit les cinq activités clés de la GRH (Saba et *al.*, 2008), nous constatons que nos résultats indiquent que la gestion de la performance, le développement et la formation, ainsi que la dotation sont les trois activités les plus standardisées au niveau de l'ensemble des unités des trois entreprises étudiées. En ce qui a trait aux deux entreprises nord-américaines (Alcan et Cantel), s'ajoutent à ces activités la gestion de la rémunération, ainsi que la politique globale de gestion de la diversité. Il est important de

souligner qu'une entreprise peut considérer l'importance de globaliser d'autres types de programmes et de pratiques de GRH, notamment certaines connaissances en GRH jugées plus cruciales pour l'EM, compte tenu de son secteur d'activités ou de ses caractéristiques propres. Par exemple, dans le cas d'Alcan, nous notons une politique globale concernant la santé, la sécurité et l'environnement du travail sur laquelle la direction met beaucoup d'accent, étant donné que l'industrie d'extraction et de transformation des matières premières est, historiquement, considérée comme une industrie où les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs sont élevés. Dans le cas d'Alcatel, nos répondants ont souligné que l'entreprise a régulièrement recours aux agences de placement pour combler les postes de gestion vacants, tant au siège social qu'au sein des filiales. Selon nos répondants, c'est en faisant appel à ces mêmes agences que l'entreprise s'assure d'avoir un processus standardisé de dotation à travers le monde. Enfin, dans le cas de Cantel, en plus d'avoir introduit un mode de rémunération fondé sur le rendement, l'organisation a également instauré un mode de rémunération fondé sur les compétences, ce que la direction juge tout à fait adéquat pour une entreprise axée, comme l'est Cantel, sur la recherche et le développement.

Il faut noter que les activités de RH globales identifiées dans notre recherche correspondent, en grande partie, à celles identifiées dans d'autres études empiriques. Les travaux de Farndale et Paauwe (2007), Pudelko et Harzing (2008), Bjorkman et Lu (2001), Myloni et *al.* (2004), Sparrow (2007) dénombrent, parmi les activités les plus standardisées au sein des EM, les programmes de formation et de gestion des carrières pour les employés à haut potentiel, le processus de recrutement au niveau de la dotation et la gestion de la performance ou, plus spécifiquement, l'évaluation du rendement individuel et l'introduction d'un mode de rémunération variant en fonction de cette évaluation.

Notre analyse *in fine* des activités de RH globales nous amène à apporter les quelques précisions suivantes concernant (1), la catégorie d'employés visés par ces programmes et pratiques (2), le degré de standardisation des différents types de connaissances

transférées (3), les caractéristiques propres aux connaissances transférées et, (4), le processus de détermination de ces connaissances.

(1) Tout d'abord, nos résultats indiquent que le degré de standardisation des connaissances en RH est fonction de la catégorie d'emploi et de son niveau hiérarchique. Nous notons que deux groupes distincts d'employés sont assujettis aux pratiques globales et ce, dans chacune des filiales étudiées. Premièrement, ce sont les membres de la direction de même que les cadres, occupant diverses fonctions administratives (finances, RH, marketing, service juridique, etc.), qui en relèvent directement. La deuxième catégorie d'employés à qui s'appliquent les pratiques de RH globales sont les emplois dits « professionnels<sup>29</sup> ». Ces nuances nous paraissent importantes, car les études, existant à l'heure actuelle sur le transfert de connaissances dans le domaine des RH, laissent croire que les programmes et les pratiques de GRH transférés s'appliquent à toutes les catégories d'employés d'une EM. Or, nos résultats démontrent au contraire que, dans la réalité, cette *standardisation* ne s'applique, en règle générale, qu'à un nombre restreint d'employés (par exemple, dans le cas d'Alcan, il s'agirait d'environ 5 000 d'employés sur 65 000). Ainsi, parmi une multitude de programmes et de pratiques de GRH de nature globale existants au sein de nos trois cas d'espèce, nous n'en avons noté qu'un seul, celui d'Alcan afférent à la santé et à la sécurité au travail, s'appliquant, à *tous* les employés de l'organisation.

(2) Au terme de notre analyse, il semble important de préciser l'expression « les pratiques de RH globales » fréquemment utilisée dans les écrits. Nos résultats indiquent que, dans le cas de transfert des connaissances en GRH, il serait pertinent de distinguer les activités, les programmes, les politiques et les pratiques spécifiques propres à la GRH. Cette distinction nous paraît importante, car nos résultats révèlent que le degré de standardisation n'est pas le même quand on réfère à une politique ou à un programme de RH que lorsque l'on traite de son application pratique. Par

---

<sup>29</sup> Tels que définis par nos répondants, il s'agit des spécialistes ayant un diplôme universitaire lié à leur emploi.

exemple, nous avons observé qu'en établissant, au départ, un système global d'évaluation du rendement, comprenant les objectifs et les étapes du processus, les sièges sociaux des entreprises étudiées laissent souvent aux gestionnaires locaux, par la suite, le soin de déterminer certains critères d'évaluation et les modalités de conduite des évaluations. Ainsi, nos résultats vont dans le sens des propositions avancées par Smale (2008), lequel suggère de faire une distinction, d'une part entre le système RH et les politiques de RH, et, d'autre part, entre les programmes de RH et les pratiques spécifiques aux RH. Dans la même veine, Morris et *al.* (2009) proposent de distinguer les systèmes de RH, les processus de RH et ses pratiques de RH; les modalités d'application de ces dernières pouvant différer d'une unité à l'autre au sein des EM.

- (3) Les politiques, les programmes et les pratiques de RH identifiés dans la présente recherche font référence aux différents types de connaissances. Les programmes et les politiques de RH que les entreprises ont décidé de standardiser sont d'abord décrits, puis transmis par écrit aux destinataires ou mis sur un support informatique accessible à ces derniers. Jumelée à la description des programmes et des politiques, se retrouve également la description de leur processus d'application et des formulaires y afférents. Toute cette documentation écrite correspond à ce que Polanyi (1958) et Nonaka et Takeuchi (1995) qualifient de « connaissances explicites et codifiables pouvant être transférées sans pertes aux destinataires », à condition, bien entendu, que ces derniers maîtrisent la langue dans laquelle cette documentation est rédigée. Par contre, la mise en application des programmes et pratiques de GRH dans un contexte donné, correspond davantage à la dimension tacite des connaissances, au savoir-faire (Polanyi, 1958) et au savoir-être (LeBoterf, 2008). Comme le mentionne l'un des nos répondants, Alcan ne fait pas de ses pratiques de GRH un secret, l'entreprise étant même prête à en partager le contenu avec d'autres entreprises. Cela dit, nul doute que les artisans des systèmes RH en cause savent bien que le contexte propre à l'entreprise joue un rôle déterminant dans la réussite de l'implantation, à l'étranger, des programmes et pratiques de GRH, contexte qui ne sera pas nécessairement le même chez les concurrents.

Un gestionnaire de Cantel appelle ce phénomène «*the smell of the place*» faisant référence au contexte organisationnel particulier dans lequel s'inscrivent les programmes et les pratiques de RH. En ce sens, nos résultats corroborent, entre autres, les recherches de Tyson (2006), lequel souligne que l'application des connaissances « théoriques » en RH dépend largement de la spécificité du contexte organisationnel, de l'expérience personnelle des gestionnaires, deux facteurs contribuant à rendre tacite et ambiguë ce type de connaissances. Autrement dit, et pour reprendre une observation faite par Smale (2008), l'apprentissage théorique des pratiques de RH ne garantit pas le succès de leur application dans l'entreprise. Il ne suffit donc pas de connaître des pratiques en particulier, il faut surtout savoir comment les intégrer dans un *système de RH* tenant compte du contexte organisationnel donné.

L'aspect contextuel propre à ce type de connaissances, et sur lequel insistent les gestionnaires, fait de ces connaissances une ressource procurant à l'organisation un avantage compétitif durable et difficile à imiter (Barney, 1991), ce qui nous renvoie au concept d' « ambiguïté causale », lequel réfère à l'impossibilité, pour une tierce partie, de comprendre l'interrelation complexe existant entre les divers processus, structures et intervenants organisationnels impliqués ou, autrement dit, entre les ressources spécifiques et ceux qui en font usage.

- (4) Notre analyse des résultats a amélioré notre compréhension de la logique régissant l'identification des connaissances et pratiques de RH globales, de même que celle régissant leur création, laquelle peut se produire à trois niveaux distincts. Premièrement, certains intervenants définissent plus que d'autres les orientations de l'entreprise en termes de GRH. Tous nos répondants ont souligné le rôle des personnes-clés de l'équipe de direction dans le processus de globalisation des connaissances. Les présidents et les responsables de la fonction RH des trois entreprises ont tous, à divers degrés, contribué à l'élaboration et à l'introduction de politiques et de pratiques de RH globales. Sur le plan théorique, cette observation

s'inscrit dans l'approche rationnelle et individualisée de la production des connaissances, laquelle est défendue, entre autres, par Simon (1991) et Von Krogh (2000). Deuxièmement, les grandes orientations définies par les personnes clés de la hiérarchie organisationnelle sont matérialisées par des équipes de travail situées à différents niveaux de l'entreprise. Les gestionnaires des trois entreprises étudiées ont souligné l'émergence de programmes et pratiques suite à la tenue de discussions au sein d'équipes de RH ou d'équipes transnationales formées d'une part, d'experts en RH et, d'autre part, de ressources externes, telles que des firmes de consultants. Donc, sans vouloir réduire l'importance du rôle individuel des personnes clés dans le processus de création des connaissances, nous notons que nos observations corroborent les conclusions auxquelles arrivent Weick et Robertson (1993), lesquels soulignent particulièrement l'importance de l'*inter-connectivité* de plusieurs actions individuelles lors de la production des connaissances. Troisièmement, du moment que ces connaissances et pratiques de RH sont développées et déployées à travers l'ensemble de l'organisation, elles sont soutenues par les arrangements structurels internes. La structuration formelle de la fonction RH au sein des trois entreprises, ainsi que la disponibilité de plusieurs outils de RH via l'infrastructure technologique nous renvoient à la dimension structurelle des connaissances évoquée par Nelson et Winter (1982).

#### **5.2.1.2 Déterminants contextuels exogènes des connaissances globales en RH**

Après avoir présenté la nature et les caractéristiques des connaissances globales en RH, la question centrale est, lors de la première étape de l'analyse du processus de transfert, de comprendre dans quelle mesure ces connaissances sont déterminées par les facteurs contextuels. Pour y répondre, nous commençons par l'analyse de notre ***proposition de recherche 1a*** selon laquelle les connaissances associées à la GRH transférées par le siège social vers les filiales seront déterminées par le contexte institutionnel et socioculturel du pays d'origine de l'entreprise. Cette idée est largement acceptée par les tenants de l'approche institutionnelle et culturaliste (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Ferner, 1997; Almond et al., 2005; Hofstede, 1991) qui préconisent l'idée selon laquelle toute organisation porte nécessairement les marques de l'espace social,

économique et culturel dans lequel elle a été créée et a évolué. Le respect des valeurs qui y prévalent et des normes qui y sont en vigueur, lui assure une légitimité dans son propre pays. Après avoir décidé d'explorer le marché étranger, l'entreprise aura une tendance naturelle à gérer ses filiales étrangères selon les normes, valeurs et coutumes de son milieu d'origine (Ferner, 2000). Dans les lignes qui suivent, nous analysons, premièrement, de façon plus détaillée, la nature de l'influence des variables du contexte exogène sur la détermination des connaissances globales en RH au sein des trois EM étudiées. Deuxièmement, en plus des facteurs contextuels associés au pays d'origine, notre analyse des résultats fait ressortir des variables contextuelles exogènes qui ne semblent pas associées à un pays en particulier, mais plutôt au contexte d'affaires global dans lequel les EM en question exercent leurs activités. Donc nous nous attardons également à l'analyse de ces variables résiduelles.

#### ***5.2.1.2.1 Effet du pays d'origine sur le choix des pratiques de GRH à transférer***

D'entrée de jeu, il importe de souligner le fait que nos résultats empiriques révèlent l'influence du contexte exogène sur la détermination des pratiques de GRH à transférer, surtout dans le cas des EM d'origine canadienne. Cela dit, nous n'avons pas constaté cet impact du pays d'origine à l'égard de toutes les activités de GRH. Parmi les activités de la GRH que les EM canadiennes cherchent à standardiser à travers toutes leurs filiales, les trois suivantes sont qualifiées par certains gestionnaires des filiales comme « une vraie obsession américaine » : *la gestion de la performance, la gestion de la rémunération et la politique de la diversité de la main-d'œuvre*. Sans être aussi catégorique que nos répondants, nous pouvons, en effet, attribuer l'émergence de ces programmes et pratiques de RH à l'influence, du contexte institutionnel canadien ou, au sens large, du contexte nord-américain. Il est intéressant de mentionner que la rémunération et la gestion de la performance sont également identifiées par les gestionnaires d'Alcatel impliqués dans la fusion avec *Lucent Technology* comme étant des pratiques prioritaires aux yeux du partenaire américain. À cet égard, il semble pertinent de commencer par (1), préciser les liens entre « le modèle de GRH canadien » et « le modèle de GRH américain »; et de poursuivre par, (2), analyser les liens existant entre trois activités de GRH distinctes et les variables contextuelles.

- (1) Lors des entrevues, nos interlocuteurs comparaient souvent le comportement des compagnies américaines et canadiennes en Europe, en opposant l'ethnocentrisme intense des Américains à l'approche plus « respectueuse », à l'égard des conditions locales, dont les Canadiens faisaient preuve. Au-delà de cette perception générale, nos interlocuteurs s'entendaient pour affirmer, au sujet des pratiques standardisées, que les programmes et les pratiques de GRH de nature globale implantés par les EM canadiennes en Europe viennent de l'Amérique du Nord, sans faire de distinction particulière entre le Canada et les États-Unis. Notons que cette perception généralisée des pratiques de gestion n'est pas sans fondement. En effet, en dépit des différences importantes existant entre le Canada et les États-Unis sur le plan institutionnel, culturel et économique (Lipset, 1986), les pratiques de gestion de ces deux pays se ressemblent à plusieurs égards. Historiquement, les compagnies américaines et canadiennes d'importance avaient des activités « des deux côtés de la frontière », ce qui a conduit à une certaine harmonisation des pratiques de gestion (Galang, 2007). L'enseignement des sciences de l'administration a également contribué à l'homogénéisation du profil des gestionnaires des deux pays. (Jaeger, 1982). La « professionnalisation » du métier de gestionnaire peut être associée à la prolifération des programmes de MBA dans les universités américaines et canadiennes qui forment des « gestionnaires universels », possédant des connaissances organisationnelles générales leur donnant accès aux postes de gestion (Evans et *al.*, 1989). Enfin, les échanges commerciaux entre les deux pays et les entreprises qui y sont directement impliquées ont forcé l'harmonisation de leurs pratiques de gestion. Tous ces facteurs constituent des pistes pour comprendre les bases de cette conception monolithique qu'ont les Européens des pratiques de GRH canadiennes et nord-américaines.
- (2) Ayant posé ce constat, nous pouvons maintenant établir un lien direct entre l'adoption de certains programmes et pratiques de GRH de nature globale et le contexte exogène caractérisé par des facteurs propres à leur pays d'origine. Dans les paragraphes suivants, nous analysons les trois types d'activités en RH



suivantes, soit la gestion de la performance, la gestion de la rémunération et la gestion de la diversité. Notons que la gestion de la performance et la gestion de la rémunération étaient souvent évoquées par les gestionnaires comme deux activités intimement liées, c'est pourquoi nous les traitons ensemble dans la présente section.

L'importance de la *gestion de la performance et de la rémunération* au sein des deux compagnies canadiennes peut, en effet, être attribuée à l'influence des facteurs contextuels exogènes et, plus particulièrement, à ce que Ferner (1997) appelle « le système national d'affaires » (*national business system*), lequel fait partie du contexte institutionnel nord-américain. Selon les écrits, le modèle de GRH nord-américain, qualifié de « rationnel » et de « calculateur » (Gooderham et al., 2006), est fondé sur une utilisation systématique de l'évaluation et du contrôle de la performance des employés (Muller, 1998; Coates et al., 1992; Edwards et al., 1996) de même que sur des programmes et des pratiques de rémunération cherchant à mesurer la contribution de chaque employé à la performance financière globale de l'entreprise et à encourager la compétition entre employés afin d'accroître le rendement individuel de chacun d'eux. Ferner (1997) explique cette « approche calculatrice » par la nature du système de gouvernance en vigueur au sein des entreprises nord-américaines, lequel est fondé sur le principe de l'actionnariat. La volatilité du capital investi se traduit par l'exigence d'obtenir des résultats financiers à court terme, ce qui force les entreprises à prioriser des programmes et des pratiques permettant de mieux contrôler la productivité de chacun des membres de l'organisation et, ainsi, d'assurer le contrôle efficace des coûts de production. C'est en accord avec cet objectif que les entreprises nord-américaines associent donc la gestion de la performance individuelle aux pratiques de rémunération variable, ce qui n'est pas surprenant, vu la portion importante qu'occupe la rémunération de la main d'œuvre dans les coûts de la production (Saba et al., 2008).

Un autre argument, cette fois de nature culturelle, peut également être avancé afin d'expliquer l'importance de ces deux types d'activités de RH. Le Canada, comme les autres pays anglo-saxons, est classé parmi les pays les plus individualistes

(Hofstede, 1991; Trompenaars et Humpden-Turner, 1997). Le fait de présenter des pratiques individualisées de rémunération et d'évaluation du rendement concorde donc tout à fait avec les valeurs culturelles du pays d'origine des deux compagnies. Dans le cas d'Alcatel, la globalisation de ces deux types de pratiques est le résultat de l'influence indirecte du modèle de RH nord-américain imposé par *Lucent Technology* qui, selon les gestionnaires interviewés, détiendrait une position dominante au sein de cette alliance.

Les programmes de *gestion de la diversité* appliqués par les EM canadiennes peuvent également être attribués à l'influence du contexte organisationnel exogène. Au sein des deux entreprises canadiennes, nous avons pu déceler un effort visant à introduire des pratiques globales facilitant, pour les femmes et les représentants des groupes ethniques, l'accès aux postes de gestion. Selon Ferner et *al.* (2005), l'émergence, dans les entreprises, de politiques de la diversité reflète clairement l'importance de cette problématique au sein de la société nord-américaine. L'immigration, qui est à la base de l'hétérogénéité ethnique prévalant aux États-Unis et au Canada, de même que le mouvement féministe des années 1960-1970, ont propulsé la question de la diversité et de l'égalité de traitement des différents groupes sociaux au premier plan des débats publics. Au cours des années 1990, le mouvement de réforme sociale pour la diversité s'est institutionnalisé et des dispositifs législatifs ont été adoptés, aux États-Unis et au Canada, facilitant, pour les femmes et les représentants des groupes ethniques, l'accès au marché du travail (Dessler, 2001; Ferner et *al.*, 2005), ce qui a provoqué des répercussions notables sur les pratiques de gestion au sein des entreprises.

Évoquant, à cet égard, l'approche institutionnelle (Kostova, 1999; Ferner, 1997; Ferner et *al.*, 2005; Almond et *al.*, 2005), nous pouvons conclure que la première étape du processus de transfert, soit la sélection des pratiques à transférer, n'est pas soustraite à l'influence contextuelle du pays d'origine dans le cas des entreprises canadiennes à l'étude. Cette influence est notamment observable au niveau de la gestion de la performance, de la rémunération et de la diversité. Si les deux premiers

types d'activités peuvent davantage être associés aux dimensions normative et culturelle du contexte, les programmes de gestion de la diversité se sont développés sous l'influence conjointe des dimensions normative et régulatrice du contexte institutionnel canadien (Scott, 1991).

Dans le cas de l'EM française, l'influence des variables contextuelles sur la détermination des pratiques globales de RH nous semble assez limitée. Tout en reconnaissant la spécificité socioculturelle des pratiques de gestion en France, les gestionnaires des filiales au Canada et en Allemagne affirment que le siège social ne gère pas pour autant « à la française », chaque filiale étant libre d'adopter ou de poursuivre un mode de gestion en fonction des particularités contextuelles locales qui englobent l'organisation. Ces constatations sont assez surprenantes, car plusieurs études comparatives et culturalistes mettent en évidence des caractéristiques « typiques » des entreprises françaises, comme la bureaucratie, l'élitisme, le contrôle, le respect de la hiérarchie et du pouvoir (Grozier, 1964; Hofstede, 1991), qui reflètent des valeurs et des normes de la société. Le seul aspect de la GRH où l'influence contextuelle française peut être retracée, c'est le volet international de la gestion des carrières des employés à haut potentiel. À notre avis, l'accent particulier mis par Alcatel sur des programmes et des pratiques qui encouragent l'exposition des jeunes gestionnaires aux défis que pose l'internationalisation, peut s'expliquer par une ouverture internationale plus grande propres aux entreprises françaises ayant évolué dans des contextes géographique et socioculturel diversifiés. Historiquement, le marché interne de chaque pays européen a toujours été relativement restreint, ce qui a forcé de nombreuses entreprises à poursuivre leur croissance et chercher de nouvelles opportunités à l'extérieur de leur pays d'origine et même, bien souvent, à l'extérieur du continent (Braudel, 1977). Cette expansion internationale exigeait un type particulier d'entrepreneurs capables de fonctionner dans un environnement multiculturel. L'internationalisation précoce des entreprises européennes explique également les comportements, moins marqués d'ethnocentrisme, des gestionnaires européens, comparativement à leurs homologues de l'Amérique du Nord. Cette observation est

validée non seulement par les propos des gestionnaires d'Alcatel en France, mais aussi par les gestionnaires des compagnies canadiennes qui sont d'avis que les entreprises européennes accordent nettement plus d'importance à l'acquisition d'expérience internationale, que ne le font celles d'Amérique du Nord.

#### **5.2.1.2.2 Variables contextuelles résiduelles**

Ayant identifié et analysé les pratiques globales qui sont déterminées par les variables contextuelles des pays d'origine des EM étudiées, la question qui se pose maintenant est de savoir quelles sont les activités et les pratiques globales qui échappent à cette influence contextuelle? Pour répondre à cette question, rappelons que nous qualifions, dans le présent travail, de contexte *exogène* le contexte institutionnel et socioculturel du pays *d'origine ou d'accueil* de l'entreprise. Traditionnellement la notion du contexte est associée à *un pays en particulier*. Or, les résultats de notre recherche nous laissent croire qu'il existe des facteurs contextuels « apatrides », ou dépouillés d'appartenance nationale particulière, et qui contribuent néanmoins à l'émergence de certains programmes et pratiques de RH. Par exemple, notre analyse nous indique que la *disponibilité* de la technologie appropriée semble jouer un rôle déterminant dans l'émergence des pratiques de recrutement électronique centralisé au niveau de la dotation, ainsi que des programmes de formation en ligne offerts par les trois EM étudiées. Cette observation corrobore celle faite par Farndale et Paauwe (2007) qui, au terme de leur démarche empirique, attribuent l'émergence de certaines pratiques globales, entre autres, au développement du contexte technologique, à l'exclusion de tout autre facteur pouvant dénoter une appartenance institutionnelle ou culturelle.

L'autre observation qui, à notre avis, mérite une attention particulière a trait à l'émergence des « meilleures pratiques globales ». Tout en reconnaissant l'origine « nationale » de certaines pratiques de RH globales, plusieurs gestionnaires interviewés ont insisté sur l'émergence d'une assise commune à diverses programmes et pratiques de RH n'ayant pas d'appartenance nationale ou institutionnelle particulière. Il s'agit de programmes, de pratiques et de façons de faire qui se sont développés dans l'espace global, à partir d'un mélange des « meilleures pratiques » nord-américaines, japonaises

et européennes et qui sont devenues aujourd'hui un standard, en quelque sorte, pour les grandes EM. En ce sens, les programmes et les pratiques de dotation concernant la planification de la relève, l'utilisation des centres d'évaluation, les systèmes d'évaluation d'emplois et de compétences, sont devenus des outils standardisés et « imposés » à titre de « meilleures pratiques », par les entreprises de consultants. Nos observations à ce niveau sont similaires à celle que l'on peut retrouver dans le travail théorique de Pudélko et Harzing (2008), lesquels proposent même d'ajouter au processus d'internationalisation des RH, traditionnellement conçu en termes de globalisation (phénomène caractérisé par des pratiques de RH axées sur celles du siège social) ou de localisation (phénomène caractérisé par des pratiques de RH laissées à la discrétion du pays d'accueil), une troisième dimension, celle de l'internationalisation, laquelle serait axée sur les « meilleures pratiques globales ».

