

Déterminants contextuels des pratiques globales au sein des entreprises multinationales

Auteurs :

Igor Volkov, Ph.D.

Professeur agrégé

Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais (UQO)

+1-819-595-3900, poste 1966

Igor.volkov@uqo.ca

Tania Saba, Ph.D.

Professeure titulaire

École de relations industrielles, Université de Montréal

+1-514-343-5822

Tania.saba@umontreal.ca

Résumé

Cette communication présente les résultats