À titre de conclusion de la présente section, nous pouvons dire que ***les résultats de notre étude confirment partiellement notre proposition de recherche 1a***. En effet, cette propositions de recherche, concernant l'influence du contexte exogène sur la sélection des pratiques de RH, ne s'est vue confirmée qu'à l'égard des *entreprises canadiennes* de notre échantillon. Plus particulièrement, le type de gestion de la performance, de la rémunération et de la diversité adopté par les EM d'origine canadienne peut être associé à des facteurs socioculturels et institutionnels propres à la société canadienne. Mais dans le cas de l'entreprise française, cette influence contextuelle est minime, ne concernant qu'un seul programme, celui de la gestion de la mobilité internationale. Par ailleurs, nous notons que certains programmes et pratiques relatifs, d'une part, à la dotation et, d'autre part, au développement ou à la formation, sont déterminés par des éléments, propres au contexte exogène, n'étant liés à aucun pays en particulier. Le développement technologique et l'émergence des meilleures pratiques de RH globales semblent, dans ces cas, jouer un rôle non négligeable dans la sélection des programmes et des pratiques que les EM cherchent à standardiser au sein de leurs filiales.

### **5.2.1.3 Déterminants contextuels endogènes des connaissances en RH**

Notre *proposition de recherche 2b* examine l'influence des variables contextuelles endogènes sur la sélection des pratiques de RH à être transférées au sein des EM. Parmi les variables du contexte endogène identifiées dans les écrits, la stratégie de l'entreprise et la culture organisationnelle semblent exercer une influence déterminante sur la sélection des pratiques globales à transférer (Bartlett et Ghoshal, 1998; Dowling et Welsh, 2005). Dans un premier temps, nous commençons par un bref retour sur la stratégie respective des trois EM étudiées et nous examinons l'impact de ces stratégies au niveau de l'ensemble des pratiques globales, ainsi qu'au niveau de l'adoption de pratiques de RH particulières. Par la suite, nous analysons les particularités de la culture organisationnelle des entreprises à l'étude et son rôle dans la sélection des pratiques globales.

#### **5.2.1.3.1 Déterminants stratégiques des pratiques RH globales**

Notre analyse de données permet raisonnablement de croire qu'Alcan et Cantel poursuivent la stratégie d'internationalisation de type *global* ou *méganational*, laquelle consiste en une concentration d'actifs au pays d'origine de la compagnie et en une intégration des activités, par l'ensemble des unités, par la standardisation des procédés technologiques et des processus de gestion. Alcatel, en ce qui la concerne, fonctionne selon la logique *multidomestique*, laquelle suppose une autonomie relative des filiales situées à travers le monde et l'adaptation des activités au contexte local propre aux pays où se trouvent les filiales. Tout en ayant une base importante de compétences technologiques et intellectuelles conservées au pays d'origine, cette entreprise mise beaucoup sur les compétences distinctives de chacune de ses filiales, accordant à ces dernières une grande autonomie décisionnelle dans la gestion de leurs opérations et dans la gestion des ressources humaines.

En comparant les stratégies d'internationalisation des trois EM et les programmes et les pratiques globales adoptés par celles-ci, nous pouvons tirer les deux constats suivants. Premièrement, dans le cas des compagnies poursuivant la stratégie *méganationale*, les

activités de RH, et les programmes et pratiques qui en découlent, sont plus nombreux et presque identiques dans les deux cas des EM canadiennes. Il s'agit notamment de la gestion de la performance, du développement et de la formation de la main-d'œuvre, de la dotation, de la rémunération et de la gestion de la diversité. La seule différence entre les deux entreprises au niveau des principales activités de RH est, dans le cas d'Alcan, la politique concernant la santé et sécurité au travail. Dans le cas d'Alcatel, qui poursuit la stratégie *multidomestique*, le nombre de pratiques globales est plus restreint, relevant des trois types d'activités de RH suivantes : la gestion de la performance, le développement et la formation de la main d'oeuvre, ainsi que la dotation. Cette première constatation corrobore les postulats sur lesquels se fonde le modèle de Bartlett et Ghoshal (1998), lequel suppose que la stratégie d'internationalisation a un impact direct sur la variété et le degré d'autonomie dont jouissent les filiales à l'égard de leurs programmes et leurs pratiques de RH. Nos résultats montrent que les activités de RH globales sont, en effet, plus nombreuses (5 contre 3) et, surtout, appliquées de façon plus « constante » dans le cas de la stratégie méganationale. Par l'expression « constance », nous faisons référence à la détermination et à la fermeté dont ont fait preuve, à nos yeux, les gestionnaires canadiens quand ils parlaient de la standardisation des activités de RH. Ce constat étant posé, ajoutons tout de même que nous avons remarqué, dans le cas d'Alcatel, une tendance à vouloir standardiser l'ensemble des activités de l'entreprise, y compris les activités de GRH et ce, malgré la prédominance actuelle de la stratégie multidomestique. Selon les propos des gestionnaires concernés, cette volonté de centraliser les activités organisationnelles se justifierait par deux raisons. Premièrement, ce serait essentiellement une question relative aux coûts importants engendrés par la structure organisationnelle décentralisée, laquelle se révélerait de moins en moins efficace au fur et à mesure que les activités transfrontalières de l'organisation se multiplient. La deuxième raison porte, quant à elle, sur les rapports de force existant suite à la fusion avec une entreprise américaine, laquelle semble, en raison d'une position dominante, être en mesure de dicter les règles au sein de l'alliance.

Le deuxième constat qui émerge de notre analyse des résultats est la constance à laquelle nous retrouvons certains types d'activités et pratiques de nature globale, malgré les stratégies d'internationalisation divergentes adoptées par les trois entreprises. Il s'agit notamment d'activités liées à la gestion de la performance, au développement et à la formation de la main d'oeuvre, et à la dotation. Le modèle de Bartlett et Ghoshal (1998) ne prévoit que la standardisation des critères de performance financière imposés aux filiales dans le cadre de la stratégie multidomestique. Or, nos observations montrent que, dans le cas d'Alcatel, cette standardisation dépasse de loin le simple aspect financier. Comment expliquer cette incohérence se manifestant entre la stratégie d'internationalisation et les pratiques de gestion ? Premièrement, il faut admettre que la stratégie organisationnelle ne constitue pas un concept statique et qu'elle évolue sous l'influence des facteurs internes et externes auxquels l'entreprise est confrontée (Bamberger et Meshoulam, 2000). En ce sens, les stratégies d'internationalisation proposées par Bartlett et Ghoshal (1998) ne sont pas déterminées pour toute la durée de vie de l'EM, observation que nous avons pu confirmer à la lumière du revirement stratégique que nous avons observé dans le cas d'Alcatel et qui est vraisemblablement le résultat de sa fusion avec *Lucent Technology*.

Une autre explication, à notre avis, réside dans le caractère « multidimensionnel » du concept de stratégie organisationnelle. Comme nous l'avons déjà souligné, plusieurs chercheurs considèrent le transfert de connaissances au sein des EM comme étant, à tout le moins, un enjeu fondamental auquel font face ces entreprises, sinon carrément leur raison d'être (Gupta et Govindarajan, 2000; Szulanski, 1996; Brewster et Suutari, 2005). En appréhendant le transfert de connaissances d'une perspective stratégique, nous devons reconnaître, à la lumière de nos résultats, le caractère quelque peu réducteur du modèle de Bartlett et Ghoshal, lequel ne met en valeur qu'une seule dimension du concept de stratégie organisationnelle, soit le volet relatif à l'internationalisation. En effet, en supposant que la stratégie multidomestique ne prévoit qu'un minimum de transfert et d'intégration des connaissances, les auteurs remettent indirectement en question la *raison d'être* des EM et les approches théoriques qui défendent cette position. Pour expliquer ce paradoxe et justifier la présence d'activités



et de pratiques globales standardisées indépendamment de l'approche d'internationalisation, il semble pertinent de faire appel aux autres dimensions du concept de stratégie corporative. En effet, la stratégie d'internationalisation ne constitue qu'une des dimensions de la stratégie de l'entreprise, prise au sens large, laquelle comprend, entre autres, la stratégie concurrentielle (Porter, 1990), la stratégie de croissance (Mintzberg, 2009), ainsi que les liens existant entre ces dernières et la stratégie de gestion des RH. En acceptant que le transfert de connaissances constitue un enjeu stratégique pour les organisations, il serait tout à fait pertinent de prendre en considération la stratégie concurrentielle et la stratégie de croissance dans l'analyse des connaissances transférées, ce qui permettrait de mieux comprendre le phénomène de l'émergence des activités et des pratiques de GRH globales. Dans les lignes qui suivent, nous tenterons donc d'établir des liens entre la stratégie, prise dans son sens global, c'est-à-dire en incluant ses différentes dimensions, et la gestion de la performance, la dotation de même que le développement et la formation de la main d'oeuvre, trois activités de GRH communes à toutes les EM étudiées.

A notre avis, la standardisation globale de *la gestion de la performance*, et plus particulièrement du système de l'évaluation du rendement des employés, peut être associée à la stratégie concurrentielle de l'entreprise (Porter, 1990). L'analyse de nos trois cas d'espèce indique que, malgré l'existence de différences au niveau des stratégies d'internationalisation, le contrôle des coûts demeure une priorité stratégique pour chacune de trois entreprises. Dans le cas d'Alcan, cette stratégie est justifiée par les particularités de ses processus de production, la proportion élevée de coûts fixes et les caractéristiques des produits. Dans les deux autres entreprises, il s'agit d'une stratégie qui résulte de la mauvaise conjoncture économique qui affecte particulièrement l'industrie des télécommunications depuis quelques années. Selon Bartlett et Ghoshal (1998), l'expansion internationale par la globalisation cherche à intégrer certaines activités de l'entreprise à travers le monde en vue d'augmenter l'efficacité des opérations et de réaliser de possibles économies d'échelle. Les pratiques standardisées, conçues par le siège social et appliquées uniformément au sein des filiales étrangères, s'inscrivent dans cette logique axée sur l'efficacité. Par ailleurs,

l'intégration globale des activités nécessite des mécanismes de contrôle efficaces. Selon Dowling et *al.* (2008), les pratiques standardisées de gestion de la performance constituent la base du contrôle normatif permettant d'amener le réseau global à un niveau de développement organisationnel déterminé par le siège social. Evans et *al.* (2002; 2011) soulignent, par ailleurs, que les pratiques de gestion de la performance ont un énorme potentiel de valeur ajoutée au sein des EM, car ces processus mettent l'accent sur les « livrables » et sur l'introduction de mesures d'efficacité, ce qui permet de faire concorder les objectifs de la GRH et les objectifs corporatifs, et de suivre de près les indicateurs de la performance économique de l'entreprise.

En ce qui concerne *la dotation et la formation*, les programmes conçus à ce niveau s'inscrivent dans la stratégie de la croissance adoptée par les entreprises. Les écrits soulignent que les entreprises qui adoptent la stratégie de croissance fondée sur l'expansion internationale doivent se doter de gestionnaires capables de mettre en œuvre cette stratégie et de faire face à la complexité de l'environnement global (Sparrow, 2007; Brewster, 2002; Evans et *al.*, 2011). Indépendamment du type de stratégie d'internationalisation choisi, l'entreprise a besoin de gestionnaires capables de réaliser les objectifs du siège social en terme d'efficacité, prêts à composer avec les particularités locales de l'environnement d'affaires et aptes à assurer le transfert de connaissances entre les diverses unités de l'entreprise (Bartlett et Ghoshal, 1998). L'accent que les EM étudiées mettent sur les programmes de recrutement, de sélection et de gestion des employés à haut potentiel, corrobore les résultats de l'enquête réalisée récemment par Schuler et Tarique (2007) auprès d'EM. Ces auteurs y soulignent que la rareté des gestionnaires internationaux incite les entreprises à accorder une attention particulière à la gestion des employés à haut potentiel, par l'entreprise, notamment, d'un processus centralisé de recrutement et de sélection, de programmes de formation en gestion et de programmes obligatoires de mobilité internationale. Toutes ces activités constituent des objectifs stratégiques et sont explicitement considérés comme tels dans les trois cas à l'étude.

D'autre part, nos résultats laissent croire que l'adoption de systèmes RH globaux, tels que le système d'évaluation des emplois et des compétences et les systèmes de rémunération variable ou fondée sur les compétences que nous avons pu observer au sein des compagnies étudiés, peut être expliquée par le concept *d'alignement stratégique* (Bamberger et Meshoulam, 2000), lequel suppose une configuration particulière des programmes et pratiques de RH adoptés, en fonction de la configuration stratégique propre à l'organisation. Les recherches empiriques ont montré que l'application simultanée de certaines pratiques de RH maximise l'efficacité de chacune de ces pratiques prise séparément (Baron et Kreps, 1999; Huselid et Becker, 1997). Il faut noter que le degré d'alignement des programmes et des pratiques de GRH sur la stratégie organisationnelle de l'entreprise varie d'une entreprise à l'autre. Parmi les trois organisations à l'étude, Alcan manifeste le plus haut degré de cohésion entre ses activités de GRH et sa stratégie organisationnelle. Au contraire, Alcatel est probablement l'entreprise où cette cohésion demeure, malgré la volonté de standardisation déjà déclarée par le siège social, encore à développer.

#### **5.2.1.3.2 Déterminants culturels des pratiques RH globales**

Nous avons observé, en ce qui concerne la culture organisationnelle, une certaine influence de cette variable, propre au contexte endogène, dans les deux entreprises canadiennes (Alcatel et Cantel) de notre échantillon. Dans le cas d'Alcan, cette influence se manifeste clairement, notamment par l'adoption d'une importante politique globale concernant la santé des travailleurs et la sécurité de l'environnement de travail. Même si cette préoccupation ne figure pas parmi les « valeurs officielles » de la compagnie, nous avons pu constater qu'il s'agit d'une politique extrêmement importante dont cette EM a fait, en quelque sorte, une « marque d'employeur ». Au-delà des exigences du secteur, en termes de santé et sécurité au travail, et des pressions environnementalistes, l'adoption de cette politique peut être associée aux valeurs propres à la culture d'Alcan, traditionnellement paternaliste. D'ailleurs, l'analyse des propos des gestionnaires nous a conduit à constater qu'il s'agit là d'un des seuls aspects de l'ancienne culture d'Alcan qui s'est maintenu depuis que la compagnie a pris le virage de la globalisation, le reste de cette culture traditionnelle ayant évolué et étant

devenu plus globale et « technocratique ». Dans le cas de Cantel, nous avons constaté que la culture de la performance et des « *metrics* » a renforcé l'émergence et l'introduction de programmes et de pratiques cherchant à établir le degré de contribution de l'employé à la performance organisationnelle. Deux types d'activités peuvent être évoqués à ce propos : les procédés d'évaluation du rendement et le système de rémunération variant en fonction de la performance individuelle.

Les écrits traitent généralement de la culture organisationnelle dans le contexte d'études portant sur l'efficacité des transferts de connaissances et en se penchant surtout sur le degré de compatibilité culturelle existant entre les unités impliquées dans les transferts (Kidger, 2002; O'Reilly et *al.*, 1991 ; Kedia et Bhagat, 1988). Son influence au niveau de la sélection des pratiques est peu étudiée. Nos observations sont, à cet égard, d'autant plus intéressantes puisque, dans le cas d'Alcan, la seule politique (celle concernant la santé et la sécurité au travail), standardisée et appliquée à l'ensemble des employés et pouvant être associée à la culture organisationnelle connaît un succès global au sein de l'entreprise, s'agissant même, selon nos répondants, de la politique la mieux perçue et accueillie par l'ensemble des employés de l'entreprise.

Dans l'ensemble, les résultats de *nos analyses permettent de confirmer notre proposition de recherche 1b concernant l'influence des facteurs endogènes sur la sélection de programmes et pratiques de RH de nature globale*. La stratégie d'internationalisation, la stratégie concurrentielle, l'alignement de la stratégie en RH sur les objectifs stratégiques corporatifs, constituent les variables déterminantes des connaissances en RH transférées du siège social vers les unités étrangères et ce, dans chacun de nos trois cas d'espèce. Ainsi, la stratégie méganationale prévoit un *système* cohérent de programmes et de pratiques qui englobent l'ensemble des activités fonctionnelles de la GRH. Il s'agit, notamment, d'un processus d'évaluation du rendement fondé sur un système d'évaluation d'emploi et de compétences dans le cadre d'activités de gestion de la performance des employés; d'un processus de recrutement afférent à la dotation, centralisé et ouvert; de programmes de formation pour les

employés à haut potentiel et de formations en ligne; et, enfin, de la structure de rémunération et de la politique de la gestion de la diversité.

La stratégie multidomestique prévoit, quant à elle, un nombre plus restreint de pratiques de RH globales; mais il faut souligner que, dans ce cas, la standardisation des activités dépasse les paramètres définis par le modèle développé par Bartlett et Ghoshal (1998) qui limite cette standardisation, dans le cas de l'entreprise poursuivant une stratégie multidomestique, aux aspects financiers, essentiellement. Sans remettre en question la typologie proposée par ces auteurs, nos résultats indiquent que, même dans le cas de l'adoption de la stratégie multidomestique, il existe un certain nombre de pratiques de RH *globales*, et cette tendance à la standardisation s'accroît actuellement. Enfin, au-delà de la stratégie d'internationalisation, nos résultats mettent en évidence l'impact déterminant qu'a, sur la standardisation des pratiques de RH, la stratégie concurrentielle axée sur le leadership des coûts. Cette constatation corrobore certains écrits récents (Navrbjerga et Minbaeva, 2009; Farndale et Paawee, 2007; Maley, 2010) mettant le contrôle efficace des coûts parmi les principaux facteurs qui alimentent le processus de standardisation des pratiques organisationnelles, y compris les programmes et les pratiques de GRH, à l'échelle globale. Enfin, en ce qui concerne la culture organisationnelle, elle ne joue qu'un rôle marginal dans la sélection des connaissances en RH à transférer de façon globale.

### **5.2.2 Mécanismes de transfert de connaissances et déterminants contextuels**

Le choix des mécanismes et des moyens utilisés par les organisations pour transférer des connaissances et des pratiques entre diverses unités constitue la deuxième étape du processus de transfert. Selon plusieurs chercheurs et praticiens, les moyens et les mécanismes choisis par une organisation pour mettre en application des connaissances à l'échelle globale s'avèrent cruciaux pour le succès du processus (Inkpen et Dinur, 1998; Bjorkman et *al.*, 2004). Essentiellement, les écrits insistent sur l'importance de choisir des mécanismes appropriés par rapport au type de connaissances que l'on veut transférer (Mudambi, 2002; Hong et Thang, 2009). Considérant l'importance de cette deuxième étape du processus de transfert des connaissances en RH et le silence des

écrits à l'égard de déterminants autres que ceux associés à la nature même des connaissances, nos troisième et quatrième propositions cherchent à explorer des liens existant entre les mécanismes de transfert et leurs déterminants contextuels exogènes et endogènes. Avant de procéder à l'analyse détaillée de ces deux propositions, nous commençons par la présentation de l'ensemble des mécanismes et des moyens utilisés par les trois EM étudiées, de même que leurs particularités.

### 5.2.2.1 Classification des mécanismes de transfert

Deux grandes catégories de mécanismes de transfert émergent de l'analyse de nos résultats: d'une part, les mécanismes fondés sur des contacts directs entre les employés ou sur des mécanismes sociaux de transfert et, d'autre part, ceux basés sur l'utilisation des NTIC. Cette division est clairement ressortie lors des entrevues conduites auprès des gestionnaires. Le tableau 8 présente ces deux groupes de mécanismes.

	<b>Alcan</b>	<b>Alcatel</b>	<b>Cantel</b>
<b>Mécanismes Sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions et rencontres de la fonction RH</li> <li>• Programmes de formation</li> <li>• Expatriation et « impatriation »</li> <li>• Voyages de courte durée</li> <li>• Équipes transnationales</li> <li>• Réseautage / communauté de pratique</li> <li>• Sessions d'information</li> <li>• Communications formelles top-down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions et rencontres de la fonction RH</li> <li>• Programmes de formation</li> <li>• Expatriation et « impatriation »</li> <li>• Voyage de courte durée</li> <li>• Équipes transnationales</li> <li>• Réseautage / communauté de pratique</li> <li>• Sessions d'information</li> <li>• Communications formelles top-down</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions et rencontres de la fonction RH</li> <li>• Programmes de formation</li> <li>• Expatriation</li> <li>• Équipes transnationales</li> <li>• Réseautage / communauté de pratique</li> <li>• Sessions d'information</li> <li>• <i>Lunch and learn</i></li> <li>• Communications formelles top-down</li> </ul>
<b>Mécanismes basées sur TIC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel-conférences</li> <li>• <b>Intranet</b></li> <li>• <b>Bases de connaissances en RH</b></li> <li>• Courriels</li> <li>• Vidéoconférences</li> <li>• Collecticiels</li> <li>• Webcasting</li> <li>• NetMeeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel-conférences</li> <li>• <b>Intranet</b></li> <li>• <b>Bases de connaissances en RH</b></li> <li>• Courriels</li> <li>• Vidéoconférences</li> <li>• Collecticiels</li> <li>• Webcasting</li> <li>• NetMeeting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel-conférences</li> <li>• <b>Intranet</b></li> <li>• <b>Système-expert en GRH</b></li> <li>• Courriels</li> <li>• Vidéoconférences</li> <li>• Collecticiels</li> <li>• Webcasting</li> <li>• NetMeeting</li> </ul>

Tableau 8 : Mécanismes de transfert de connaissances

Comme nous pouvons le constater, les gestionnaires déclarent avoir recours à des mécanismes de transfert presque identiques, qu'il s'agisse de mécanismes de type «social» ou «technologique». Ayant tiré ce constat, nous devons apporter quelques précisions concernant (1) l'intensité de l'utilisation des ces mécanismes dans chacun des cas d'espèce, (2) les caractéristiques particulières des mécanismes technologiques et (3) les particularités des mécanismes sociaux.

(1) L'analyse des propos des répondants révèle clairement que, bien qu'ayant identifié les mêmes mécanismes de transfert, chaque organisation a ses préférences en la matière. En d'autres termes, à notre avis, l'énumération de ces mécanismes par les répondants signifie surtout leur *disponibilité* au sein de l'entreprise, sans nécessairement refléter l'*utilisation* en pratique de chacun d'eux. Ceci peut être expliqué par un certain « isomorphisme mimétique », ou bien par la pression qu'exercent les « meilleures pratiques » sur les grandes entreprises qui y sont soumises (DiMaggio et Powell, 1983). Au-delà des préférences organisationnelles, nous avons également remarqué les préférences personnelles des gestionnaires en la matière. Sans que nous ayons procédé à une analyse poussée de la question, la validité apparente laisse présager que plus les gestionnaires sont jeunes, plus ils auront recours, pour transférer des connaissances, à des mécanismes de type « technologique », alors que les gestionnaires plus anciens auront tendance, eux, à préconiser les contacts personnels et directs. Cette observation rejoint certaines recherches mettant en évidence la réticence dont font preuve les personnes vieillissantes à utiliser les NTIC (Iivari et Igbaria, 1997).

(2) En ce qui concerne les caractéristiques propres aux mécanismes de transfert identifiés, nous pouvons dire que la classification qui émerge de nos résultats rejoint *grosso modo* celles qui ont été proposées antérieurement dans les écrits (Alavi et Tiwana, 2003; Inkpen et Dinur, 1998) et qui mettent en évidence deux façons distinctes de transmettre des connaissances entre organisations ou à l'intérieur d'elles : par une interaction directe entre individus ou bien par une interaction entre des individus et des outils technologiques (Zack, 1999). En plus de

confirmer l'existence de ces deux grandes catégories de mécanismes de transfert, nos résultats permettent de nuancer cette catégorisation. D'ailleurs, peu de recherches font une distinction entre des mécanismes de transfert et de simples outils de communication. Cette distinction nous paraît pourtant tout à fait justifiable, car les vidéoconférences, les courriels, les *web-cast*, etc. ne sont que des supports *permettant* les contacts personnels mais qui, en soi, ne véhiculent aucune connaissance. À notre avis, les seuls mécanismes de transfert basés sur l'utilisation des NTIC pouvant être considérés comme tels sont les mécanismes contenant un certain corpus de connaissances explicites ou de l'information pouvant être éventuellement utilisée par des individus. À titre d'exemple, nous pouvons citer les systèmes experts en RH et l'intranet corporatif, auxquels les employés peuvent se référer pour obtenir des connaissances ou de l'information. Plusieurs gestionnaires ont insisté sur cette nuance en disant « *qu'on peut appeler quelqu'un ou lui envoyer un courriel pour obtenir de l'information, mais il faut connaître la personne, il faut l'avoir rencontrée auparavant pour que la transmission de connaissances se fasse* ». Ces observations nous amènent à deux constats. Premièrement, la catégorisation des mécanismes de transfert proposée dans la littérature nous paraît trop inclusive; il faut, selon nous, faire une distinction entre des mécanismes de transfert et des supports à la communication. Deuxièmement, il nous semble que c'est justement cette multitude de supports à la communication développés récemment qui explique la contribution, à notre avis surestimée, des TIC dans le processus de transfert de connaissances. Notre étude, contrairement à plusieurs recherches et publications portant sur l'utilisation des technologies (Zack, 1999; Alavi et Tiwana, 2003), remet en question cette conception, à notre avis, trop technique des transferts de connaissances inspirée, entre autres, de la théorie de la communication (Weaver et Shannon, 1963) et de ses dérivés (Szulanski, 1996). Cette conclusion n'est pas surprenante, car les recherches antérieures montrent que le caractère tacite des connaissances en RH requiert des mécanismes de transfert qui impliquent des contacts directs entre individus (Almedia et *al.*, 2002; Nonaka et Takeuchi, 1998).



- (3) Les mécanismes sociaux de transfert des connaissances identifiés dans notre recherche corroborent, quant à eux, ceux que l'on retrouve dans d'autres travaux, notamment, dans ceux d'Inkpen et Dinur (1998), de Alavi et Tiwana (2003), de Schuler et Tarique (2007). La liste de ces mécanismes est presque identique dans nos trois cas d'espèce, la différence entre eux se situant plutôt dans la fréquence ou l'intensité d'utilisation d'un mécanisme de transfert ou d'un autre. Au risque de nous répéter, nous pouvons affirmer, à la lumière de nos résultats, que les mécanismes sociaux de transfert semblent jouer un rôle prédominant lors des transferts de connaissances dans le domaine de la GRH. Outre le caractère largement tacite des connaissances dans ce domaine, il existe, à notre avis, un autre facteur qui explique la préférence des organisations pour ce type de mécanismes. L'objectif ultime d'un transfert intra-organisationnel de connaissances est de *modifier* des pratiques organisationnelles et des comportements au sein de l'unité destinatrice. Ainsi, le processus de transfert peut être assimilé à un processus de gestion du changement dont la réussite dépend du climat de confiance entre les parties (Morgan et Zeffane, 2003). Et l'utilisation des mécanismes basés sur les contacts personnels et directs entre les employés permet justement d'établir cette confiance, plus facilement que par le biais de bases de données et de courriels.

En ce qui a trait aux mécanismes en tant que tels, nos résultats indiquent que l'expatriation, les programmes de formation et les réunions d'équipes transnationales demeurent les mécanismes les plus fréquemment utilisés par les EM. Cependant, nos résultats indiquent qu'en plus de ces mécanismes «traditionnels», divers autres mécanismes sont utilisés de plus en plus souvent. Parmi ceux-ci, il faut souligner l'«impatriation» et la «re-expatriation» qui consistent à former au siège social un gestionnaire ou un employé de la filiale et, ensuite, de l'affecter à nouveau à son pays d'origine ou dans un autre pays selon les besoins de l'entreprise. Une autre tendance que nous avons observée est la diminution de la durée d'expatriation au profit d'une multiplication d'expatriations de courte durée et de voyages d'affaires de gestionnaires entre le siège social et les filiales étrangères. Les publications scientifiques et professionnelles (Evans et *al.*,

2002; Schuler et Tarique, 2007; Kamouche, 1997) font ce constat depuis quelques années. Plusieurs facteurs, tels que l'instabilité du contexte économique global, les changements constants apportés aux structures organisationnelles, la pénurie de gestionnaires globaux, la recherche de l'équilibre travail-famille (et, de ce fait, la réticence des employés à partir à l'étranger), les difficultés liées au « rapatriement » et les conséquences de ce dernier sur le développement de carrière, sont tous des facteurs évoqués pour expliquer cette tendance. Ayant observé des changements au niveau de la durée des mandats d'expatriation et tout en notant la facilité apparente de remplacer les contacts *personnels* entre individus par des rencontres et des réunions *virtuelles*, nos répondants sont presque unanimes à affirmer que les contacts effectués par l'entremise d'outils technologiques ne pourront jamais remplacer les rencontres en personne. Ces rencontres sont en effet un outil unique pour créer des relations de confiance, lesquelles sont primordiales pour le succès des transferts de connaissances entre unités organisationnelles.

#### ***5.2.2.2 Déterminants contextuels exogènes des mécanismes de transfert***

La présente section sera consacrée à l'analyse de notre *proposition de recherche 2a* qui vise à expliquer les liens existant entre les facteurs exogènes et les mécanismes de transfert. En supposant que les mécanismes de transfert constituent un type de pratique de gestion, notre proposition de recherche laissait présager que les mécanismes de transfert utilisés par les EM étudiées seraient influencés par les variables du contexte exogène propre à leur pays d'origine. En effet, les recherches empiriques passées ont souligné certaines différences existant au niveau des modalités d'expatriation propres à diverses entreprises japonaises, américaines et européennes (Adler et Graham 1989; Ferner, 1997). Considérant que l'expatriation, même s'il est un des plus utilisés, ne constitue qu'un mécanisme de transfert parmi d'autres, notre objectif était d'explorer si les autres mécanismes subiraient également l'influence du contexte du pays d'origine du siège social. Nos résultats nous portent à croire que le contexte exogène, tel que défini dans notre cadre théorique, ne semble pas exercer d'influence directe sur le choix des mécanismes de transfert. Cependant, nos trois études de cas nous ont permis d'examiner et d'apporter certaines nuances par rapport au rôle que joue le système national

d'affaires, lequel fait partie du contexte institutionnel canadien, ainsi que mesurer l'intensité du recours des EM canadiennes à des mécanismes de transfert fondés sur les NTIC; de même, nous avons pu nous pencher sur le développement technologique général et son impact sur les mécanismes de transfert. Nous nous attardons sur ces deux derniers aspects dans les paragraphes suivants.

- (1) En déclarant avoir déjà utilisé de tels mécanismes de transfert, les gestionnaires canadiens, et plus particulièrement ceux de Cantel, donnent à penser que les deux EM d'origine canadienne accordent davantage d'importance aux mécanismes de transfert fondés sur les NTIC que leurs homologues oeuvrant au sein de l'EM d'origine française. Le nombre restreint de cas observés ne permettant toutefois pas d'en faire une généralisation, il demeure possible de spéculer sur le lien pouvant exister entre le système de gouvernance propre aux entreprises nord-américaines et l'utilisation, par ces dernières, de mécanismes de transfert fondés sur la technologie. À notre avis, ce lien peut s'expliquer par l'efficacité imputée à ces mécanismes par les dirigeants d'entreprises et les investisseurs. Comme nous l'avons déjà évoqué lors de notre revue des écrits, la majorité des publications portant sur la gestion et le transfert des connaissances associent actuellement cette problématique à la gestion de bases de données et de systèmes experts qui, selon les dires des praticiens, constituent un moyen rapide et efficace pour véhiculer des connaissances entre unités organisationnelles (Ruggles, 1998; Swan et *al.*, 2000; Alawi et Tiwana, 2003). Dans cette optique, l'investissement ponctuel dans des bases de données et des systèmes experts peut paraître une solution permettant la dissémination plus rapide et plus efficace des connaissances et correspondant mieux aux attentes des actionnaires que le développement de mécanismes sociaux exigeant des investissements en temps et en argent plus importants. Cela dit, notons qu'Alcatel utilise beaucoup de supports technologiques, mais n'en fait pas une priorité, contrairement à Cantel. Les gestionnaires d'Alcatel semblent apprécier les mécanismes technologiques de transfert à leur juste valeur, i.e. qu'ils y ont recours à titre de support à la communication et non comme une alternative aux contacts directs entre individus.

(2) Nos résultats mettent en lumière l'évolution rapide du contexte technologique, lequel semble jouer un rôle important lors du processus de transfert de connaissances. Sans qu'il nous permette d'associer cette évolution au contexte exogène d'un pays en particulier, le discours des gestionnaires porte à croire qu'il s'agit là d'un facteur important dans la sélection des mécanismes de transfert et ce, dans chacun des trois cas d'espèce. Les trois entreprises sont, en quelque sorte, « obligées » de se soumettre à l'évolution des technologies de l'information et d'utiliser ces mécanismes de transfert, du simple fait de leur disponibilité. À cet égard, nos résultats corroborent ceux d'une étude empirique réalisée récemment par Farndale et Paauwe (2007), lesquels arrivent à des conclusions similaires. Pour faire un parallèle avec le phénomène de l'isomorphisme institutionnel (Westney et Ghoshal 2005), l'isomorphisme technologique que l'on peut constater dans les trois cas à l'étude, impose aux EM l'adoption de mécanismes spécifiques de transfert de connaissances.

Pour conclure la présente section, nous pouvons dire que ***nos résultats permettent de confirmer notre proposition de recherche 2a, laquelle anticipait l'influence du contexte exogène et, plus spécifiquement, des variables socioculturelles et institutionnelles propres à ce contexte, sur la sélection des mécanismes de transfert de connaissances.*** Par ailleurs, nos observations relatives aux deux entreprises canadiennes soulèvent une question concernant des liens existant possiblement entre les particularités du contexte nord-américain et l'intérêt des organisations canadiennes pour les mécanismes de transfert fondés sur les NTIC. Enfin, notre démarche exploratoire laisse également entendre que l'évolution des NTIC, sans qu'il s'agisse pour autant d'un facteur propre à un pays en particulier, influence également l'adoption des mécanismes de transfert dits technologiques.

### 5.2.2.3 Déterminants contextuels endogènes des mécanismes de transfert

Notre **proposition de recherche 2b** porte sur l'influence des facteurs endogènes sur la sélection des mécanismes de transfert des connaissances. Rappelons que le seul déterminant (des mécanismes de transfert) bien exploré dans les recherches passées a trait aux caractéristiques propres aux connaissances (Liu, 2004; Argote et Ingram, 2000). Nous n'avons pas identifié d'écrits traitant expressément de l'influence des facteurs organisationnels internes sur la sélection des mécanismes de transfert. L'analyse de nos résultats indique que, à la différence des caractéristiques propres aux connaissances transférées, le choix des mécanismes de transfert comme tels est, en effet, plutôt associé à des paramètres stratégiques et à la culture organisationnelle. Dans les paragraphes qui suivent nous examinons donc l'influence de ces deux dimensions sur la sélection des mécanismes de transfert au sein des trois EM étudiées.

- (1) En comparant les stratégies, adoptées par les EM étudiées, aux mécanismes de transfert utilisés, nous pouvons croire que les deux dimensions stratégiques suivantes influencent le processus de sélection des mécanismes de transfert : la stratégie d'internationalisation et la stratégie concurrentielle. Commençons par traiter de la stratégie d'internationalisation. Bien que nous ne puissions établir de liens entre cette stratégie et les mécanismes de transfert que dans un seul des cas à l'étude, soit celui d'Alcan, nous insistons néanmoins sur la signification qualitative de cette observation en raison de l'efficacité notoire des transferts de connaissances en GRH au sein de cette EM en particulier. Comme nous l'avons déjà mentionné, Alcan applique la stratégie méganationale, laquelle tend de plus en plus vers l'approche transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1998). Rappelons que l'approche globale est caractérisée, entre autres, par une standardisation et une centralisation des activités alors qu'un des objectifs essentiels de la stratégie transnationale consiste plutôt à faire circuler des connaissances entre les différentes unités de l'EM. Tenant compte de ces deux objectifs différents, la direction d'Alcan a créé ce qu'elle a nommé le « 4<sup>e</sup> pilier », axé sur la GRH et faisant partie du *Système intégré de gestion Alcan*. Ce « 4<sup>e</sup> pilier » constitue un mécanisme permanent de transfert de pratiques vers les filiales étrangères. Ce mécanisme est mis en place expressément

pour soutenir l'intégration d'activités et pour faire circuler les connaissances en RH à travers tout le réseau de l'entreprise.

En ce qui concerne les deux autres EM, la stratégie d'internationalisation ne semble pas avoir d'impact significatif sur le choix des mécanismes de transfert; ce sont plutôt les étapes ponctuelles propres au processus d'internationalisation qui, aux dires des répondants, exigent l'utilisation de mécanismes de transfert particuliers. En ce sens, nos résultats indiquent que dans le contexte d'une fusion ou d'une acquisition impliquant des compagnies situées dans des pays différents, les entreprises ont surtout tendance à utiliser des mécanismes de transfert basés sur des contacts directs entre les gestionnaires des deux compagnies originales formant la nouvelle entité. Dans nos trois cas d'espèce, les équipes transnationales, les voyages de courte durée et surtout l'expatriation, sont les mécanismes de transfert de connaissances les plus usités lors de la période d'intégration de nouvelles unités. À cet égard, nos conclusions corroborent celles de certaines recherches empiriques qui associent, entre autres, le cycle d'expatriation à l'évolution des activités internationales de la firme. Selon des études menées par Downes et Thomas (2000) ainsi que Kamoche (1997), les EM ont recours aux expatriés de façon plus soutenue au moment d'une fusion ou d'une acquisition et au moment de procéder à des mises à jour technologiques majeures dans les filiales. Dans la même veine, Bartlett et Ghoshal (1998) soulignent que la volonté des entreprises de s'assurer de la conformité des politiques et des pratiques globales transférées dans des filiales nouvellement intégrées, les force à avoir recours à l'expatriation.

La deuxième dimension stratégique qui semble exercer une influence non négligeable sur le choix des mécanismes de transfert est la stratégie concurrentielle d'une organisation. L'analyse de nos trois cas d'espèce nous laisse croire que la stratégie concurrentielle basée sur le *leadership des coûts* met un accent particulier sur l'utilisation de mécanismes de transfert fondés sur les technologies de l'information alors que la stratégie de l'*innovation*, ou de la *qualité*, privilégie l'utilisation de mécanismes de transfert fondés sur le contact direct entre individus.

Nos résultats empiriques sont assez éloquentes à ce propos. Parmi les trois EM à l'étude, Cantel était la seule qui suivait la stratégie des coûts, sans compromis. Selon les propos des gestionnaires interviewés, l'utilisation des mécanismes fondés sur les NTIC est directement liée à cette stratégie. Aux yeux de la direction, ces mécanismes constituent la façon la plus efficace de standardiser les programmes et pratiques de RH; cela permettrait par la même occasion d'éliminer les déplacements de personnel et, ainsi, de réduire les coûts d'intégration des nouvelles unités. Aux prises, au moment des entrevues, avec des problèmes financiers Cantel cherchait à réduire au minimum ses coûts de fonctionnement. Nos répondants au sein de cette entreprise ont reconnu que plusieurs programmes et politiques innovateurs développés au sein de la fonction RH étaient mis en veilleuse, tout comme les mécanismes de transfert adoptés pour les diffuser à l'échelle globale.

L'impact de la stratégie concurrentielle sur le choix des mécanismes de transfert est également confirmé dans les deux autres cas étudiés. Alcan et Alcatel, soucieuses, comme toutes entreprises, de la gestion des coûts, semblaient privilégier, respectivement, la stratégie de qualité et celle de l'innovation. Alcan, en ce qui la concerne, mise beaucoup sur la qualité des produits, des procédés technologiques et des processus de gestion. La question des coûts, bien que très importante, demeure quand même relativement secondaire par rapport à celle de la qualité des produits. Comme nous l'avons déjà souligné, en voulant s'assurer que ses processus soient transférés de façon efficace, l'entreprise a mis en place un méga-mécanisme de transfert qui coordonne plusieurs mécanismes de transfert fondés, en majeure partie, sur le contact personnel entre individus.

Dans le cas d'Alcatel, qui affiche les caractéristiques d'une entreprise axée sur l'innovation technologique, le nombre de programmes et de pratiques globales est plus restreint, compte tenu de son orientation multidomestique. Malgré cela, cette organisation a développé, tout comme Alcan, un mécanisme de transfert spécifique afin soutenir cette tendance à la globalisation et à la standardisation des pratiques RH. Conçue initialement en France comme un centre de formation, l'*Université*

*Alcatel* est devenue une unité spécifique qui relève de la fonction RH et qui gère des programmes de formation au sein des filiales étrangères de l'entreprise. Cette unité est devenue un mécanisme très efficace pour véhiculer des connaissances non seulement techniques, mais également liées au domaine de la GRH. Structurellement, cette *Université* ressemble à une communauté de pratique qui a émergé spontanément pour ensuite être formalisée. Les liens informels existant entre membres de *l'Université Alcatel* de même que son statut formel, font de cette unité un mécanisme stratégique de transfert des connaissances en RH. Notons que la création et le développement de cette unité sont associés à la stratégie de l'innovation privilégiée par Alcatel depuis plusieurs années. Parmi les caractéristiques de cette approche stratégique, les écrits soulignent l'investissement dans la formation et le développement de la main d'oeuvre, la créations de dispositifs permettant l'échange de connaissances entre individus, tels que les communauté de pratique et les équipe de travail (Van Maanen et Barley, 1984 ; Orr, 1990; Von Krogh, 2004), lesquelles réunissent des professionnels en RH des différentes unités à travers le monde, ce qui permet d'établir des liens de confiance entre unités et ainsi faciliter le transfert des connaissances.

- (2) Un autre facteur interne qui semble influencer le choix des mécanismes de transfert est la culture organisationnelle. Dans les cas d'Alcan et d'Alcatel, une des caractéristiques clés de la culture organisationnelle est le climat d'ouverture qui se traduit, selon les répondants, par l'habitude de se « concerter » avant que des décisions ne soient prises. Cette concertation implique des rencontres régulières, et en personne, entre gestionnaires et fait donc appel à l'utilisation de mécanismes de transfert fondés sur le contact direct. Ce type de culture organisationnelle correspond à ce que O'Reilly et *al.* (1991) qualifient de culture fondée sur le respect de l'individu et sur le travail d'équipe. Il est intéressant de mentionner que le travail d'équipe figure parmi les valeurs clés de ces deux entreprises; et ces valeurs *déclarées* semblent se matérialiser dans le quotidien de ces deux organisations. Alcan et Alcatel ont des équipes transnationales qui s'occupent, entre autres, de la mise au point et du déploiement des programmes et pratiques globales.



À l’opposé de cette culture d’équipe, dans le cas de Cantel la culture organisationnelle est définie par les gestionnaires en termes de performance et de *metrics*. Cette culture se manifeste, entre autres, par un minimum de mécanismes de transfert en personne, lesquels ne sont autorisés que pour les besoins opérationnels urgents. Comme le soulignent O’Reilly et *al.* (1991), une telle culture axée sur résultats privilégie habituellement des mécanismes de transfert fondés sur les NTIC. Dans le cas de Cantel cette préférence pour la « virtualisation » des échanges entre le siège social et les filiales, va au-delà de simples considérations monétaires. Le siège social de cette EM est déterminé à inculquer à sa main-d’œuvre cette façon de communiquer au quotidien pour assurer une cohérence entre la façon de fonctionner à l’interne et son image publique, qui est celle d’une entreprise de télécommunications aidant les individus à communiquer à *distance*. La communication virtuelle se veut, dans ce cas précis, une valeur clé ou une caractéristique distinctive de cette entreprise, car aux dires des gestionnaires, même si la situation financière de l’entreprise s’améliore, la direction compte garder au minimum les contacts en personne et gérer l’entreprise en se fondant sur les outils de communication technologiques mis à leur disposition.

Il est intéressant de mentionner que la « culture virtuelle » va à contre-courant de la pratique actuelle en RH privilégiant plutôt les équipes de travail et les communautés de pratique, lesquelles constituent, selon plusieurs recherches, de meilleurs mécanismes pour véhiculer les connaissances au sein de l’entreprise. Les travaux empiriques de Orr (1990) et de Wenger (2000) insistent sur la nécessité de rencontres en personne pour établir les relations de confiance dont une équipe de travail ou une communauté de pratique a besoin pour être efficace. Nonaka et Takeuchi (1995) soulignent que les contacts en personne demeurent le seul moyen efficace pour transférer des connaissances tacites entre les individus d’une même organisation. L’exemple de Cantel semble vouloir remettre en question cette conception répandue à l’égard des communautés de pratique et des équipes de travail. À ce propos, certaines recherches théoriques (Plaskoff, 2004 ; Van’T Hof,

2003) soulignent que les technologies de l'information facilitent la création et le maintien des communautés de pratique en faisant référence au développement de « communautés virtuelles », ce qui semble pouvoir s'appliquer à Cantel. Par ailleurs, les recherches empiriques les plus récentes mettent un bémol sur la véritable capacité de ces communautés virtuelles à véhiculer les connaissances. En se basant sur les dernières recherches théoriques et empiriques dans le domaine, Kimble (2010) propose de faire une distinction entre les communautés, au sens classique du terme (Wenger, 2000), et les « communautés virtuelles », lesquelles ressemblent davantage à des réseaux sociaux axés sur la facilité à communiquer plutôt que sur la création de liens de confiance et d'engagement entre participants.

Pour résumer cette section nous pouvons dire que ***nos résultats permettent de confirmer notre proposition de recherche 2b qui anticipait une influence des facteurs endogènes sur le choix des mécanismes de transfert.*** Deux dimensions du contexte organisationnel, soit la stratégie concurrentielle et la culture organisationnelle semblent jouer un rôle déterminant sur les mécanismes de transfert de connaissances utilisés par les trois EM étudiés. Plus précisément, la stratégie axée sur le leadership des coûts et la « culture de performance » sont associées à une utilisation soutenue de mécanismes de transfert fondés sur les NTIC. Les stratégies axées plutôt sur la qualité et l'innovation, ainsi que la culture de l'innovation, mettant l'accent sur le travail d'équipe, privilégient nettement les « mécanismes sociaux », fondés sur les contacts en personne. En ce qui concerne la stratégie d'internationalisation, cette dimension ne semble pas affecter de façon significative le choix des mécanismes de transfert. À ce niveau, le choix des mécanismes est plutôt déterminé par des facteurs liés aux étapes du processus d'internationalisation.

### ***5.2.3 Efficacité des transferts et ses déterminants contextuels***

Selon le modèle proposé dans notre recherche, la troisième et dernière étape du processus de transfert des connaissances consiste à en évaluer le succès. Comme nous l'avons indiqué lors de notre revue des écrits, la plupart des chercheurs définissent l'efficacité des transferts de connaissances en termes de degré de précision avec laquelle

les connaissances transférées sont recrées au sein de l'unité destinatrice (Smale, 2008; Cummings et Teng, 2003). Pour mesurer ce degré d'efficacité, les écrits théoriques (Tolbert et Zucker, 1996 ; Kostova, 1999) proposent le concept d'*institutionnalisation des connaissances* au sein de l'unité destinatrice. Ce processus d'institutionnalisation comporte deux étapes distinctes : tout d'abord, la mise en œuvre, laquelle correspond à la conformité apparente aux exigences de l'unité émettrice et, ensuite, l'internalisation des connaissances transférées, concept qui nous renvoie à l'appropriation et à l'utilisation effective des connaissances transférées. Compte tenu de la spécificité des connaissances en RH, lesquelles sont, en grande partie, de nature tacite (i.e. difficiles à détecter et à mesurer), la problématique de l'évaluation de l'efficacité des transferts mérite, dans ce domaine spécifique, une attention particulière (Grant, 1996; Szulanski, 1996). Les mesures du processus de transfert, notamment le nombre de pratiques transférées, les délais et le budget alloués, ne reflètent pas nécessairement le contenu, ou plutôt l'application effective par l'unité destinatrice des connaissances transférées. Dans ce cas, la mesure de la perception des gestionnaires est souvent utilisée afin de déterminer si le transfert était efficace ou non. Avant de procéder à l'analyse de nos deux dernières propositions de recherche, concernant l'influence des facteurs contextuels exogènes et endogènes sur l'efficacité des transferts de connaissances, commençons par un rappel du processus d'évaluation et de ses composantes, dans nos trois cas d'espèce. Par la suite, nous analyserons l'efficacité des transferts au sein des EM étudiées.

### ***5.2.3.1 Évaluation de l'efficacité et ses composantes***

S'ils admettent tous la nécessité d'évaluer l'ensemble des activités de GRH, les gestionnaires interviewés reconnaissent néanmoins la difficulté de mettre en place un système fiable et efficace pour évaluer le transfert intra organisationnel des programmes et pratiques de RH. Spontanément, presque tous nos interlocuteurs ont répondu que leur organisation respective ne mesurait pas l'efficacité des transferts de connaissances. C'est en insistant et en posant des questions spécifiques en rapport avec cet aspect que nous avons pu constater l'existence de certains processus d'évaluation, plus ou moins structurés, dans les trois cas à l'étude.

L'analyse de nos résultats indique l'existence de deux composantes d'évaluation que nous examinons dans la présente section, à savoir : (1) l'évaluation quantitative et, (2), l'évaluation qualitative. Par la suite, nous examinerons, (3), la perception des gestionnaires quant aux résultats de transferts au sein des trois organisations étudiées.

(1) Dans un premier temps, les trois entreprises étudiées évaluent le processus de transfert en comparant, par des sondages annuels de satisfaction, les programmes et les pratiques déployés dans les filiales aux objectifs fixés par le siège social. À cette occasion, les gestionnaires des RH affectés au siège social peuvent ajouter des questions spécifiques afin de générer des réponses à certains enjeux qu'ils jugent prioritaires. Bien que pertinente et correspondant à une forme d'évaluation relevant d'une *approche client* acceptée dans les écrits (Smale, 2008; Cummings et Teng, 2003; Kostova, 1999), cette façon d'évaluer ne rend nullement compte de l'ampleur des transferts ou bien de l'internalisation des connaissances et des pratiques de RH transférées au sein des unités. Il est, cependant, important de noter que cette évaluation du processus constitue, selon le modèle d'évaluation des transferts proposé par Kostova (1999), la première étape de l'institutionnalisation des pratiques transférées, laquelle consiste à évaluer la conformité apparente des pratiques adoptées par l'unité destinatrice à celles du siège social. En considérant la nature des connaissances transférées, cette évaluation quantitative n'évalue, au mieux, que le transfert de connaissances explicites, i.e. la diffusion d'information et de documentation en lien avec des programmes et pratiques de RH transmises du siège social. Afin de s'assurer de la mise en œuvre *réelle* de ces programmes et de ces pratiques, une évaluation de type *qualitatif*, axée plutôt sur l'observation et l'analyse de changements au niveau des comportements des employés de l'unité destinatrice, permettrait d'évaluer plus objectivement l'efficacité des transferts.

(2) Nous n'avons pu observer une telle évaluation qualitative *formelle*, que dans un seul cas. En effet, Alcan a une démarche d'évaluation, s'inscrivant dans le cadre de l'audit annuel, ayant pour objectif de vérifier la conformité effective, dans les

filiales, de l'ensemble des pratiques de gestion et des processus organisationnels, aux standards établis par le siège social. Cette démarche, qui prévoit notamment des rencontres entre les gestionnaires du siège social et les employés et gestionnaires des filiales, évalue l'application effective des processus, des programmes et des pratiques au sein des unités situées à l'étranger.

Enfin, il existe, dans les trois cas, une évaluation qualitative *informelle* des programmes et des pratiques qui se fait à travers le réseau de RH. Dans le cas de Cantel et d'Alcatel cette évaluation se limite à des « discussions de corridor » sans conséquences visibles sur le processus de transfert. Par contre, en considérant la position forte des acteurs de RH au sein d'Alcan, cette évaluation informelle ne se limite pas à des discussions privées entre gestionnaires, mais devient un outil supplémentaire permettant d'amener la problématique de l'efficacité des transferts jusqu'aux instances décisionnelles corporatives et ainsi d'y apporter les correctifs nécessaires. Notons que l'évaluation qualitative vise plus particulièrement les connaissances tacites, i.e. les pratiques de RH telles qu'elles sont appliquées au quotidien par les employés et les gestionnaires. Enfin, cette démarche cherche à évaluer ce que les écrits (Cummings et Teng, 2003 ; Kostova, 1999) qualifient d'internalisation des connaissances transférées. L'internalisation est complétée lorsque les pratiques transférées font l'objet d'une appropriation psychologique par les utilisateurs, c'est-à-dire lorsque ces derniers, après avoir reconnu l'utilité de ces pratiques et développé un engagement à leur égard, en modèlent l'usage selon leurs idées et leurs valeurs personnelles. Le phénomène de l'appropriation psychologique réduit le stress et la résistance au changement que peuvent provoquer, au départ, l'introduction de nouvelles pratiques de gestion.

- (3) Après avoir analysé les composantes, comme telles, de l'évaluation, il serait maintenant pertinent d'analyser l'évaluation concrète qui s'est faite de l'efficacité globale des transferts effectués par les EM à l'étude. Les commentaires des gestionnaires d'Alcan sont assez unanimes concernant le processus d'évaluation et les résultats de ce dernier. Tout en notant une vague initiale de résistance,

l'évaluation des transferts faite par les gestionnaires du siège social et leurs homologues des filiales est plutôt positif, le transfert des pratiques étant globalement considéré comme un succès. En ce qui concerne les deux autres entreprises, l'évaluation informelle faite par les gestionnaires indique, au-delà de l'évaluation statistique confirmant l'*introduction* des programmes et pratiques de RH au sein des filiales, un net décalage entre la conformité apparente (i.e. telle que présentée dans les rapports statistiques) des programmes et pratiques transférées et ce qui se passe réellement sur le terrain. Les gestionnaires d'Alcan et d'Alcatel reconnaissent avoir beaucoup de difficultés et faire face à beaucoup de résistance lors du déploiement de pratiques globales, aux prises, manifestement, avec le phénomène d' « adoption cérémoniale » des pratiques, telle qu'il est défini par Kostova et Roth (2002). Quelles sont les facteurs expliquant cette résistance ? Pour répondre à cette question, nous allons analyser, conformément à notre cadre théorique, l'influence des facteurs contextuels exogènes et endogènes sur l'efficacité des transferts.

### ***5.2.3.2 Déterminants contextuels exogènes de l'efficacité des transferts***

Dans la présente section, nous analysons notre *proposition de recherche 3a* mettant en relation les facteurs du contexte exogène propre à l'organisation et l'efficacité des transferts intra-organisationnels des programmes et pratiques de RH. Selon les écrits, cette efficacité dépendrait de la *distance contextuelle* existant entre les pays où se situent les unités impliquées dans le transfert (Almond et *al.*, 2005; Ferner et *al.*, 2005; Kostova et Roth, 2002; Ferner, 1997; Kostova, 1999). En absence de mesure déjà établie, nous nous sommes fondés, aux fins de notre analyses, sur les propos des gestionnaires portant sur le profil institutionnel des chacun des pays pertinents (Kostova, 1999) et nous nous sommes appuyés sur la typologie développée par Hofstede (1991), laquelle classe les pays selon leurs valeurs et normes culturelles. Nous commençons donc notre analyse par (1), une présentation des particularités institutionnelles propres aux pays où les entreprises exercent leurs activités et leur impact sur le transfert des connaissances, et, enchaînons ensuite par (2), l'examen de l'impact des dimensions culturelles sur l'efficacité des transferts.

- (1) Selon la majorité des répondants, l'hétérogénéité des cadres législatifs et les particularités des systèmes de relations industrielles des pays où les EM étudiées exercent leurs activités, constituent le premier obstacle au transfert global de programmes et de pratiques de RH. À ce propos, il est important de souligner le lien existant entre les déterminants de l'efficacité des transferts et ceux des programmes et pratiques transférés. Comme nous l'avons vu lors de l'analyse de notre première proposition de recherche, les particularités du contexte exogène exercent une influence non négligeable sur le contenu des connaissances en RH transférées vers les filiales, particulièrement dans le cas des EM canadiennes à l'étude. Rappelons que le système de rémunération, la gestion de la performance et la gestion de la diversité sont les trois types d'activités où cette influence contextuelle est particulièrement palpable. Il faut, d'autre part, souligner que ces mêmes activités se trouvent parmi celles qui sont les plus réglementées dans les pays européens où se trouvent les filiales.

Pour revenir aux particularités contextuelles de chacun des pays, nous relevons, de notre analyse des propos des répondants, que l'État exerce, dans le cas de la France, un pouvoir réglementaire très important dans la sphère économique. Plusieurs questions relatives à la rémunération, aux conditions de travail, au licenciement, à la formation, etc. sont régies par des lois et des décrets. Les entreprises qui ont des activités en France doivent, à cet égard, respecter un cadre juridique très complexe et rigide. Dans le cas de l'Allemagne, la législation et le système des relations industrielles sont également reconnus comme étant des facteurs qui nuisent au bon transfert de pratiques de RH entre unités d'une même organisation. Les gestionnaires interviewés dans ce pays soulignent que, malgré la présence de certaines pratiques de RH globales et d'une intégration complète des processus de production, les unités des EM situées dans ce pays fonctionnent, relativement à la GRH, de façon assez autonome, compte tenu de la complexité de la législation relevant du droit du travail et du système très particulier en matière de relations industrielles. Un des éléments clés de ce système est le principe de la *co-détermination*, lequel permet aux employés d'être représentés et impliqués dans les

instances décisionnelles de l'entreprise par le biais de conseils de travailleurs. Ainsi, toute décision impliquant l'introduction d'une nouvelle pratique de gestion ou la modification des pratiques existantes, doit nécessairement être approuvée, tant par l'employeur que par les représentants des employés. Selon nos répondants, le contexte institutionnel canadien est probablement le plus « permissif » du point de vue législatif. Même si l'influence de l'État sur le développement industriel du Canada est importante, le modèle économique libéral et ses institutions sont globalement moins contraignants au niveau des programmes et des pratiques de gestion.

Quel est l'impact de ces différences contextuelles sur l'efficacité des programmes et des pratiques transférés ? Sans entrer dans le détail de la législation applicable dans les pays à l'étude, les gestionnaires interviewés, tant au Canada qu'en Europe, identifient, parmi les activités les plus difficiles à transférer du Canada aux filiales européennes, la gestion de la rémunération et des avantages sociaux, l'évaluation du rendement des employés ainsi que la gestion des relations de travail. Pour chacune de ces activités, la législation établit, en France comme en Allemagne, des paramètres assez rigides devant être respectés par toute entreprise désirant y exercer des activités. Selon les répondants européens, certains programmes et politiques transférés se retrouvent, au pays d'accueil, dans des « zones grises » d'un point de vue législatif. En effet, il arrive que la législation du pays d'accueil interprète différemment le contenu et les modalités des politiques transférées du Canada. Par exemple, toute la législation antidiscriminatoire qui est à la source des pratiques canadiennes en matière de gestion de la diversité n'a pas le même sens en Europe. Si, en Amérique du Nord, il est accepté de faire la promotion active d'un groupe sous-représenté au sein d'une entreprise, en Europe le principe de base veut que l'on n'accorde pas de traitement préférentiel à une catégorie donnée d'employés. Un autre exemple de pratique « litigieuse » que les entreprises canadiennes tentent d'instaurer en Europe, relève des « lignes éthiques ». Si une telle pratique est commune en Amérique du Nord, elle est, en France, très souvent remise en question. Selon la législation de ce pays, le principe de base veut que toute



accusation ou plainte portée contre un individu identifie le plaignant. Finalement, que cela affecte le contenu et les modalités des pratiques transférées, les entreprises canadiennes doivent faire face à des contraintes financières associées aux transferts de certains programmes et pratiques de RH. Par exemple, la législation française oblige les entreprises à investir dans la formation un pourcentage assez élevé de leur masse salariale et, dans le cas de l'Allemagne, les entreprises canadiennes doivent investir dans des activités de formation professionnelle spécifiques à ce pays.

En ce qui concerne l'EM française, nous avons observé que le transfert des programmes et pratiques de GRH entre le siège social français et la filiale allemande ne pose pas de problèmes majeurs. Hormis un nombre plus restreint de programmes et de pratiques de GRH à transférer, le contexte institutionnel des pays impliqués est assez semblable. Étant confrontés à de la législation assez rigide dans son pays d'origine, les gestionnaires d'Alcatel ont, généralement, des «connaissances institutionnelles» de l'Allemagne plutôt approfondies et ce, sans parler de la relative uniformisation de la législation afférent au droit du travail à travers l'espace paneuropéen. Quant au contexte canadien, mentionnons à nouveau que la législation du travail applicable au Canada laisse une marge de manœuvre assez importante aux entreprises étrangères voulant y œuvrer. La politique économique néo-libérale cherche, entre autres, à attirer des investisseurs et des compagnies étrangères au pays et leur accorde souvent un traitement préférentiel pour une certaine période de temps. Pour les entreprises européennes qui sont confrontées à un fardeau juridique important dans leur pays d'origine, le contexte législatif canadien ne constitue donc pas un frein à l'efficacité des transferts de pratiques de gestion. Enfin, dans le cas d'Alcatel, une des activités qui semble bien fonctionner à l'échelle globale, incluant le Canada, est la gestion de la performance. Considérant qu'à l'origine il s'agissait d'une pratique typiquement nord-américaine, il serait difficile d'anticiper maintenant qu'elle soit mal perçue lorsque déployée dans le milieu dont elle est issue.

Ayant analysé les commentaires des gestionnaires à la lumière du concept du profil institutionnel que nous avons présenté dans la section portant sur la revue des écrits (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Almond et *al.*, 2005; Ferner et *al.*, 2005; Ferner, 1997), nous pouvons affirmer que *la législation du travail et la dimension régulatrice du système de relations industrielles constituent un obstacle de taille pour le transfert intégral de programmes et de pratiques de RH du siège social vers les filiales. Plus la dimension régulatrice du contexte institutionnel des filiales est rigide, plus difficile devient le transfert de connaissances associées au domaine des RH.* Sans pouvoir mesurer de façon exacte la *distance régulatrice* existant entre les pays concernés, la validité apparente de nos résultats permet de constater, entre les trois pays à l'étude, des différences notables à ce niveau, ce qui constitue manifestement un frein à l'efficacité des transferts de connaissances.

(2) Après la dimension régulatrice, un autre facteur qui, selon les écrits, influence l'efficacité des transferts de pratiques relève du contexte normatif et cognitif, lequel fait référence aux valeurs culturelles des pays concernés. Afin d'estimer la distance contextuelle à ce niveau, nous avons analysé le discours des gestionnaires à la lumière du modèle proposé par Hofstede (1991), lequel distingue quatre grandes dimensions de la culture, soit l'individualisme *versus* le collectivisme, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique et les valeurs masculines *versus* les valeurs féminines. Malgré une certaine proximité des profils culturels des pays en question, il existe quand même des différences notables entre le Canada, la France et l'Allemagne. Les pays à l'étude présentent des scores plus ou moins rapprochés au niveau de l'individualisme et de la « masculinité ». Quant aux facteurs relatifs à la distance hiérarchique et au contrôle de l'incertitude, la culture française affiche un score nettement plus élevé que les autres pays. Le tableau 9 présente les scores obtenus par les pays concernés par notre étude selon les quatre dimensions culturelles proposées.

	Individualisme	Distance hiérarchique	Masculinité	Contrôle de l'incertitude
<b>Canada</b>	<b>80<sup>30</sup></b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>45</b>
<b>France</b>	<b>71</b>	<b>68</b>	<b>43</b>	<b>86</b>
<b>Allemagne</b>	<b>66</b>	<b>35</b>	<b>66</b>	<b>65</b>
<b>Suisse</b>	<b>68</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>58</b>

Tableau 9 : **Dimensions de la culture canadienne, française, allemande et suisse (Hofstede, 1991)**

Le discours de nos répondants indique que les différences culturelles constituent un obstacle de taille aux transferts de pratiques entre unités organisationnelles. Deux dimensions culturelles ressortent de façon particulièrement importante : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude. En ce qui concerne la distance hiérarchique, cette dimension se manifeste dans la perception qu'ont des gestionnaires canadiens les gestionnaires français et allemands. Quant aux gestionnaires européens, cette perception est directement liée au statut de l'individu et à la façon d'y accéder. Dans le cas de la France, le statut est légitimé par le diplôme et par l'institution d'enseignement, ce qui explique une certaine incrédulité exprimée à l'égard des gestionnaires canadiens ayant accédé à leur poste sans passer par les « grandes écoles ». Les scores attribués au Canada et à la France dans l'étude de Hofstede (1991) confirment nos observations.

Cette attitude de « méfiance » est également présente dans le discours des gestionnaires allemands à l'égard de leurs collègues canadiens et ce, malgré les valeurs numériques de Hofstede qui indiquent sur la perception plus ou moins similaire de la distance hiérarchique par les représentants de ces trois cultures. D'après nous, l'explication de ce phénomène réside dans le fait que les Allemands et les Suisses attribuent beaucoup d'importance aux compétences techniques.

---

<sup>30</sup> Les chiffres représentent le score sur 100 points attribué à chacune des dimensions culturelles (Hofstede, 1991)

Fidèles à leur tradition de l'apprentissage, les gestionnaires allemands accèdent, dans la majorité des cas, aux postes de gestionnaires sur la base de leurs compétences techniques, ce qui n'est pas le cas au Canada, où les compétences générales et transférables sont plus importantes pour la progression de la carrière d'un individu (Saba et *al.*, 2008).

La deuxième dimension culturelle de Hofstede (1991) influençant le transfert des pratiques de RH est le contrôle de l'incertitude, lequel se manifeste par la réticence des filiales à implanter des pratiques de RH globales qui laissent la moindre place à l'interprétation. Les gestionnaires des filiales européennes affichent clairement une attitude négative envers la façon « cavalière » qu'ont les gestionnaires canadiens de procéder à l'application de nouvelles pratiques de RH, bien que ces dernières ne soient pas encore « parfaites ». Dans ce cas, l'« imperfection » fait référence à des conséquences imprévues pouvant émerger après l'introduction de la pratique en question. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec l'indice de l'incertitude de Hofstede (1991) où, parmi les trois pays concernés par notre étude, la France affiche la plus forte volonté de prévoir et de contrôler l'avenir, suivi par l'Allemagne et, enfin, le Canada. En ce qui concerne les facteurs liés à la masculinité et à l'individualisme, notre analyse des résultats ne permet pas de cerner l'influence directe de ces dimensions culturelles sur le transfert des connaissances.

*Ayant analysé l'influence de l'ensemble des facteurs exogènes sur l'efficacité des transferts de programmes et de pratiques de GRH entre les unités des EM étudiées, nous pouvons dire que les différences entre les trois pays où se trouvent les unités de ces EM jouent un rôle important au niveau de l'efficacité des transferts des connaissances en RH. Malgré le discours portant sur la globalisation et que l'on retrouve dans certains écrits (Dunning et Lundan, 2008), nos résultats révèlent que les contraintes d'ordre institutionnel et, plus particulièrement, les contraintes de nature régulatrice liées au cadre juridique régissant les rapports de travail propres aux pays concernés, constituent un frein aux transferts de connaissances du siège social vers les filiales au sein des EM en question. Les dimensions normative et cognitive faisant*

*référence aux valeurs culturelles constituent également un obstacle de taille lors de transferts de connaissances en RH. Ceci nous permet de confirmer notre proposition de recherche 3a selon laquelle nous anticipions l'existence d'un lien entre la distance contextuelle des pays impliqués et l'efficacité des transferts de connaissances.* Ayant confirmé cette proposition, nous devons cependant y apporter certaines nuances. Considérant que ce sont les mêmes facteurs exogènes qui déterminent la nature des connaissances transférées et le succès des transferts, nos résultats mettent en évidence la suprématie d'un contexte par rapport à un autre lors des transferts. Les écrits théoriques attribuent cette dominance au pouvoir économique et politique des pays (Pudelko et Harzing, 2007 ; Almond et *al.*, 2005). En ce sens, les pratiques de RH imposées par les entreprises canadiennes sont associées aux pratiques de RH américaines, lesquelles semblent s'imposer en raison de la taille et du pouvoir financier des EM de l'Amérique du Nord. Une autre observation intéressante découlant de notre analyse est le degré de «nuisance» propre aux facteurs exogènes dans chacun des cas. Si toutes les EM étudiées sont soumises aux mêmes contraintes législatives et culturelles, il semble ressortir du discours des gestionnaires que les contraintes d'ordre culturel n'ont, au contraire, pas le même impact dans chacun des cas. En somme, si les facteurs exogènes liés au cadre juridique des pays sont incontournables, il semble que les facteurs normatifs et culturels peuvent être appréhendés selon des modalités propres à chaque entreprise. Ceci nous amène à analyser notre dernière proposition de recherche, soit celle portant sur les déterminants internes de l'efficacité des transferts de connaissances.

#### ***5.2.3.3 Déterminants contextuels endogènes de l'efficacité des transferts***

Notre dernière *proposition de recherche (proposition 3b)* consistait à évaluer l'impact des facteurs endogènes sur l'efficacité du processus de transfert des connaissances. D'entrée de jeux, il nous faut noter que tous les gestionnaires interviewés ont insisté sur l'importance de ces facteurs au succès des transferts des connaissances en RH. Rappelons que les écrits scientifiques mettent beaucoup d'accent sur les facteurs organisationnels internes; plusieurs recherches considèrent même qu'ils déterminent le succès ou l'échec des transferts intra-organisationnels de connaissances (Bartlett et Ghoshal, 1998; Nonaka et Takeuchi, 1995; Kidger, 2002). Fondée sur la théorie des

ressources (Barney, 1991), cette approche met en évidence les caractéristiques particulières de l'entreprise qui font en sorte que le succès ou l'échec des actions organisationnelles dépend en grande partie de ses ressources internes arrimées en fonction des objectifs stratégiques. En suivant cette logique, les facteurs organisationnels endogènes doivent jouer un rôle prépondérant dans l'efficacité des transferts de connaissances. Dans les lignes qui suivent, nous analysons de façon plus détaillée ces facteurs endogènes, en commençant par, (1), les facteurs d'ordre stratégique; par la suite nous examinons, (2), la culture organisationnelle et son rôle dans le transfert des connaissances; et nous terminons par, (3), la structure organisationnelle et son impact sur le succès des transferts de programmes et de pratiques en RH au sein des entreprises étudiées.

- (1) Le premier facteur d'ordre stratégique, favorisant le succès des transferts de pratiques de RH et qui ressort clairement de notre analyse des propos des répondants, est *l'implication de la haute direction*. Notons que l'importance de l'engagement et de l'implication de la haute direction est reconnue par tous les gestionnaires interviewés. Le cas d'Alcan est particulièrement illustratif à ce sujet. L'intention de globaliser les pratiques de RH peut être directement rattachée à la personnalité du président directeur général et du vice-président RH de la compagnie, lesquels ont manifesté un appui inconditionnel au déploiement des pratiques globales. À l'opposé, l'implication limitée de la haute direction des deux autres entreprises lors des transferts de pratiques est invoquée comme une des principales causes de l'échec ou du manque d'efficacité des transferts. Les gestionnaires de Cantel ont ouvertement reconnu que la fonction RH et ses activités ne figuraient pas, au moment des entrevues, dans les priorités de la haute direction. Il en va de même dans le cas d'Alcatel où, selon nos répondants, les programmes et pratiques globaux qui étaient relativement efficaces et qui rencontraient le moins de résistance dans les filiales étaient ceux que les hauts cadres de l'entreprise soutenaient personnellement. L'implication personnelle des dirigeants s'inscrit dans la logique du processus de l'élaboration de la stratégie organisationnelle qui, selon Porter (1990), se fonde sur la vision, les valeurs, les convictions et les préférences des

membres de la haute direction. Dans le même ordre d'idées, Nonaka et Takeuchi (1995) identifient l'intention de la direction parmi les cinq facteurs ayant un impact déterminant sur le succès ou l'échec d'un transfert de connaissances donné. Cette intention doit être clairement exprimée par la vision et la philosophie de l'entreprise et soutenue par des structures organisationnelles formelles et informelles.

Dans une perspective plus large, le transfert des pratiques de RH implique l'introduction de nouvelles pratiques ou la modification des pratiques RH existantes, ce qui nous renvoie au concept de gestion du changement. Les écrits abondants portant sur ce sujet soulignent le rôle crucial des « meneurs » ou des « champions » du changement (Kotter, 1996) qui, logiquement, doit être assumé en tout premier lieu par la direction de l'entreprise souhaitant globaliser ses pratiques de gestion. En confirmant ce postulat, nos résultats corroborent également ceux obtenus par Martin et Beaumont (1998), lesquels attribuent le succès des transferts au rôle de la direction, aux capacités des dirigeants de mettre en valeur la nécessité du changement et de transmettre une image positive de l'entreprise suite à ces changements ou à l'implantation de nouvelles connaissances.

Le deuxième facteur qui détermine l'efficacité des transferts de connaissances et qui peut être assimilé aux facteurs stratégiques est *le rôle de la fonction RH au sein de l'entreprise*. L'importance de ce facteur est clairement ressortie lors des entrevues que nous avons menées. Dans les trois cas étudiés, la fonction RH est présentée par les répondants comme une fonction de support aux activités opérationnelles. Cependant, une analyse plus nuancée révèle plutôt trois stratégies RH distinctes. Dans les cas de Cantel et d'Alcatel, il s'agit, à notre avis, d'une fonction secondaire qui répond à des demandes ponctuelles de la direction sans pour autant être impliquée dans la prise de décisions stratégiques. Selon les gestionnaires de ces deux entreprises, cette attitude de leur direction respective compromet en quelque sorte l'image de la fonction RH dans les filiales, ce qui rend le transfert des pratiques plus difficile. Contrairement aux deux autres cas, la fonction RH au sein d'Alcan est proactive et elle est impliquée *de facto* dans les décisions stratégiques au

niveau corporatif ce qui, selon les gestionnaires, facilite le déploiement des pratiques globales.

De façon générale, nos résultats corroborent le discours académique et professionnel sur l'importance des RH au sein d'une entreprise. Ce discours a pris de l'ampleur avec le développement de la théorie des ressources que nous avons présentée dans la revue des écrits (Barney, 1991; Barney et *al.*, 2001). Selon cette approche, l'avantage compétitif de l'entreprise vient de ses RH et de la façon particulière de les gérer. Dans le cas des EM, les recherches démontrent que le succès des opérations à l'extérieur du pays d'origine dépend de la façon effective de gérer les employés à l'international, qu'il s'agisse de locaux ou d'expatriés (Stroh et Caligiuri, 1998). Selon Bartlett et Ghoshal (1989), les entreprises ont moins de difficultés à *choisir* une stratégie d'internationalisation que de la *mettre en œuvre*, de la *maintenir* et de la contrôler, car ce type d'activités est directement liés à la façon de gérer les employés et nécessitent l'implication de la fonction RH à toutes les étapes du processus de l'internationalisation. En ce sens, le cas d'Alcan, où la fonction RH est impliquée dans toutes les décisions importantes concernant les opérations internationales de l'entreprise, s'inscrit dans le modèle participatif de GRH développé par Lundy et Cowling (1996), lequel permet de faire des liens entre la globalisation des pratiques et l'alignement proactif de la stratégie RH sur la stratégie d'affaires. Cet alignement permet d'obtenir une synergie des politiques et des processus qui assurent la constance et l'uniformité des pratiques globales avancées par la fonction RH, agissant à titre de partie de la « coalition dominante » au sein de l'entreprise (Farndale et Paauwe, 2006; 2007).

En ce qui concerne les deux autres organisations de notre échantillon, malgré le discours des répondants sur l'importance de la fonction RH, cette dernière reste, dans les faits, marginalisée par rapport aux autres fonctions opérationnelles. Ceci corrobore les conclusions de l'étude de Hunt et Boxall (1998), lesquelles indiquent que le rôle de la fonction RH au sein des EM et l'implication des gestionnaires de cette fonction dans les décisions stratégiques sont, généralement, assez limités.



Purcell et Ahlstrand (1994) soulignent que la perte de statut et l'ambiguïté de son rôle s'expliquent par une surestimation des effets de la stratégie multidomestique (Alcatel) qui induit la décentralisation des activités de RH vers les divisions et les unités de production (Cantel). Enfin, une fonction RH peu valorisée souffrira d'un manque de crédibilité aux yeux des filiales. Ce manque de crédibilité ou, dit autrement, ce manque de confiance envers l'émetteur des connaissances est évoqué dans les études théoriques (Simonin, 1999) et empiriques (Cummings et Teng, 2003) comme étant un des facteurs clés déterminant l'efficacité du processus de transfert de connaissances.

- (2) Une autre variable du contexte endogène qui apparaît importante au terme de notre analyse est *la structure organisationnelle*. Les recherches se rejoignent sur l'importance de l'aspect structurel des EM lors de transferts de connaissances (Kidger, 2002; Tsai, 2002; Bartlett et Ghoshal, 1998). Dans le cas d'Alcan, la structure organisationnelle est assez proche d'une structure hiérarchique traditionnelle, centralisée au sommet et définissant clairement les rôles et les responsabilités des différentes composantes de l'entreprise. Malgré cette centralisation, le design organisationnel d'Alcan ressemble aussi à ce que les écrits scientifiques qualifient d'« hétérarchie » (Hedlund, 1994), laquelle se caractérise par une combinaison de centralisation et de flexibilité permettant à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements de contexte (Hedlund, 1994; Tsai, 2002). Un autre aspect structurel important propre à Alcan réside dans le fait que la structuration interne de la fonction RH est alignée sur la structure opérationnelle de l'entreprise. En d'autres termes, les gestionnaires et les responsables des RH sont présents à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, de la haute direction jusqu'à l'usine. Encore une fois le concept de l'alignement des activités RH sur les objectifs de l'entreprise est mis de l'avant (Saba et *al.*, 2008; Bamberger et Meshulam, 2000). Cette structure formelle est renforcée par l'existence d'un réseau de relations interpersonnelles entre les gestionnaires du siège social et ceux des filiales. Cet alignement permet une coordination plus efficace des activités et des personnes lors du déploiement de pratiques à l'échelle globale de l'entreprise.

Nos observations à l'égard d'Alcan nous amènent à remettre en question le point de vue largement partagé dans les écrits concernant l'inefficacité des structures centralisées lors de transfert de connaissances. La seule entreprise de notre échantillon où le transfert des pratiques est perçu comme efficace reste relativement centralisée. Ceci dit, notons qu'il ne s'agit pas d'une structure hiérarchique rigide ne laissant aucune marge de manœuvre aux gestionnaires. La structure organisationnelle d'Alcan ressemble également à ce que Nohria et Ghoshal (1997) qualifient de structure en *réseau différentiel* (*differentiated network*). Cette structure centralisée et stratifiée exerce une pression coercitive sur l'ensemble du réseau organisationnel pour assurer une conformité des pratiques transférées au sein des filiales (Liu, 2004). En même temps, cette structure possède des propriétés propres à un réseau ce qui implique une intégration horizontale des activités. Un autre aspect positif de la centralisation mis en évidence par nos résultats est lié à l'établissement de voies de communication stables et efficaces. Ceci corrobore les conclusions auxquelles sont parvenus Bartlett et Ghoshal (1998) de même que Tsai (2002), lesquels attribuent la facilité de transmettre de l'information et des connaissances explicites (qui représentent en partie les connaissances RH) à la disponibilité de ces canaux de communication.

Dans les deux autres cas d'espèce, la structure organisationnelle ressemble davantage à une structure matricielle marquée par une tendance à la centralisation. Cependant, il nous faut noter certaines particularités, dans chacun des cas. Dans le cas de Cantel, l'entreprise semble, pour centraliser les activités organisationnelles et déployer les pratiques de RH à l'échelle globale, substituer à la structure hiérarchique une structure technologique. La structuration « physique » de la fonction RH dans ce cas demeure ambiguë, même pour les gestionnaires interviewés. Malgré l'effort de globaliser et de centraliser la gestion des pratiques de RH, la première responsable de cette intégration, la fonction RH, se trouve *de facto* à l'extérieur du siège social, son emplacement géographique étant plutôt lié à l'endroit où habitent les gestionnaires responsables de chacune des activités

opérationnelles de RH. La « mobilité géographique » des responsables des RH fait en sorte que les employés de l'organisation n'étaient pas toujours en mesure de définir où précisément se trouve la fonction RH et qui en est responsable. Dans ces conditions, on peut raisonnablement s'attendre à certaines difficultés de coordination lors de transferts de pratiques de RH vers les filiales.

Dans le cas d'Alcatel, la structure décentralisée est également nommée par les répondants parmi les facteurs clés empêchant le déploiement efficace de pratiques globales. La stratégie multidomestique et le choix de la direction de maintenir la structure décentralisée par pays permettent de garder intact les réseaux sociaux déjà en place au sein de chacune des filiales. Les tentatives d'imposer des politiques ou des pratiques de RH par le siège social sont par ailleurs perçues comme de l'intrusion dans le réseau social local, lequel a tendance à se refermer sur lui-même et à rejeter les pratiques qui viennent de l'extérieur. L'influence négative de ces réseaux sociaux informels sur l'efficacité des transferts s'explique par les jeux de pouvoir pouvant avoir lieu entre différentes unités organisationnelles relativement autonomes et faisant partie de structures décentralisées. Selon Ferner et *al.* (2004), ces jeux de pouvoir au sein des organisations existent quand certains acteurs perçoivent une possibilité de manipuler les politiques organisationnelles pour être en mesure de prioriser leurs propres intérêts. Dans le cas d'Alcatel, l'autonomie relative des filiales jumelée à un manque de vision unificatrice peuvent donner aux employés l'impression que leurs intérêts pourraient ne pas être pris en considération par les nouveaux programmes et pratiques venant d'ailleurs (incluant le siège social); c'est pourquoi ces nouveaux programmes et pratiques ne sont pas bien accueillis par les gestionnaires des filiales.

Reflétant les effets bénéfiques pouvant être attribués aux structures centralisées, nos résultats semblent également confirmer toutes les critiques formulées dans les écrits à l'endroit des structures matricielles. Comme nous l'avons évoqué dans la section portant sur la revue des écrits, ce type de structure ne correspond pas aux objectifs organisationnels visés par la standardisation des pratiques de gestion. À cet effet,

Liu (2004) souligne que la structure décentralisée correspond à la stratégie multidomestique, laquelle accorde un maximum d'autonomie aux filiales, et peut carrément bloquer les transferts des pratiques entre unités organisationnelles. L'effort de standardisation des programmes et pratiques globales constitue une menace pour l'autonomie des filiales gérées selon une structure matricielle géographique, dans le cas d'Alcatel, et par ligne de produits, dans le cas de Cantel. Dans le même ordre d'idées, Bartlett et Ghoshal (1998) soulignent l'inefficacité de ce type de structures en raison des dédoublements de tâches et de responsabilités ainsi que de la confusion et des embouteillages informationnels, ce qui semble confirmé par nos résultats afférents aux deux entreprises de notre échantillon ayant adopté cette structure. Enfin, certaines recherches récentes indiquent directement sur les limites de ces structures au sein des EM et, plus spécifiquement, sur leur efficacité pour soutenir le transfert intraorganisationnel des connaissances (Wolf et Egelhoff, 2010).

- (3) L'analyse de nos trois cas d'espèce révèle que *la culture organisationnelle* influence également l'efficacité des transferts de pratiques de RH. Selon les gestionnaires des trois EM, les modalités de déploiement des pratiques de RH sont fortement tributaires de l'intensité ou de la force de la culture organisationnelle ainsi que de la compatibilité culturelle existant ou non entre les unités impliquées dans un transfert de pratiques. Sans mesurer de façon précise ce degré d'intensité, nous avons pu constater une différence notable entre les trois entreprises étudiées. Dans le cas d'Alcan, nos répondants basés à Montréal utilisaient le mot « alcaniser » en faisant référence à la mise en œuvre de pratiques globales au sein d'unités situées à l'étranger. Pour les gestionnaires du siège social ce terme signifie « convertir les nouvelles unités en les faisant adhérer à nos façons de faire et à nos valeurs ». Il s'agit d'un processus systématique d'« acculturation » des nouvelles unités étrangères qui contraste fortement avec la façon de faire au sein des deux autres entreprises.

Dans le cas d'Alcatel et surtout dans le cas de Cantel, il ne s'agit pas d'«acculturer» les unités étrangères, mais essentiellement d'y faire respecter les politiques et les directives du siège social, ce qui explique les difficultés de ces entreprises à globaliser les programmes et les pratiques de RH. La notion de culture est fondée sur des valeurs et des pratiques *communes* aux membres d'une organisation. En ce sens, une culture d'entreprise forte sera fondée sur des valeurs pouvant rejoindre chaque employé et non seulement une catégorie distincte de ces derniers. C'est pourquoi la « culture de l'innovation technologique » d'Alcatel, évoquée par certains gestionnaires, n'est probablement pas perçue comme un facteur d'intégration par tout le personnel des unités étrangères, car elle s'adresse essentiellement aux emplois afférents à la R&D. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, cette tentative de promouvoir des mêmes valeurs à l'échelle d'une entreprise se heurte à la stratégie multidomestique qui accorde beaucoup d'autonomie aux filiales. Nous avons pu observer ce phénomène dans le cas de Cantel, où la culture de la performance s'appuie sur des valeurs et les meilleures pratiques nord-américaines, lesquelles proviennent plutôt de l'externe, souvent sous l'influence de firmes de consultants. Ainsi, on peut difficilement s'attendre à ce qu'elles rejoignent l'ensemble des employés à travers le monde.

L'influence de la culture organisationnelle sur l'efficacité de transfert de pratiques est constatée par plusieurs recherches empiriques. Les études passées (Kidger, 2002; Dowling et Welsh, 2005) suggèrent qu'une culture organisationnelle forte aura un impact positif sur le transfert des connaissances. Dans ce cas, l'entreprise procède à l'intégration normative ou culturelle des filiales (Kidger, 2002). Ce type d'intégration se fonde sur le partage de valeurs communes et qui se développent par l'entremise de rencontres, de communications directes entre employés, de projets communs au sein de l'entreprise, etc. La façon d'effectuer le transfert des pratiques de RH au sein d'Alcan semble respecter cette approche. Par ailleurs, l'intégration « prescriptive », laquelle, selon Kidger (2002), consiste à imposer les « meilleures pratiques » semble être privilégiée par Alcatel et, surtout, par Cantel. Kidger (2002) qualifie cette approche d'« l'impérialisme managérial », phénomène provoquant

régulièrement le rejet pur et simple des pratiques transférées ou bien des transferts peu efficaces au sein des filiales, ce que nous avons constaté dans ces deux cas.

Une autre dimension de la culture organisationnelle discutée dans les écrits et que nous pouvons confirmer par les résultats obtenus lors de l'étude de nos trois cas d'espèce, est celle de la compatibilité, entre elles, des cultures organisationnelles du siège social et des filiales. Les recherches empiriques mettent en évidence l'impact important de ce facteur sur l'efficacité des transferts (Inkpen et Dinur, 1998; Kostova et Roth, 2002; Cummings et Teng, 2003). En examinant nos résultats sous cet angle, nous constatons que, des trois entreprises étudiées, celle qui évalue positivement les résultats des transferts des pratiques de RH est la seule à prendre en considération cet aspect. En effet, avant l'acquisition, et tout au long du processus d'intégration, de nouvelles unités, les gestionnaires des filiales d'Alcan étaient invités à définir les valeurs communes qui pourraient constituer un terrain d'entente entre le siège social et les filiales, méthode ayant l'avantage de rapprocher l'émetteur des pratiques et leurs destinataires. Contrairement à Alcan, Cantel ignore ces différences de valeurs et de culture organisationnelle alors qu'Alcatel, quant à elle, se limite à poser un simple constat de la situation, sans entreprendre de démarche pour l'adapter. Donc, notre analyse corrobore les résultats des travaux empiriques considérant l'incompatibilité culturelle existant entre le siège social et les filiales comme étant un frein majeur au processus de transfert (Inkpen et Dinur, 1998).

*Suite à l'analyse des facteurs organisationnels endogènes propres aux trois entreprises étudiées, nous pouvons **confirmer notre proposition de recherche 3b concernant l'influence de ces facteurs sur l'efficacité des transferts des connaissances associés à la GRH.*** Ainsi, parmi les facteurs qui augmentent l'efficacité de ce processus, notre étude révèle les facteurs d'ordre stratégique, notamment le soutien personnel des membres de la haute direction, la crédibilité et le positionnement stratégique de la fonction RH au sein de l'organisation, une structure organisationnelle centralisée et une culture organisationnelle fondée sur des valeurs partagées par l'ensemble des unités

organisationnelles. Ayant confirmée notre proposition de recherche, nos résultats apportent une nouvelle perspective en ce qui concerne le rôle des facteurs endogènes dans le processus de transferts de connaissances au sein des EM. Au-delà de la stratégie d'internationalisation et de la structure qui, selon les écrits (Bartlett et Ghoshal, 1989), orientent la volonté et la capacité de transférer les connaissances au sein des EM, notre recherche met un accent particulier sur une combinaison de facteurs internes relevant du contexte unique dans lequel évolue chaque entreprise et, plus particulièrement, sur l'importance des RH, i.e. les individus qui travaillent dans l'entreprise. Comme nous l'avons indiqué, les facteurs clés du succès des transferts de connaissances sont associés aux dimensions « humaines » de l'organisation, formalisées ou non, telles que le soutien de la haute direction, l'importance et l'implication de la fonction RH et des leaders en RH, de la culture et du climat organisationnel, facteurs qui sont développés et maintenus en vigueur par l'ensemble des individus qui travaillent dans l'organisation. En faisant un lien entre les facteurs endogènes qui contribuent au succès des transferts et la principale raison d'être des EM qui consiste à véhiculer les connaissances à travers le réseau organisationnel, nous pouvons conclure que l'accomplissement de cette raison d'être se fonde en grande partie sur un facteur humain.

### ***5.3 PRINCIPAUX CONSTATS ET REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE***

Dans cette partie nous présentons les principaux constats de notre recherche relativement aux facteurs contextuels et à leur impact sur le processus de transfert des connaissances en RH au sein des EM. Nous présentons ces constats en respectant les trois étapes propres au processus de transfert, soit la sélection des programmes et pratiques RH globales à transférer, la sélection des mécanismes pour effectuer les transferts et l'évaluation de l'efficacité des transferts. Ceci nous permettra de répondre à la question posée dans la présente thèse et de revoir le modèle théorique proposé. Par la suite, nous présentons la contribution théorique et pratique de notre travail, ses limites, ainsi que des pistes pour la recherche future.

### **5.3.1 Connaissances en GRH globales et leurs déterminants contextuels**

- (1) Notre recherche empirique indique que parmi les connaissances associées à la GRH nos trois cas d'espèce ont tendance à standardiser, à l'échelle globale, les programmes et les pratiques liés aux activités de gestion de la performance, de la dotation et du développement du personnel. Dans le cas des entreprises canadiennes la rémunération et la gestion de la diversité s'ajoutent à ces types d'activités. Les connaissances en question se manifestent sous formes de programmes et de politiques écrites, ce qui réfère à la dimension explicite des connaissances. La mise en œuvre concrète de ces programmes au sein des filiales est associée aux pratiques de RH quotidiennes, lesquelles relèvent du domaine des connaissances tacites. Les programmes et les politiques globales sont produits par les individus, par les équipes de travail et par les structures organisationnelles.
- (2) Nos résultats confirment une influence partielle des facteurs contextuels exogènes au niveau de la sélection de certaines pratiques globales. Cette influence se manifeste, au sein des deux entreprises canadiennes, surtout au niveau de la gestion de la diversité, de la performance et de la rémunération. Parmi les trois pratiques mentionnées, seule la gestion de la diversité relève exclusivement du contexte exogène et, plus particulièrement, de l'influence des dimensions régulatrice et normative du contexte institutionnel canadien. Ces deux dimensions déterminent conjointement le choix des deux autres types d'activités RH, soit la gestion de la performance et la gestion de la rémunération au sein des deux entreprises canadiennes. Contrairement à nos attentes, nous avons constaté l'influence négligeable du contexte institutionnel français sur la détermination des pratiques de RH et, ce malgré que les écrits culturalistes soulignent la spécificité de ce pays et les caractéristiques particulières des entreprises françaises au niveau de leurs pratiques de gestion.
- (3) Les résultats de cette recherche laissent croire que les pratiques de RH globales que les EM décident de standardiser à travers leurs filiales sont déterminées en grande partie par la stratégie d'internationalisation et la stratégie concurrentielle choisies par l'entreprise. Ces deux dimensions stratégiques définissent la configuration des pratiques, ainsi que la nature des pratiques particulières. Ainsi, la stratégie



méganationale (ou méganationale jumelée à certaines caractéristiques transnationales) favorisera la standardisation de l'ensemble des activités et des programmes RH complémentaires englobant le processus de GRH. Au contraire, la stratégie multidomestique se limitera à la standardisation de pratiques particulières alignées sur la stratégie concurrentielle. Dans les trois cas à l'étude, les pratiques transférées relèvent principalement de la stratégie fondée sur le leadership des coûts, laquelle met au premier plan les programmes et les pratiques associés à la gestion de la performance et à la rémunération.

### **5.3.2 Mécanismes de transfert et leurs déterminants contextuels**

- (1) Nous avons constaté la présence de deux groupes distincts de mécanismes de transfert utilisés par les organisations. Le premier type de mécanismes privilégie le contact direct entre employés lors de transferts de connaissances. Par « mécanismes directs », nous entendons les mécanismes qui prévoient les rencontres en personne entre gestionnaires et employés. Parmi ces mécanismes nous avons identifié l'expatriation, les voyages d'affaires de courte durée, les rencontres et les réunions, les équipes internationales et les communautés de pratique. Le deuxième groupe de mécanismes de transfert inclut les mécanismes fondés sur l'utilisation des NTIC. Il s'agit, notamment, des systèmes experts en RH, des bases de données corporatives et de l'intranet. Dans cette deuxième catégorie, nous incluons également les moyens de communication qui, à notre sens, ne constituent pas des mécanismes de transfert en soi, mais de simples outils permettant de mettre des personnes en contacts les unes avec les autres, comme : les courriels, les appels téléphoniques, les vidéoconférences, etc.
- (2) Parmi les variables du contexte exogène déterminant le choix des mécanismes de transfert, notre recherche révèle l'influence du contexte technologique et l'influence, plus marginale, du contexte institutionnel. Sans que le premier facteur puisse être associé au contexte d'un pays en particulier, il semble tout de même jouer un rôle important. Les entreprises semblent obligées de suivre l'évolution des nouvelles technologies et d'adopter en conséquence certains outils de gestion particuliers.

L'accent particulier mis sur les mécanismes technologiques au sein des deux compagnies canadiennes peut être attribué au mode de gouvernance propre aux entreprises nord-américaines, plus orientées vers les résultats financiers à court terme et où les investissements en technologie sont perçus comme étant davantage profitables que le développement de mécanismes sociaux, lesquels sont plus coûteux et plus longs à développer.

- (3) En ce qui concerne l'influence des facteurs contextuels endogènes sur la sélection des mécanismes de transfert de connaissances, notre recherche démontre que l'étape d'internationalisation et la culture d'entreprise jouent un rôle prépondérant à ce niveau. Les entreprises ont tendance à utiliser les mécanismes sociaux davantage au moment de l'acquisition et durant la période d'intégration d'unités étrangères. Sans égards à la stratégie d'internationalisation, la culture organisationnelle et le climat de travail sont également associés à l'utilisation de mécanismes spécifiques de transfert. Une culture de collaboration et d'ouverture, axée sur le travail d'équipe fait appel à des mécanismes de transfert directs, fondés sur des liens sociaux et des réseaux personnels d'employés.

### **5.3.3 Efficacité et déterminants contextuels des transferts**

- (1) Nous avons constaté, au sein des entreprises étudiées, l'existence de deux formes distinctes d'évaluation de l'efficacité des transferts. Premièrement, il s'agit de l'évaluation du processus, i.e. de l'évaluation de la conformité des connaissances transférées aux objectifs établis par le siège social, consistant plus particulièrement en une évaluation (confirmation ou infirmation) *quantitative* axée sur la mise en application des programmes ou des pratiques RH globales. Une autre forme d'évaluation est l'évaluation *qualitative* intégrée dans le processus d'audit, relatif à l'ensemble des activités organisationnelles. Dans ce cas, l'évaluation se fait en observant et en rencontrant les employés dans le but de s'assurer que les pratiques globales sont effectivement adoptées. Cette évaluation porte sur le contenu des programmes et des pratiques.

- (2) Selon nos résultats, l'efficacité des transferts est fonction de la *distance institutionnelle* existant entre les pays impliqués, distance exprimée selon trois dimensions : régulatrice, cognitive et normative. Si la dimension régulatrice, faisant plus particulièrement référence à la législation afférente à la GRH, constitue un obstacle incontournable en ce que les entreprises n'ont pas le choix de respecter ou non le cadre législatif des pays où elles exercent leurs activités, la dimension culturelle constitue, quant à elle, un obstacle « tacite », i.e. qui n'est pas exprimé autrement qu'à l'occasion de contacts directs avec les représentants d'une culture étrangère. En ce sens, des pratiques « légitimes », au sens juridique, peuvent quand même se révéler incompatibles avec les valeurs et les normes culturelles du pays d'accueil, provoquant leur rejet pur et simple ou bien une mise en application partielle ou « cérémoniale ». Enfin, le caractère « tacite » des dimensions cognitives et normatives fait en sorte que ces dimensions sont souvent sous-estimées ou négligées par l'unité émettrice, ce qui, encore une fois, nuit à l'efficacité des transferts de pratiques.
- (3) Finalement, les résultats de notre recherche indiquent que les facteurs endogènes jouent un rôle déterminant à l'égard de l'efficacité des transferts de pratiques au sein des entreprises étudiées. Ayant déjà été confrontés à des obstacles semblables lors de processus de transferts, les répondants attribuent le succès de ce processus à des facteurs endogènes d'ordre stratégique, tels que l'engagement de la haute direction, l'alignement des objectifs des RH sur les objectifs corporatifs, le positionnement de la fonction RH au sein de l'organisation, une structure organisationnelle relativement centralisée ainsi qu'une culture organisationnelle forte et homogène favorisant l'intégration normative des unités et la mise en application des pratiques globales standardisées.

### **5.3.4 Prépondérance relative des facteurs contextuels**

Avant de répondre à notre question de recherche, il nous semble pertinent de faire quelques mises au point. Premièrement, nous devons mentionner la complexité de notre *variable dépendante*, le processus de transfert de connaissances. Comme nous l'avons

précisé tout au long de ce travail, le processus de transfert peut être divisé en trois étapes: la sélection des connaissances à transférer, la sélection des mécanismes de transfert et l'évaluation de l'efficacité du transfert. Chacune de ces trois «sous-variables» est complexe en soi et nous avons eu quelques difficultés à les circonscrire clairement. Par exemple, en parlant des connaissances transférées, les gestionnaires évoquaient la gestion de la performance, laquelle va au-delà de la simple évaluation du rendement et peut inclure les pratiques de formation et de gestion de carrière. De la même façon, nous pouvons évoquer la gestion des employés à haut potentiel, laquelle comprend non seulement les programmes de formation et de mobilité internationale, mais également l'évaluation du rendement et la gestion de carrière. Il en va de même pour les mécanismes et le succès des transferts. Les programmes de formation peuvent être considérés à la fois comme des connaissances transférées et comme des mécanismes de transfert en soi. La problématique de l'efficacité ou de l'inefficacité peut se révéler assez arbitraire d'un cas à l'autre, et varier en fonction des objectifs organisationnels et de la perception des individus interviewés.

Deuxièmement, nous avons eu certaines difficultés à circonscrire les variables contextuelles. En ce qui concerne les facteurs exogènes, la seule mesure disponible et largement acceptée par la communauté scientifique, malgré certaines critiques à son égard, est la classification des pays selon les dimensions culturelles établie par Hofstede (1990), que nous avons jumelée au cadre néo-institutionnel proposé par Kostova (1999), lequel présente un intérêt certain, mais demeure tout de même assez « prescriptif » et difficile à opérationnaliser. Au niveau des facteurs endogènes, n'ayant pas eu accès à tous les documents corporatifs, nous avons éprouvé certaines difficultés à identifier clairement, à partir des sources secondaires, la stratégie d'internationalisation des entreprises à l'étude. En acceptant comme point de départ le cadre théorique de Bartlett et Ghoshal (1998), nous devons reconnaître que les organisations ont tendance, en réalité, à combiner des caractéristiques propres à une pluralité d'approches stratégiques différentes.

Troisièmement, nous avons observé une certaine dissociation existant entre la stratégie d'internationalisation des entreprises et leur approche en termes de stratégie RH. Par exemple, dans le cas de Cantel, qui prétend poursuivre une stratégie méganationale, l'approche de RH correspond davantage à une stratégie de type multidomestique et multiproduit. Nous observons la situation inverse dans le cas d'Alcatel, laquelle manifeste une tendance à centraliser les pratiques, tout en poursuivant une stratégie multidomestique. À notre avis, cela peut s'expliquer par l'évolution dans le temps de la dynamique organisationnelle pouvant causer un décalage entre les différents paramètres organisationnels. Autrement dit, cette constatation nous amène à nous questionner sur les liens existant entre la stratégie d'internationalisation et la stratégie des RH au sein des EM.

Finalement, nous devons mentionner que les trois entreprises à l'étude ne se situaient pas aux mêmes étapes du processus d'internationalisation, facteur pouvant également nuire à la comparaison des facteurs endogènes à l'œuvre dans chacun des cas. Nous avons essayé de tenir compte de ce fait autant que possible, mais nous sommes conscients que cela ait pu nuire à la qualité de l'analyse.

Notre question de recherche portant sur les déterminants contextuels des transferts de connaissances nous amène à évaluer indirectement l'importance prépondérante de certains facteurs par rapport à d'autres. Le courant institutionnaliste postule que toute activité organisationnelle subit l'influence de l'environnement socioculturel, politique, législatif, etc. Appliquée au transfert des connaissances entre unités organisationnelles, cette influence se manifeste à chacune des étapes du processus (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Ferner, 1997; Ferner et *al.*, 2005). Par ailleurs, les partisans du courant stratégique défendent l'idée selon laquelle l'organisation est relativement autonome dans ses décisions. Selon cette logique, le processus de transfert sera davantage déterminé par des facteurs organisationnels internes, tels que la stratégie, la structure et la culture organisationnelles (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kidger, 2002).

Sans suggérer le rejet du déterminisme institutionnaliste, les résultats de notre recherche s'inscrivent davantage dans le courant stratégique. À l'exception des dispositifs juridiques propres à chaque pays (et que les EM ne peuvent transgresser), l'impact des variables du contexte exogène, même s'il représente un obstacle aux transferts, peut être atténué par la façon adoptée par l'entreprise d'effectuer ses transferts. Les trois entreprises à l'étude étaient confrontées à des obstacles socioculturels et institutionnels semblables. Ce sont donc surtout des caractéristiques de type organisationnel qui, à notre avis, expliquent le constat positif ou négatif posé par les gestionnaires interviewés à l'égard des résultats des transferts. Il importe de souligner que cette affirmation est validée non seulement par les répondants de l'entreprise ayant évalué positivement son expérience des transferts, mais aussi par ceux des deux autres entreprises, où les transferts de pratiques semblent connaître plus de difficultés.

*Donc, pour répondre à la question posée dans cette thèse, à savoir quels sont les facteurs contextuels déterminant le transfert intra-organisationnel de pratiques de RH entre les unités des EM, nos résultats indiquent que les facteurs contextuels endogènes jouent un rôle déterminant et ce, aux trois étapes du processus de transfert. Plus particulièrement, la combinaison de la stratégie d'internationalisation et de la stratégie concurrentielle de même que les variables y associées, telles que l'alignement proactif de la stratégie RH sur les objectifs organisationnels, l'engagement personnel et la vision de la haute direction, une structure organisationnelle relativement centralisée, ainsi qu'une culture organisationnelle unique et forte, déterminent le type de connaissances transférées, la sélection des mécanisme de transfert, partiellement, et contribuent à l'efficacité des transferts de connaissances au sein des EM. Malgré l'importance des facteurs contextuels exogènes, leur rôle lors de transferts de connaissances paraît relativement secondaire. Ces facteurs contribuent à l'émergence de certains programmes et pratiques globales et exercent une influence négligeable sur la sélection des mécanismes de transfert. L'impact de ces facteurs est surtout notable au niveau de l'efficacité globale du processus. La distance régulatrice, laquelle s'illustre par les différences existant entre plusieurs cadres juridiques régissant les relations de travail, constitue un obstacle incontournable aux transferts. La distance normative, i.e.*

*faisant référence au contexte socioculturel, exerce également un impact négatif, cette influence n'étant cependant pas décisive. Sans sous-estimer l'importance des dimensions contextuelles exogènes, notre recherche démontre que l'impact de ces facteurs peut être partiellement atténué par des facteurs organisationnels internes.*

Au-delà de l'analyse des propositions avancées dans cette thèse, notre étude exploratoire fait ressortir des nouveaux facteurs contextuels qui méritent, à notre avis, d'être ajoutés aux modèles théoriques avancés préalablement. Au niveau des facteurs exogènes, l'évolution du *contexte technologique* semble jouer un rôle important sur le choix des mécanismes de transfert. Au niveau des facteurs internes, c'est le *rôle de la fonction RH* qui est ressortie comme étant une variable particulièrement importante. Notons ici que cette importance est liée, en premier lieu, au type de pratiques transférées (pratiques fonctionnelles RH). Par ailleurs, la culture organisationnelle et le climat de travail sont les deux variables principales permettant de créer des conditions propices à la création et au transfert de tout type de connaissances. Enfin, la *stratégie concurrentielle* semble jouer un rôle très important lors du processus de transfert des connaissances au sein des EM. Le lien entre cette stratégie et celle de l'internationalisation est implicite dans certains travaux, mais nous n'avons trouvé aucune étude qui associe clairement cette variable au processus de transfert des connaissances. Après avoir répondu à notre question de recherche, penchons-nous maintenant sur la contribution qu'apporte le présent travail au domaine du transfert des connaissances.

#### **5.4 PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE**

Dans la présente section, nous précisons la contribution théorique de notre recherche au domaine étudié, quelques implications pratiques utiles pour les gestionnaires, ainsi que les limites et les pistes de réflexion pour la recherche future.

### 5.4.1 Contribution théorique et pratique de la thèse

La présente recherche s'inscrit dans le processus d'accumulation des connaissances dans le domaine des organisations. En ce sens, elle repose sur un certain nombre de prémisses et de concepts théoriques que nous avons utilisés pour étudier la problématique du transfert de connaissances. En toute modestie, nous croyons pouvoir apporter quelques éclaircissements théoriques permettant de mieux comprendre le phénomène des transferts de connaissances au sein des EM. Ainsi, la contribution théorique de notre recherche peut être résumée en quatre points distincts.

#### 5.4.1.1 Importance stratégique des connaissances RH et théorie de l'EM

Le présent travail constitue une réponse directe aux préoccupations exprimées dans les écrits scientifiques concernant l'état de la recherche dans le domaine des transferts internationaux de connaissances. Plusieurs auteurs (Bjorkman et Lervil, 2007; Smale, 2008; Flood et *al.*, 2003, Ghoshal et Westney, 1993; Szulanski, 1996) soulignent un manque de recherches empiriques intégrant l'ensemble des facteurs à l'œuvre lors d'un transfert de connaissances entre unités d'une EM. Les écrits actuels traitent plutôt le transfert de connaissances comme un processus fragmenté, en étudiant séparément ses différentes facettes, telles que les caractéristiques des connaissances, les caractéristiques des parties impliquées, les facteurs qui nuisent aux transferts, etc. Le cadre théorique proposé dans la présente thèse, et testé empiriquement, se veut « intégrateur ». Il met en contribution les différentes perspectives théoriques en lien avec la problématique, perspectives telles que l'approche institutionnelle (Scott, 1991; Almond et *al.*, 2005; Ferner et *al.*, 2005; Kostova, 1999; Ferner, 1997; Rosenzweig et Nohria, 1994), l'approche stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1998; Evans et *al.*, 2002, 2011; Sparrow, 2004; Brewster, 2005), la théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie de la firme basée sur les connaissances (Grant, 1996; Spender, 1996). L'intégration de ces différentes perspectives théoriques nous a permis d'étudier le processus de transfert de connaissances *dans son ensemble*, selon trois étapes conceptuellement séparées, mais inter reliées en pratique. L'analyse des facteurs contextuels ayant un impact au niveau de la détermination des connaissances à transférer, de la sélection des mécanismes de



transfert et de l'évaluation de l'efficacité des transferts permet de mieux comprendre l'interaction se produisant entre ces différentes composantes du processus, dans un contexte propre à des EM.

Notre recherche apporte une contribution au niveau de la théorie de l'EM. Comme le soulignent les écrits scientifiques, les transferts intra-organisationnels des connaissances constituent la raison d'être des EM (Zander et Kogut, 1993; Gupta et Govindarajan, 2000). Fondé sur ce postulat, les résultats de notre recherche laissent croire que la volonté de procéder à des transferts intra-organisationnels des connaissances et surtout l'efficacité de ces derniers sont tributaires d'un profil stratégique particulier de l'EM. Ceci nous amène à nuancer la typologie d'EM proposée par Bartlett et Ghoshal (1998). Largement accepté dans les écrits scientifiques, ce modèle établit quatre types d'EM différenciés selon le degré d'intégration des opérations et des pratiques de gestion. Selon nos résultats, ces quatre types d'EM seraient en train de fusionner en un seul type hybride *global-transnational*. Cela dit, précisons que notre suggestion s'applique au moins en ce qui a trait aux politiques et aux programmes de GRH que nous avons étudiés dans la présente recherche. Ayant fait ce constat, nous ne pouvons pas omettre de mentionner l'existence d'un décalage entre la volonté d'intégration des activités de la GRH et les activités de production, lesquelles sont, au contraire, souvent décentralisées par pays ou par produit, ce qui soulève une autre difficulté liée au modèle de Bartlett et Ghoshal (1998), selon lequel *toutes* les activités de l'entreprise appartenant à un des types stratégiques s'alignent selon une même logique. La réalité organisationnelle, du moins dans les trois cas étudiés, se révèle beaucoup plus complexe que cela.

En poursuivant notre réflexion à l'égard de la stratégie, la problématique de transfert intra-organisationnel de connaissances dans un contexte international nous amène au débat, plus théorique, portant sur le *volontarisme* ou *déterminisme* de l'action organisationnelle. La problématique du choix stratégique (*strategic choice approach*) est apparue dans les écrits scientifiques au cours des années 1950. La question principale dans ce domaine consiste à déterminer dans quelle mesure l'entreprise est libre de ses choix. Le courant volontariste défend l'idée selon laquelle l'organisation

peut choisir ce qu'elle veut faire et réagir de façon proactive en mettant en application des mécanismes permettant de concrétiser ses choix (Astley et Van de Ven, 1983). À l'opposé, le courant déterministe met plutôt en valeur une série de facteurs environnementaux limitant considérablement les options stratégiques de l'entreprise (Porter, 1990). En rapport avec ce dilemme théorique, notre recherche ajoute un argument supplémentaire en faveur du courant volontariste. En considérant les objectifs que les trois entreprises se sont donnés en termes de transferts des pratiques de RH et étant donné la similitude de leurs contraintes environnementales externes, notre recherche démontre, dans chacun des cas, que le succès d'un transfert donné est attribuable essentiellement à l'intention stratégique et, surtout, à la mise en œuvre de cette stratégie. Nos résultats démontrent que le degré d'intégration des pratiques au niveau global dépend *de l'alignement des objectifs stratégiques de GRH à la fois sur la stratégie d'internationalisation et sur la stratégie concurrentielle* de l'entreprise. Ce processus d'alignement passe par l'intégration de la fonction RH à la structure opérationnelle de l'organisation, et, également, par l'intégration normative des filiales. Cette intégration n'est possible que si l'entreprise maîtrise le *système RH dans son ensemble* et que ce système RH demeure stable et cohérent dans le temps. Sur le plan théorique, cette combinaison unique de facteurs assurant le succès des transferts de connaissances est exprimée par la théorie des ressources (Barney, 1991), qui repose sur le postulat selon lequel la *disponibilité* et, surtout, la *combinaison unique* des ressources organisationnelles internes *entre elles* procurent à l'organisation un avantage stratégique difficilement imitable par la concurrence. En ce sens, notre travail permet de faire un pont entre les deux perspectives théoriques suivantes : celle des choix stratégiques et celle fondée sur les ressources. En d'autres termes, une organisation peut choisir une stratégie, mais sa mise en œuvre nécessite la disponibilité et surtout l'arrimage entre elles des ressources internes pour que ce choix se matérialise en avantage distinctif.

Enfin, comme nous venons de le mentionner, les capacités organisationnelles (*organisational capabilities*) se développent dans le temps et dans un climat organisationnel relativement stable. Comme nous l'avons vu à la lumière de nos données empiriques et des écrits scientifiques consultés, les connaissances, les

programmes et les pratiques de GRH sont influencés par les facteurs externes et, surtout, par les facteurs internes de l'entreprise, tels que la stratégie et la culture de l'entreprise. Apporter des changements importants au niveau de ces deux paramètres organisationnels nécessite du temps. Il s'agit de processus évolutifs *à long terme*. Ceci nous incite à mettre un bémol sur les écrits prônant une flexibilité exacerbée des entreprises et le changement permanent (Christensen et Knudsen, 2006). Les résultats de notre recherche laissent plutôt croire que le changement permanent peut être perçu comme un facteur qui nuit au processus de transfert de connaissances. En acceptant l'idée que les structures et les routines organisationnelles garantissent une certaine stabilité à l'entreprise, nous arrivons à la conclusion évidente qu'en les changeant, nous déformons ou détruisons une partie des connaissances organisationnelles. En ce sens, parmi nos conclusions, celle démontrant l'efficacité supérieure des structures relativement centralisées (i.e. stables) pour véhiculer des connaissances à travers une organisation n'apparaît pas si surprenante.

#### ***5.4.1.2 Perspective contextuelle et transfert transfrontalier de connaissances***

Ayant adopté une perspective contextuelle pour étudier les transferts de connaissances, notre recherche apporte une contribution au débat opposant la *globalisation* à la *localisation*, lequel anime le domaine de la gestion internationale depuis quelques décennies déjà. D'un côté, nous avons les partisans de l'approche universaliste insistant sur le fait que dans une économie de plus en plus mondialisée, caractérisée par l'homogénéisation de l'offre et de la demande de produits et services, par des systèmes politiques, éducatifs et des institutions communs, les entreprises utiliseront des technologies et des méthodes de travail semblables (Kidger, 2000; Evans et *al.*, 2002). De l'autre, nous trouvons les opposants de cette approche, qui insistent plutôt sur le caractère particulier de l'environnement social, économique et culturel des pays, environnement ayant un impact sur la façon de gérer les entreprises, et que les entreprises étrangères doivent respecter pour être « légitimes » dans les pays où elles exercent leurs activités (Ferner, 1997; Ferner et Quintanilla, 1998; Tayeb, 1998). Les résultats de notre recherche nous laissent croire qu'actuellement, malgré le rôle modérateur qu'exercent les facteurs institutionnels et socioculturels au niveau de chacun

des pays étudiés, le phénomène de convergence globale est manifestement présent au sein des EM. Cela dit, le débat actuel qui oppose ces deux perspectives théoriques est, à notre avis, trop simpliste. En ce moment, les considérations d'ordre économique semblent guider la sélection des pratiques globales au sein des EM. Mais aussi, certaines pratiques RH que les entreprises tentent de transférer sont modelées en partie par le contexte institutionnel du pays d'origine et ne peuvent être intégralement transférées à cause de facteurs institutionnels incompatibles propres au pays d'accueil. Donc, il serait trop simpliste de donner raison à l'une ou l'autre de ces perspectives. À notre avis, il serait plus productif de faire une mise à jour théorique de chacune de ces deux approches; la contribution de notre recherche se situe précisément à ce niveau.

Selon des écrits récents (Evans et *al.*, 2011) et selon nos observations, l'approche universaliste semble actuellement gagner du terrain. L'intégration globale des processus de gestion et de production est devenue une nécessité permettant aux entreprises de faire face à la concurrence. Cette intégration est induite par la logique économique néolibérale qui est devenue le modèle de prédilection dans la majorité des pays faisant partie du paysage économique global. *Premièrement*, rappelons que les EM ne sont pas des «entités soumises» à la globalisation; elles y participent activement et établissent plusieurs règles explicites ou implicites qui régissent ce processus. La standardisation des pratiques de RH au sein des EM peut être perçue comme une règle relevant de l'isomorphisme compétitif (Farndale et Paauwe, 2007) phénomène qui consiste à reproduire les «meilleures pratiques globales» utilisées par les entreprises concurrentes. Cela dit, le débat actuel, opposant la globalisation à la localisation, peut être enrichi par une dimension supplémentaire, celle des «meilleures pratiques globales». *Deuxièmement*, si le discours défendant la globalisation repose essentiellement sur un argumentaire d'ordre économique, le discours défendant la localisation tire ses origines de l'approche institutionnelle et culturaliste. À notre avis, un débat qui oppose deux logiques d'argumentation distinctes sera difficile à réconcilier. Au lieu de confronter ces deux positions entre elles, il faudrait plutôt, à notre avis, déterminer de quelle façon l'influence de ces deux perspectives théoriques se manifeste dans l'EM. En ce sens, notre recherche démontre que la standardisation ne concerne, dans nos trois cas

d'espèce, que le niveau macro des systèmes RH (programmes et politiques) et les activités RH directement associées au processus de production (i.e. les activités classiques en RH, telles que la dotation, la gestion de la performance, la rémunération, etc.). Par ailleurs, les pratiques de RH plus « accessoires » (par exemple, les programmes de gestion de la diversité ou de l'éthique), qui ne sont pas essentiels pour répondre aux besoins immédiats de la production, relèvent davantage du contexte institutionnel du pays d'origine ou de celui du pays d'accueil. Comme nous venons de le mentionner, notre recherche met en évidence un certain nombre de « meilleures pratiques globales » qui ne présentent pas d'origine nationale ou organisationnelle apparente. Même si ces pratiques semblent, en ce sens, *décontextualisées*, elles n'apparaissent pas pour autant du néant. Essentiellement, il s'agit de pratiques de gestions associées aux entreprises nord-américaines et qui sont utilisées par les EM d'importance. L'« universalisme » de ces meilleures pratiques semble associé à la position dominante des entreprises nord-américaines dans l'économie globale et aux pratiques de gestion sophistiquées que ces entreprises ont adoptées et qui sont reconnues comme telles par les autres entreprises (Ferner et Quintanilla, 1998). S'agit-il du retour du « best-wayisme » à l'américaine ? Nos résultats indiquent que ce modèle exerce, en effet, des pressions sur les entreprises partout dans le monde. Par ailleurs, l'approche institutionnaliste nous enseigne que dans le cas des EM, cette convergence économique demeure confrontée aux aspects sociaux, juridiques, historiques et culturels, lesquels peuvent nuire au déploiement de programmes et de pratiques RH globaux.

#### ***5.4.1.3 Évaluation des transferts dans une perspective stratégique***

En dernier lieu, notre recherche apporte une contribution au domaine de l'évaluation de l'efficacité des transferts internationaux des connaissances liées au domaine de la GRH et, au sens plus large, dans l'efficacité de la GRH. Actuellement, les travaux scientifiques (Cummings et Teng, 2003 ; Argote et Ingram, 2000; Kostova et Roth, 2002) approchent la problématique de cette évaluation en termes d'*implémentation* ou d'*internalisation* des connaissances, lesquelles constituent la dernière étape de transfert. Par contre, nos résultats indiquent que la question d'efficacité doit plutôt être traitée dans un cadre plus large et englober l'ensemble du processus de transfert, y compris

l'étape de la sélection des connaissances à transférer et celle de la sélection des mécanismes de transfert utilisés, car le succès d'un transfert donné dépend largement du type de connaissances à transférer et de l'adéquation existant entre ces dernières et les mécanismes de transfert choisis. L'évaluation de l'ensemble du processus de transfert, telle que perçue dans le présent travail, correspond directement aux préoccupations exprimées dans les écrits théoriques relativement aux modalités de l'évaluation des RH au sein des EM (Gunnigle et *al.*, 2003). En se fondant sur l'idée selon laquelle le transfert intra-organisationnel des connaissances constitue la raison d'être des EM (Gupta et Govindarajan, 2000), nos résultats permettent de concevoir la gestion et l'évaluation du transfert de connaissances dans une perspective *stratégique* ainsi que de tracer un parallèle entre le processus de la gestion stratégique et celui de la gestion des connaissances. En ce sens, la détermination des connaissances à transférer, le choix des mécanismes, la mise en œuvre de ce processus et l'évaluation des résultats doivent s'inscrire dans un processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation de la stratégie corporative. Il faut noter que l'alignement du processus de transfert et du processus stratégique passe nécessairement par la mise en œuvre d'une stratégie RH et par le positionnement de cette fonction au sein de l'organisation. Notre recherche enrichit le cadre théorique initialement proposé dans cette thèse par l'introduction d'un facteur endogène supplémentaire, soit celui de l'implication de la fonction RH dans le processus de transfert des connaissances. Cet ajout peut paraître presque banal, mais nous n'avons pas identifié d'autres études traitant du lien existant entre l'efficacité des transferts de programmes et pratiques de RH et le rôle stratégique que joue la fonction RH au sein de ce processus.

#### **5.4.2 Limites et pistes de recherche futures**

Au niveau de sa méthodologie, notre travail, comme toute autre recherche fondée sur des études de cas, peut être critiqué au niveau de la possibilité de généralisation des résultats. Nous sommes parfaitement conscient que le nombre d'entrevues effectuées dans le cadre de cette recherche est son aspect le plus critiquable et ce, malgré le principe de saturation (Berteaux, 1976) qui peut nous servir à valider les résultats obtenus. Ce reproche envers les recherches qualitatives et envers la taille de

l'échantillon adopté est devenu classique; la réponse, aussi « classique », formulée par les tenants de cette méthode (dont le présent auteur fait partie), consiste à mettre de l'avant la qualité et la richesse des données recueillies. Il est certain qu'un nombre plus grand de répondants et des opinions provenant d'employés autres que ceux qui sont chargés du déploiement des pratiques globales serait bénéfique pour dresser un portrait plus précis de la réalité organisationnelle. Malheureusement, nous étions soumis à des contraintes temporelles et financières imposées par une recherche de thésard de telle envergure.

Un autre reproche que l'on peut formuler en rapport avec le type de recherche adopté est la subjectivité, d'une part, des propos de nos répondants et, d'autre part, de notre propre interprétation de ces propos. En ce sens, il s'agit d'une double subjectivité avec laquelle nous devons composer lors de l'analyse des résultats. En validant les propos de nos répondants par des données externes accessibles, nous avons essayé de limiter cette dimension interprétative, mais il nous a été impossible de l'éliminer complètement. Chaque personne interviewée demeure subjective face aux événements passés ou présents et elle les interprète selon son propre cadre de référence, sa spécialisation professionnelle ou sa position dans l'organisation, ce qui risque de biaiser les résultats. Cette subjectivité peut parfois amener des opinions divergentes par rapport à une même question. La tâche du chercheur, dans ce cas, est de procéder à une sorte d'arbitrage et de « filtrer » les propos des répondants afin d'en dégager les informations essentielles et représentatives du sujet abordé. Ce volet interprétatif est d'autant plus critiquable qu'il s'agit d'individus provenant de différents pays, cultures, classes sociales, etc.

Une critique légitime peut également être adressée à l'égard du choix des entreprises qui ont accepté de participer dans notre recherche. Malgré une analyse attentionnée à cet égard, il demeure difficile de dire jusqu'à quel point les entreprises choisies représentent des « entreprises typiques » de leurs pays, pour être en mesure de dégager l'influence contextuelle externe exercée sur les pratiques de RH. Il nous faut également souligner que, malgré les différences culturelles et institutionnelles existant entre les pays choisis pour conduire notre enquête, il est important de mentionner que ces pays appartiennent

tous au même espace socio-culturel et économique occidental. Une enquête menée auprès de filiales situées dans des pays situés à l'extérieur de cet espace (par exemple en Chine, en Inde ou en Afrique) pourrait certainement enrichir nos données empiriques.

Une fois notre modèle conceptuel défini, nous avons eu certaines difficultés au niveau de son opérationnalisation. Des concepts tels que la stratégie ou la structure organisationnelle sont difficiles à définir en des termes exacts permettant de mettre une étiquette sur chacune des entreprises choisies. Les données sur le positionnement stratégique de chaque organisation constituent de l'information confidentielle et à laquelle nous n'avons malheureusement pas pu avoir accès. Dans ces circonstances, la démarche interprétative prend, à nos yeux, tout son sens, car c'était la seule démarche nous permettant d'opérationnaliser les notions théoriques proposées; mais, nous nous demandons tout de même jusqu'à quel point notre propre lecture des informations recueillies reflète la réalité organisationnelle objective.

Une étude de type *longitudinale* donnerait des résultats plus fiables en permettant d'exclure certains aspects pouvant s'avérer purement temporels. Par exemple, les acquisitions récentes, dans le cas d'Alcan, et la façon de transférer des pratiques au moment de l'acquisition n'ont pas la même signification dans l'esprit des gestionnaires qui font partie de ce processus *en temps réel*, versus les gestionnaires interviewés qui ont vécu ce processus il y a de cela quelques années et qui, comme tous les êtres humains, ont tendance à oublier ou à accorder moins d'importance aux événements du passé.

Ayant traité de ces limites, nous proposons maintenant certaines pistes de recherches pouvant apporter un éclaircissement aux questions soulevées par la présente thèse. Tout d'abord, rappelons que l'objectif d'une recherche qualitative et exploratoire n'est pas de mesurer des variables. Il s'agit d'identifier les aspects pertinents à une problématique posée; et c'est ce que nous avons tenté de faire dans ce travail. L'étape suivante consisterait à déterminer la présence et la constance des variables identifiées mais, cette fois, sur un échantillon plus large et diversifié en termes de secteurs d'activités, de pays



d'origine et d'accueil des entreprises, et, finalement, de quantité de filiales impliquées dans le processus de transfert des connaissances.

Par rapport au cadre conceptuel proposé dans la présente recherche, il serait également intéressant d'étudier en détails comment les compagnies internationales gèrent les tensions entre les facteurs institutionnels et les impératifs du contexte concurrentiel. Notre recherche nous laisse croire que les considérations d'ordre concurrentiel qui se traduisent par l'adoption d'une approche stratégique particulière exercent une influence déterminante sur le choix des pratiques de RH globales. Ayant identifié la stratégie d'internationalisation et la stratégie concurrentielle comme étant les variables contextuelles internes les plus importantes au niveau de la sélection des pratiques de RH globales, il paraît intéressant et pertinent d'étudier les transferts de connaissances au sein de compagnies qui ont adopté des stratégies concurrentielles différentes. Par exemple, les organisations misant exclusivement sur l'innovation et la créativité de leurs employés gèrent-elles les pratiques RH globales de la même façon que celles poursuivant la stratégie de domination par les coûts ? Quelles seraient les pratiques globales les plus courantes dans ces cas ? Quel serait le degré de standardisation des connaissances en RH au niveau des activités, des programmes, des processus ou des pratiques ?

La problématique liée aux mécanismes de transfert laisse également des questions en suspens. À cet égard, il serait intéressant d'étudier les liens existant entre le transfert des pratiques de RH et les mécanismes utilisés dans chacun des cas particuliers. Autrement dit, il serait intéressant d'explorer les combinaisons possibles entre les mécanismes de transfert et des pratiques RH particulières de même que l'impact de ces combinaisons sur l'efficacité des transferts. Enfin, l'accent mis sur les mécanismes de transfert fondés sur les NTIC est-il justifié à la lumière des résultats obtenus quant à l'efficacité des transferts ? À ce titre, il serait pertinent d'examiner de façon plus ponctuelle le rôle des systèmes intégrés de gestion dans le processus de transfert et dans l'intégration globale des programmes et des pratiques de GRH.

L'une des questions qui demeure nettement sous-explorée dans le domaine des transferts intra-organisationnels de connaissances est l'évaluation de l'efficacité de ces transferts. Nous avons fait une tentative d'ouvrir cette « boîte noire ». Notre recherche démontre que le processus d'évaluation semble négligé dans deux de nos cas, ce qui nous surprend considérant toute la rhétorique existant sur la performance et l'efficacité des organisations. En acceptant l'idée que le transfert intra-organisationnel des connaissances constitue la raison d'être des EM, il est surprenant de constater ces lacunes au niveau de l'évaluation de cette activité. Nos cas étudiés sont-ils, à cet égard, des cas d'exception ? Les travaux futurs devraient se pencher sur cette question, qui a un impact très concret et pratique pour les gestionnaires des EM. Ce type de recherche répondra directement aux préoccupations des praticiens qui ont tous reconnu la pertinence d'évaluer le bien-fondé de ces pratiques en termes de performance organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, N. & Graham, J.L., 1989. Cross-cultural Interaction: The International Comparison Fallacy, *Journal of International Business Studies*, 20 (3): 515-537.
- Aharoni, Y., 1999. Internationalization of professional services: Implications for accounting firms. In: D. Brock, M. Powell & C. R. (Bob) Hinings (Eds), *Restructuring the professional organization*, pp. 20–40. London: Routledge.
- Alavi, M. & Tiwana A., 2003. Knowledge Management: The Information Technology Dimension, in: Easterby-Smith & Lyles, M. (Eds.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge managemen*, Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Alavi, M., Kayworth, T. & Leindner, D., 2005. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems*, 22(3) : 191-224.
- Almeida, P., & Kogut, B., 1999. Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks, *Management science*, 45: 905-917.
- Almeida, P., Song, J. & Grant. R., 2002. Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building, *Organization Science*, 13 (2): 147-161.
- Almond,P. & Ferner, A., 2006. *American Multinationals in Europe*, Oxford: OUP.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Mueller-Camen, M., Quintanilla, J. & Wachter, H., 2005. Unravelling home and host country effects, *Industrial Relations*, 44 (2): 276-306.
- Alvesson, M. & Kärreman, D., 2001. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management, *Journal of Management Studies*, 38 (7): 997-1016.
- Alvesson, M., 2001. Knowledge work: ambiguity, image and identity, *Human Relations*, 54 (7): 863-886.
- Andersson, U. & Holm, U., 2002. *Managing Integration of Subsidiary Knowledge in the Multinational Corporation - A Note on the Role of Headquarters*, In: Havila, V., Forsgren, M. & Håkansson, H. (Eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Series Editor Ghauri, P.N., Amsterdam, London, New York, Oxford: Pergamon, Elsevier Science Ltd.

- Andrews, K.M. & Delahaye, B.L., 2000. Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychological filter, *Journal of Management Studies*, 37 (6): 797-810.
- Ansoff, I., 1988. *Corporate Strategy*, Penguin Book, New Zeland.
- Argote, L., 1999. Organisational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Kluwer, Norwell, MA.
- Argote, L. & Ingram, P., 2000. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organizational behavior and human decision processes*, 82: 150-169.
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R., 2003. Managing Knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, 49 (4): 577-582.
- Asakawa, K. & Lehrer, M., 2003. Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays, *Journal of World Business*, 38 (1): 31-42.
- Baechler, J., 1971. *Les origines du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- Bailey, M., 1992. Do Physicists Use Case Studies? Thoughts on Public Administration Research. *Public Administration Review*, 52 (1).
- Bamberger, P. & Meshoulam. I., 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, California, Sage publications.
- Bandura, A., 1963. *Social learning and personality development*, N.Y., Holt, Rinehart and Winston Toronto.
- Baron, J., & Kreps, D., 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 268-275.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S., 1998. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Becker, B. & Huselid, M. A., 2006. Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Bell, D., 1976. *Vers la société post-industrielle*. Paris : Laffont.

- Bertaux, D., 1976. *Histoires de vie ou récits de pratiques ? : méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Rapport au Cordes.
- Bhagat, R., Kedia, B. L., Harveston, P. D. & Triandis, H. C., 2002. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *The Academy of Management Review*, 27(2): 204-223.
- Birkinshaw, J., 2001. Why is knowledge management so difficult? *Business strategy review*, 12(1): 11-18.
- Birkinshaw, J. & Morrison, A., 1995. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26 (4): 729-753.
- Bjorkman, I., 2006. International human resource management research and institutional theory. In: G. K. Stahl and I. Bjorkma (eds.), *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Björkman, I., & Lervik, J.-E., 2007. Transferring HRM practices within multinational corporations, *Human Resource Management Journal*, 17(4): 320-335.
- Bjorkman, I. & Lu, Y., 2001. Institutionalization and bargaining power explanations of HRM practices in international joint ventures – the case of Chinese-Western joint ventures, *Organization Studies*, 22 (3): 491-512.
- Blackler, F., 1995. Knowledge, Knowledge Work and Organizations. : An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, 16(6): 1021-1046.
- Boisot, M., 1995. *Information space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge: London and New York.
- Brewster, C., 2002. Human Resource Practices in Multinational Enterprises, in Gannon, M.J. and Newman, K., *Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell, Oxford.
- Brewster, C., 2005. Exploring International Human Resource Management from a Multinational Company Perspective, foreword in Tayeb, M., *International Human Resource Management: A Multinational Company Perspective*.
- Brewster, C., Sparrow, P.R. and Harris, H., 2005. Towards a new model of globalising HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 949-70.
- Brewster, C., & Suutari, V., 2005. Global HRM: aspects of a research agenda, *Personnel Review*, 34 (1): 5-22.
- Brocher, H., 1992. L'économie et l'unité de la méthode scientifique. Économies et Sociétés, *Série Economia, Histoire de la pensée économique*, P.E., No. 17.

- Braudel, F., 1977. *La Méditerranée: l'espace et l'histoire*. Paris: Arts et métiers graphiques.
- Brown, J.S. & Duguid, P., 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Brown, J.S. & Duguid, P., 1998. Organizing Knowledge, *California Management Review*, 40 : 90-111.
- Buckley, P.J. & Carter, M., 1999. Managing cross-border complementary knowledge, *International Studies of Management & Organization*, 29: 80–104.
- Buckley, P. & Carter, M., 2002. Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises, *Journal of International Management*, 8: 29-48.
- Buckley, P. & Casson, M., 1976. *The future of Multinational Enterprise*. Macmillan, NY.
- Burrell, G. & Morgan, G., 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Callon, M., 1992. Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques, in *Les réseaux que la raison ignore*, Paris, l'Harmattan.
- Carter, C. & Scarbrough, H., 2001. Towards a second generation of KM? The people management challenge, *Education & Training*, 43 (4/5): 215-224.
- Cerdin, J., 2003. International diffusion of HRM practices: the role of expatriates, *Beta, Scandinavian Journal of Business Research*, 17 (1) : 48-58.
- Chakravarthy, B., McEvily, S., Doz, Y. & Rau, D., 2003. Knowledge Management and Competitive Advantage. In: Easterby-Smith & Lyles, M. (Eds.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Child, J. & Tsai, T, 2005. The Dynamic Between Firms' Environmental Strategies and Institutional Constraints in Emerging Economies: Evidence from China and Taiwan, *Journal of Management studies*, 42 (1).
- Child, J., 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18: 43–76.
- Chini, T., 2004. *Effective knowledge transfer in multinational corporations*, Palgrave Macmillan, NY.

Coase, R., 1937. *The Nature of the Firm*, Paris: Economica.

Coates, J., Davis, E., Emmanuel, C., Longden, S. & Stacey, R., 1992. Multinational companies performance measurement systems : international perspectives, *Management Accounting Research*, 3: 133-150.

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128 -152.

Coleman, J.S., 1994. Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 95-120.

Collings, D. & Scullion, H., 2006. Global staffing, G.K. Stahl, I. Björkman, (Eds), *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Collings, D. & Smith, K., 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management journal*, 49 (3) : 544-560.

Cook, S.D.N. & Brown, J.S. 1999. Bridging Epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organization knowing, *Organization Science*, 10 (4): 381-400.

Currie, G. & Kerrin, M., 2003. Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human resource Management*, 14 (6): 1027-1045.

Cummings, J., 2004. Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, 50 (3): 352-365.

Cummings, J. & Teng, B-S., 2003. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and technology management*, 20: 39-68.

Cyert, R. & March. J., 1963. *A Behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood.

Davenport, T., Harris, D., De Long, D. & Jacobson, A., 2001. Data to knowledge to results: building analytic capability, *California Management Review*, 43 (2): 117-138.

Davenport, T. & Prusak, L., 1998. *Working knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.

Descartes, R., 1989. *Discours de la méthode*, Paris : Vrin.

- Dessler, G., 2001. *A framework for human resource management*, Prentice Hall, Fifth Edition.
- Desouza, K. & Evaristo, R., 2003. Global knowledge management strategies, *European Management Journal*, 21 (1): 62-67.
- Dewey, J., 1938/1949. *Logic: The theory of inquiry*, NY: Henry Holt and Company.
- Dewey, J., 1975. *Moral Principles in Education*, Southern Illinois University Press, London, Amsterdam, Feffer & Simons.
- Doz, Y., 1986. *Strategic management in multinational companies*, Oxford: Pergamon.
- Dos, Y. & Santos, J.F., 1997. On the management of knowledge: from the transparency of collocation and co-setting to the quandary of dispersion and differentiation. *INSEAD Working paper Series*, 97/119/SM, Fontainebleau.
- Dowling, P. & Welsh, D., 2005. *International human resource management: managing people in a multinational context*, Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Downes, M. & Thomas, A., 2000. Knowledge transfer through expatriation: The U-curve approach to overseas staffing, *Journal of Managerial Issues*, 12 (2): 131-149.
- Drucker, P., 1993. *Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle*, Paris : Dunod.
- Dunning, J.H., 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M., 2008. *Multinational enterprises and the global economy*, 2nd edn, Cheltenham: Edward Elgar.
- Dyer, J. & Nobeoka, K., 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
- De Long, D.W., Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, 14 (4) : 113-27.
- Easterby-Smith, M. & Lyles, M., 2003. *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Pub.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicoloni, D. 2000. Organizational learning: debates past, present and future, *Journal of Management Studies*, 37(6): 783-796.
- Edwards, T., 2004. Corporate governance, industrial relations and trends in company-level restructuring in Europe: convergence towards the Anglo-American model? *Industrial Relations Journal*, 35: 518-535.



Edwards, T. & Ferner, A., 2004. Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems, *Management International Review*, 44 (1): 49-79.

Edwards, T., Ferner, A. & Sisson, K., 1996. The conditions for international human resource management: two cases studies, *International Journal of Human Resource Management*, 7 (1): 20-40.

Eisenhardt, K., 1989. Building theories from case research, *Academy of Management Review*, 14: 532-550.

Elkajaer, B., 2003. Social learning theory: Learning as participation in social processes, In: Easterby-Smith & Lyles, M. (Ed.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA: Blackwell Publishers.

Empson, L., 2001. Introduction: Knowledge management in professional service firms, *Human Relations*, 54 (7): 811-817.

Evans, P., 1995. Managing Human Resources in the International firm, in C. Bartlett & S. Ghoshal (eds.) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-border Management*, Second Edition, New York: Irwin.

Evans, P., Pucik, V. & Bjorkman, I., 2011. *The global challenge : international human resource management*, New York : McGraw-Hill Irwin.

Evans, P. Doz, Y. & Laurent, A. (eds.), 1989. *Human Resource Management in International Firms: Change, Globalization, Innovation*, Basingstoke: Macmillan, 144-161.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J-L., 2002. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*, Chicago: McGraw-Hill/Irwin.

Farndale, E. & Paauwe, J., 2005. *The role of corporate HR functions in MNCs: the interplay between corporate, regional/national and plant level*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Farndale, E & Paauwe, J., 2007. Uncovering competitive and institutional drivers of HRM practices in multinational corporations, *Human Resource Management Journal*, 17(4): 355-375.

Ferner, A., 2009. HRM in Multinational Companies, in Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (eds), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, London: Sage, pp. 539-558.

Ferner, A., 2000. The underpinnings of “bureaucratic” control systems: HRM in European multinationals, *Journal of Management Studies*, 37 (4): 521-540.

- Ferner, A., 1997. Country of origin effect and HRM in multinational companies, *Human resource management journal*, 7 (1): 19-37.
- Ferner, A., Almond, P., Colling, T. & Edwards, T., 2005. Policies on Union Representation in US Multinationals in the UK: Between micro-politics and macro-institutions, *British Journal of Industrial Relations*, 43 (4) : 703-28.
- Ferner, A., Almond, P. & Colling, T., 2005. Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of 'workforce diversity' in US multinationals, *Journal of International Business Studies*, 36 (3) : 304-321.
- Ferner, A., P. Almond, I. Clark, T. Colling, T. Edwards, L. Holden & Muller-Carmen, 2004. The Dynamics of Central Control and Subsidiary Autonomy in the Management of Human Resources: Case-Study Evidence from US MNCs in the UK, *Organization Studies*, 25 (3) : 363-391.
- Ferner, A. & Quintanilla, J., 1998. Multinationals, national business systems and HRM: the induring influence of nationality or a process of "Anglo-Saxonization", *International Journal of Human Resource Management*, 9 (4): 710-731.
- Fiol, C. & Lyles, M., 1985. Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10: 803-813.
- Flood P.C., Ramamoorthy N. & Liu W., 2003. Knowledge and innovation: Diffusion of HRM Systems, *Scandinavian Journal of Business Research*, 17 (1): 59-68.
- Flyvbjerg, B., 2007. Five misunderstandings about case-study research. In *Qualitative Research Practice: Concise Paperback Edition*. Sage.
- Foray, D. & Cowan, R., 1997. The economics of codification and the diffusion of knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 6 (3): 595-622.
- Foss, N. & Mahanke V., 2003. Knowledge Management: What Can Organizational Economics Contribute? In: Easterby-Smith & Lyles, M. (Ed.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Foss, N. & Pedersen, T., 2002. Transferring knowledge in MNCs: the role of sources of subsidiary Knowledge and Organizational context, *Journal of International Management*, 8: 49-56.
- Galang, M., 2007. Best Practices in HRM: Convergence in beliefs across nine countries? *International Journal of Organisational Behaviour*, 13: 1-15.
- Gauthier, B., 2009. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (dir.), Québec : Presses de l'Université du Québec, 5e édition.

- Geringer, J.M., Frayne, C. & Milliman, J.F., 2002. In search of "best practices" in international human resource management: Research design and methodology, *Human Resource Management*, 41 (1): 5-30.
- Gherardi, S., Nicolini, D., & Odella, F., 1998. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum, *Management Learning*, Special Issue on Organizational Learning, (3): 273-297.
- Ghoshal, S., Korine, H. & Szulanski, G., 1994. Inter-unit communication in multinational corporations, *Management Science*, 40 (1): 96-110.
- Ghoshal, S. & Westney, E., 1993. Introduction and overview, in *Organization theory and multinational corporation*, Ghoshal & Westney (Eds.) St-Martin's press, NY.
- Glaser, B. & Strauss, A., 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, NY: Aldine.
- Gloet, M. & Berrell, M., 2003. The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management, *Journal of knowledge management*, 7 (1): 79-89.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. & Ringdal, K., 2006. National embeddedness and calculative human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia, *Human Relations*, 59 (11): 1491-1513.
- Graham, A. & Van de Ven, A., 1983. Central Perspectives and Debates in Organization Theory, *Administrative Science Quarterly*, 28 (2): 245-274.
- Grant, R., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Grawitz, M., 1990. *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz.
- Crozier, M., 1964. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L., 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18 (1) : 59-82.
- Gupta, J. & Sushil, S., 2004. *Creating Knowledge Based Organizations*, Boston: Idea Group Publishing.
- Gupta, A. & Govindarajan, V., 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, 16 (4): 768-792.
- Gupta, A. & Govindarajan, V., 2000. Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic management Journal*, 21 (4): 473-490.

- Hansen, M. & Haas, M., 2001. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, 46 (1): 1-27.
- Hansen, M., Nohria, N. & Tierney, T., 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77 (2): 106-115.
- Harris, H., Brewster, C., and Sparrow, P., 2003. *International Human Resource Management*, London: CIPD.
- Hedlund, G., 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic management Journal*, 15: 73-90.
- Heidegger, M., 1984. *La "phénoménologie de l'esprit" de Hegel*, Paris : Gallimard.
- Henderson, R.M., & Clark, K. B., 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1) : 9-22.
- Hislop, D., 2003. Linking human resources management and knowledge management via commitment. *Employee relations*, 25 (2): 182-202.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*, London; Toronto: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2005. *Cultures and organizations: software of the mind* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Holm, U. & Pedersen, T., 2000. The Dilemma of Centres of Excellence: Contextual Creation of Knowledge versus Global Transfer of Knowledge, *LINK Working Paper* No. 8.
- Holm, U., Johanson, J. & Thilenius, P., 1995. Headquarters Knowledge of Subsidiary Network Contexts in the Multinational Corporation, *International Studies of Management & Organization*, 25, (1-2): 97-119.
- Holm, U. & Pedersen, T., 2000. *The Emergence and Impact of MNC Centers of Excellence*, Macmillan, Basingstoke.
- Hong, J.F.L. & Thang V. N., 2009. Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations, *Journal of World Business*, 44: 347-356.
- Huber, G.P., 1991. Organizational Learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2: 71-87.

Huberman, M. & Miles, M., 2003. *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles: De Boeck Université.

Hunt, J., & Boxall, P., 1998. Are top human resource specialists 'strategic partners'? self-perceptions of a corporate élite, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (5): 767-781.

Hunter, L., Beaumont, P., & Lee, M., 2002. Knowledge management practice in Scottish law firms, *Human Resource Management Journal*, 12(2): 4-21.

Huselid, M. A. & Becker, B. E., 1997. *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Husserl, E., 1991. *Problèmes fondamentaux de la phénoménologie*, Paris, Presses universitaires de France.

Hutchings, K. & Michailova, S., 2004. Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership, *Journal of Knowledge Management*, 8 (2): 84-94.

Hymer, S.H., 1976. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*, Cambridge, MA: MIT Press.

Iivari, J. & M. Igbaria., 1997. Determinants of User Participation: A Finnish Survey, *Behavior and Information Technology*, 16 (2): 111-121.

Iles, P., Ramguttty-Wong, A. & Yolles, M., 2004. HRM and knowledge migration across cultures: Issues, limitations, and Mauritian specificities, *Employee Relations*, 26 (6): 643-657.

Iles, P., Yolles, & Altman, G., 2001. HRM & KM, *Research and Practice in HRM*, 9: 3-33.

Inkpen, A.C., 2000. Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition, *Journal of Management Studies*, 37 (7): 1019-1043.

Inkpen, A.C. & Currall, S.C., 2004. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, 15 (5) : 586-99.

Inkpen, A. & Dinur, A., 1998. Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, *Organization Science*, 9 (4): 454-468.

Inkpen, A.C. & Tsang, E., 2005. Networks, social capital, and learning. *Academy of Management Review*, 30 : 146-165.

- Jaeger, A., 1982. Contrasting control modes in the multinational corporation, *International Studies of Management & Organization*, 2: 59-63.
- Jensen, R. & Szulanski, G., 2004. Stickiness and the Adaptation of Cross-Border Knowledge Transfers, *Journal of International Business Studies*, 35 : 508-523.
- Johanson, J., Mattsson, L-J. & Sanden, P. & Vahlne, J.-E., 1976. The role of knowledge in internalisation of business, *Acta universitatis upsalientis*, 7: 27-45.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E., 1977. The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32
- Kamoche, K., 1997. Knowledge creation and learning in international human resource management, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3): 213-225.
- Kamoche, K., 1996. Strategic Human resource Management within Resource-Capability view of the Firm, *Journal of Management Inquiry*, 2: 373-390.
- Kamoche, K. & Mueller, F., 1998. Human Resource Management and the Appropriation Learning Perspective, *Human Relations*, 51 (8): 1033-1066.
- Katz, R. & Allen, T.J., 1982. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups, *R&D Management*, 12 (1): 7-19.
- Keating, M. & Thompson, K., 2004. International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism, *Employee Relations*. 26 (6): 595-612.
- Kedia, B. & Bhagat, R., 1988. Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management, *The Academy of Management Review*. Vol. 13 (4): 559-571.
- Kidger, P., 2002. Management Structure in Multinational enterprises: Responding to Globalization, *Employee Relations*. 24: 69-85.
- Kim, Y., & Gray, S.J., 2005. Strategic factors influencing international human resource management practices: an empirical study of Australian multinational corporations, *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 809-830.
- Kimble, C., 2010. Some Research Challenges for Studies of Virtual Communities Using On-Line Tells, *International Journal of Virtual Communities and Social Networking*, 2 (4): 2010, 23-33.
- Kogut, B. & Zander, U., 2003. A Memoir and Reflection: Knowledge and an Evolutionary Theory of the Multinational Firm: Ten Years Later, *Journal of International Business Studies*, 34: 505-515

- Kogut, B. & Zander, U., 1993. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24: 625-645.
- Kogut, B. & Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology, *Organization Studies*, 3: 383-397.
- Kostova, T., 1999. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective, *Academy of Management Review*, 24: 308–324.
- Kostova, T. & Roth, K., 2002. Adoption of an organizational practice by the subsidiaries of the MNC: Institutional and relational effects, *Academy of Management Journal*, 45: 215-233.
- Kotter, J., 1996. *Leading Change*, Harvard Business Press.
- KPMG Management consulting, 1998. *Knowledge Management: Research Report*.
- Krogh, G. & Ross, J., 1995. A perspective on knowledge, competence and strategy, *Personnel Review*, 24 (3): 56-76.
- Kuhn, T., 1972. *La structure des révolutions scientifiques*, Paris : Flammarion.
- Lagerström, K. & Andersson, M., 2003. Creating and sharing knowledge within a transnational team - the development of a global business system, *Journal of World Business*, 38: 84-95.
- Lam, A., 1997. Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures, *Organisation Studies*, 18 (6).
- Laursen, K. & Foss, N., 2003. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-263.
- Laursen, K., & Mahnke, V., 2001. Knowledge Strategies, Firm Types, and Complementarity in Human-Resource Practices, *Journal of Management & Governance*, 5(1): 1-27.
- Le Boterf, G., 2008. *Repenser la compétence: pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*, Paris : Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Le Moigne, J.-L., 1995. *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presses universitaires de France.
- Lehrer, M. & Asakawa, K., 2002. Offshore knowledge incubation: the « third path » for embedding R&D labs in foreign systems of innovation. *Journal of World Business*, 37: 297-306.

Lengnick-Hall, M., et Lengnick-Hall, C., 2003. *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*, San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Leontief, W., 1977. *Essays in economics*. Oxford : Blackwell.

Levitt, B. & March J., 1988. Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.

Liebowitz, J., 1999. *Knowledge management handbook*. Boca Raton, Flor. : CRC Press.

Liebowitz, J. & Wilcox, L., 1997. *Knowledge management and its integrative elements*, NY: CRC Press.

Lipset, S. M., 1986. Historical Traditions and National Characteristics: A Comparative Analysis of Canada and the United States, *Canadian Journal of Sociology*, 11 (2): 113-155.

Locke, J., 1972. *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, Paris : Vrin.

Lofland, J. & Lofland, L., 1984. *Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, CA. : Wadsworth Pub. Co.

Lundy, O. & Cowling, A., 1996. *Strategic Human Resource Management*, London: Thomson Business Press.

Lucas, L., 2006. The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation, *The Learning Organization*, 13 (3): 257-275.

Lunnan, R., Lervik, J.E., Traavik, L., Amdam, R.P., Hennestad, B., Nilsen, S., 2005. Global transfer of management practices across nations and MNE subcultures, *Academy of Management Executive*, 19 (2) : 77-81.

Lyles, M., & Easterby-Smith, M., 2003. Organization learning and knowledge management: agenda for future research, in: Easterby-Smith & Lyles, M. (Eds.) *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Maley, J., 2010. International human resource management structures and their effect on the Australian subsidiary, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48 (1) : 26-44.

McGraw, P., 2004. Influences on HRM practices in MNCs: a qualitative study in the Australian context, *International Journal of Manpower*, 25(6): 535-546.

Machlup, F., 1980. *Knowledge: Its creation, distribution, and economic significance*, Vol. 1, Prentice Hall University Press, Princeton, NJ.



- Maley, J., 2010. International human resource management structures and their effect on the Australian subsidiary, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48 (1): 26-44.
- March, J. & Simon, H., 1958. *Organizations*, NY: McGraw Hill.
- Markus, M. L., 1997. The qualitative difference in information systems research in practice, in Allen S. L., J. Liebenau, & J. I. DeGross, 1997, *Information Systems in qualitative Research*, Chapman & Hall, IFIP.
- Marshall, A., 1920. *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E., 1994. The learning organization: An integrative vision for HRD, *Human Resource Development Quarterly*, 5 (4): 353-361.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E., 1999. *Facilitating learning in organizations: Making learning count*, Aldershot, UK: Gower.
- Martin, G. & Bomont, P., 1998. Diffusing “best practice” in multinational firms: prospects, practice and contestation, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (7): 671-695.
- Martin, X. & Salomon, R., 2003. Knowledge transfer capacity and its implications the theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 34: 356-373.
- Mason, M., 2010. Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews, *Forum: Qualitative Social Research*. [Online] 11 (3).
- McDermott, R. & O'Dell, C., 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 76-85.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1991. *Analyse des données qualitatives : recueil des nouvelles méthode*, Bruxelles : De Boeck.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 2003. *Analyse des données qualitative : recueil des nouvelles méthode*, Bruxelles : De Boeck, 2e edition.
- Minbaeva, D., 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, 34 (1): 125-135.
- Minbaeva, D. & Michailova, S., 2004. Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: the role of disseminative capacity, *Employee relations*, 26 (6): 663-679.
- Mintzberg, H., 2001. Managing Exceptionally, *Organization Science*, 12 (6): 759-771.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2009. *Safari Strategy: A Guided tour Through The Wilds Of Strategic Management*, Free Press and Prentice-Hall International, 2nd edition.
- Moore, K. & Birkinshaw, J., 1998. Managing knowledge in global service firms: centers of excellence. *Academy of Management Executive*, 12, pp. 81–92.
- Morgan, D. & Zeffane, R., 2003. Employee Involvement, Organizational Change and Trust in Management, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1): 55–75.
- Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M., 2006. A resource-based view of international human resources: Toward a framework of integrative and creative capabilities. In G. Stahl & I. Bjorkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Morris, S. S., Wright, P. M., Trevor, J., Stiles, P., Stahl, G. K., Snell, S., Paaauwe, J. and Farndale, E., 2009. Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems, *Human Resource Management*, 48: 973–995
- Mucchielli, R., 1988. *L'analyse de contenu des documents et des communications*, Paris: Entreprise moderne d'édition.
- Mudambi, R., 2002. Knowledge management in multinational firms, *Journal of International Management*, 8: 1-9.
- Mueller, F. & Dyerson, R., 1999. Expert Humans or Expert Organizations? *Organization Studies*, 20 (2): 225-256.
- Muller, M., 1998. Human resource and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany, *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (4): 732-749.
- Myloni, B., Harzing, A.W.K. & Mirza, H., 2004. Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies, *International Journal of Manpower*, 25 (6): 518-534.
- Nahapiet, J. & Ghoshal S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *The Academy of Management Review*, 23 (2): 242.
- Navrbjerg, S. and Minbaeva, D., 2009. HRM and IR in Multinational Corporations: Uneasy Bedfellows? *International Journal of Human Resource Management*, 20(8): 1720-1736.
- Nelson, R., & Winter, S., 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press.

- Nicolini, D. & Meznar, M.B., 1995. The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field, *Human relations*, 48 (7): 727-746.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, NY: Oxford University Press.
- Ohmae, K., 1994. *The Borderless World*, Harper Collins, London.
- O'Dell, C & Grayson, C., 1998. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40 (3): 154-174.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D., 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Orlikowski, W., 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization science*, 13 (3): 249-273.
- Orr, J., 1996. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*, ILR Press/Cornell University Press, Ithaca, 1996.
- Paauwe, J., 2004. *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T., 1996. *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- Pedersen, T., Petersen, B. & Sharma, d., 2003. Knowledge Transfer Performance of Multinational Companies. *Management International Review*, 2 (3) : 69–90.
- Pedler, M. (Ed.), 1991. *Action Learning in Practice*, London: Gower.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*, New York : Wiley.
- Peters, T. & Waterman, R., 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, NY : Harper and Row.
- Pfeffer, G., 1981. *Power in organizations*, Toronto: Pitman.
- Plaskoff, J., 2003. Intersubjectivity and community building: Learning to learn organizationally, in M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. London, Blackwell.
- Polanyi, M., 1966. *The tacit dimension*, NY: Anchor Day.
- Polanyi, M., 1958. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

- Popper, K., 1990. *Le réalisme et la science : post scriptum à la logique de la découverte scientifique*, Paris : Hermann.
- Porter, M., 1991. Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, (12): 95-117.
- Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan: NY.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy*, NY: Free Press.
- Powell, W. & DiMaggio, P., 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K., 1993. The role of core competencies in the corporation. *Research in technology management*, 36 (6) : 40-47.
- Pudelko, M., 2006. A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context, *Human Resource Management Journal*, 16: 123-153.
- Pudelko, M. & Harzing, A.W., 2008. The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards headquarters practices, standardization towards global best practices and localization, *Organizational Dynamics*, 37 (4): 394-404.
- Purcell, J. & Ahlstrand, B., 1994. *Human resource management in Multi-divisional company*, Oxford : Oxford University press.
- Pudelko, M. & Harzing, A., 2007. Country of Origin, Localization or Dominance Effect? An Empirical Investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries, *Human Resource Management*, 46 (4): 535-559.
- Quintas, P., 2001. *Managing knowledge in a new century*, in: S. Little, P. Quintas & T. Ray (Eds), *Managing Knowledge: an essential reader*, Sage Publications.
- Quivy, R. et Von Campenhoudt, L., 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Ed. Dunod.
- Randle, K. & Rainnie, A., 1997. Managing Creativity, Maintaining Control: A Study in Pharmaceutical Research, *Human Resource Management Journal*, 7(2): 32-46.
- Robertson, M. & Hammersley, G., 2000. Knowledge Management Practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension, *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4): 241-253.
- Rogers, E., 1982. *Diffusion of Innovations*, NY: Simon & Schuster.

- Rousseau, D.M., 1990. Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures, in B. Schneider (Ed.), *Frontiers in industrial and organizational psychology*, 3: 153-192, San Francisco: Jossey-Bass.
- Ruggles, R., 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3): 80-90.
- Rugman, A. & Brain, C., 2003. Multinational enterprises are regional, not global, *Multinational business review*, 11(1): 3-12.
- Ryles, R., 1949. *The concept of mind*. London: Hutchinson.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S.E., & R.S., Schuler, 2008. *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 4e (éd.), Saint-Laurent, Québec, ERPI.
- Sagiv, L. & Schwartz, S.H., 2007. Cultural values in organisations: insights for Europe, *European Journal of International Management*, 1(3): 176-190.
- Scarbrough, H., 2003. Knowledge management, HRM and the innovation processes. *International Journal of Manpower*, 24 (5): 501-516.
- Scarbrough, H. & Carter, C., 2000. *Investigating Knowledge management*, London: CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development).
- Scarbrough, H. & Swan, J., 2003. Discourses of knowledge management and the learning organization: their production and consumption, in M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. London, Blackwell.
- Shannon, C. E. & Weaver, W., 1949. *The mathematical theory of communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Schein, E. H., 1985. *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., & Jackson, S., 2005. A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective, *Management Revue*, 16 (1): 11-35.
- Schuler, R. S., & Rogovsky, N., 1998. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture, *Journal of International Business Studies*, 29 (1): 159-177.
- Schuler, R.S. & Tarique, I., 2007. International human resource management: A North American perspective, a thematic update and suggestions for future research, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5): 717-744.

- Schumpeter, J., 1951. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Scott, W. R., 1991. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Scullion, H. & Starkey, K., 2000. In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm, *The international journal of human resource management*, 11(6): 1061-1081.
- Scullion, H. & Brewster, C., 2001. Managing expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, 36 : 346–365.
- Senge, P., 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY.
- Shannon, C. E. & Weaver, W., 1949. *The mathematical theory of communication*, Urbana: University of Illinois Press.
- Siggelkow, N., 2007. Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, 50 (1): 20–24.
- Simon, H., 1991. Bounded rationality and organizational learning, *Organization science*, 2 (1): 125-134.
- Simonin, B., 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20: 595–623.
- Smale, A., 2008. Global HRM integration: A knowledge transfer perspective, *Personnel Review*, 37(2): 145-164.
- Smale, A., Suutari, V. & Kimmo., R., 2005. *Host-country effects on knowledge transfers through expatriates*. Conference presentation: Proceedings of the 6th conference of International Human Resource Management, Cairns, Australia.
- Soliman, F. & Spooner, K., 2000. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, *Journal of knowledge management*, 4 (4): 337-341.
- Solvell, O., & Zander 1995. Organization and the Dynamic Multinational Enterprise: The home based and the heterarchical MNE, *International Studies of Management and Organization*, (25): 17-38.
- Sparrow, P., 2007. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5): 845 – 867.

- Sparrow, P.R., Brewster, C. & Harris, H., 2004. *Globalizing human resource management*, London: Routledge.
- Spender, J-C., 1996. Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- Starbuck, W. H., 1992. Learning by knowledge intensive firms, *Journal of management studies*, 29 (6): 713-741.
- Stahl, G. K., & Bjorkman, I. (Eds.), 2006. *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Storey, J. & Quintas, P., 2001. Knowledge management and HRM, in Storey, J. (Eds.), *Human Resource Management*. London: Thompson.
- Stroh, L .K . & Caligiuri, P.M., 1998. Increasing Global Competitiveness through Effective People Management, *Journal of World Business*, 33: 1-16 .
- Sveiby, K., 2001. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4).
- Swan, J., Newell, S. & Robertson, M., 2000. Knowledge management-When will people enter the debate? *Proceedings of the international conference on system sciences*, Hawaii.
- Swan, J. & Robertson, M., 1999. Prevent reinventing the wheel putting the people into knowledge management. *IRIS Proceedings*, Finland.
- Swarts, J & Kinnie, N. 2003. Sharing Knowledge in knowledge intensive firms, *Human Resource Management Journal*, 13 (2): 60-75.
- Subramaniam, M, & Venkatraman, N., 2001. Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22 (4): 359-378.
- Szulanski, G., 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 17: 27-43.
- Tallman, S.B. & Yip, G.S., 2001. Strategy and the Multinational Enterprise, in A.M. Rugman and T. Brewer (Eds.), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press: Oxford, 317-348.
- Tampoe, M., 1993. Motivating Knowledge Workers: the challenge for the 1990s, *Long Range Planning*, 26 (3): 49-55.

- Tarique, I., Schuler, R. and Gong, Y., 2006. A Model of Multinational Enterprise Subsidiary Staffing Composition, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 207-24.
- Taylor, S., S. Beechler, and N. Napier, 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management, *Academy of Management Review*, 21 (4): 959–985.
- Teece, D.J., 1998. Capturing value from knowledge assets: The New Economy, Markets For Know-How, And Intangible Assets, *California Management Review*. 40 (3).
- Teece, D.J., 1977. Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. *The economic journal*, 87: 242-261.
- Thiéart, R.A., 1999. *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- Thurow, L. (2000). *Creating Wealth*, London : Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch., 2004. *Riding the Waves of Culture*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch., 1998. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, McGraw-Hill, New York.
- Tsai, W., 2002. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13: 179-190.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996-1004.
- Tsai, W. & Ghoshal, S., 1998. Social capital and value creation: The role of intra-firm networks, *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.
- Tsang, E.W.K. 1997. Organizational learning and learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research, *Human relations*, 50(1): 73-89.
- Tsoukas, H., 2003. Do we really understand tacit knowledge? in Lyles, M., & Eesterby-Smith, M., (Eds), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Malden, MA : Blackwell.
- Tsoukas, H., 1996. The firm as a distributed knowledge system: A constructionist Approach, *Strategic Management Journal*, 17: 11-25.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E., 2001. What is organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38 (7): 973-993.



- Tung, R., 1982. Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals, *California Management Review*, 25 : 57–71.
- Tung, R., 2000. Human resource management international, (Ed.) *The IEBM handbook of international business*, International Thomson Business Press, London.
- Tyson, S., 2006. How HR knowledge contributes to organizational performance, *Human Resource Management Journal*, 9 (3): 42-52.
- Tyson, S., 1995. *Human Resource Strategy*, Pitman, London.
- Van Vijk, R., Van den Bosh, R. & Volberda, H., 2003. Knowledge and networks, in Easterby-Smith, M. & M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, London, Blackwell.
- Vernon, R. & Aharoni, Y. (Eds.), 1980. *State-owned enterprise in the Western economies*, New York : St. Martin's Press.
- Vernon, 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, 80: 190-207.
- Von Glinow, M.A., Drost, E.A & Teagarden., M. B., 2002. Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice, *Human Resource Management*, 41 (1): 123-140.
- Von Hayek, F., 1945. The use of knowledge in society, *The American Economic Review*, 35 (4): 519-530.
- Von Hippel, E., 1994. “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation, *Management science*, 40 (4): 429-439.
- Von Krogh, G., 2003. Open-Source Software Development. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3) : 14-18.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. and Aben, M., 2001. Making the most of your company's knowledge: a strategic framework, *Long Range Planning*, 34 : 421–39.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I., 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Van‘T Hof, Ch., 2003. Good practices in managing knowledge, 3<sup>rd</sup> *European knowledge management summer school*, San Sebastien, Spain.

- Walsham, G., 1993. *Interpreting information systems in organizations*. Chichester: Wiley.
- Watkins, K. & Marsick, V. (Eds.), 1993. *Sculpting the learning organization. Lessons in the art and science of systematic change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shannon, C.E., & Weaver, W., 1963. *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Champaign, IL.
- Weick, K. & Roberts, K., 1993. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Wenger, E., 2000. Communities of practice and social learning systems, *Organization*, 7 (2): 225-246.
- Westney, E. & Ghoshal, S., 2005 (Eds). *Organization theory and the multinational corporation*, London, Macmillan, Second edition.
- White, R. & Poynter, T., 1990 (Eds.). Organizing for worldwide advantage. In C. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund, *Managing the global firm*, New York: Routledge.
- White, R. & Poynter, T., 1990. Achieving worldwide advantage with horizontal organization, *Business quarterly*, 55-60.
- Williamson, O., 1987. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press: Collier Macmillan Publishers, New York, London.
- Winter, S. & Szulanski, G., 2001. Replication as strategy, *Organization Science*, 12 (6): 730-743.
- Winter, S. & Szulanski, G., 2002. Replication of Organizational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets.” In C.W. Choo and N. Bontis (eds), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*: 207-221. Oxford: Oxford University Press.
- Wolf, J. & Egelhoff, W.G., 2010. Limitations of network organization in MNCs, *Progress in International Business Research*, 5: 143-172.
- Yahya, S. & Goh, W-K., 2002. Managing human resources toward achieving knowledge management, *Journal of knowledge management*, 6 (5): 457-468.
- Yang, B., Watkins, K. & Marsick V., 2004. The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1): 31-55.
- Yin, R., 2003. *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Zack, M., 1999. Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, (41) 3: 125-146.

Zander, U. & Kogut, B., 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, *Organization Science*, 6: 76–92.

Zuboff, Sh., 1988. *In the age of the smart machine: the future of work and power*, NY: Basic Books.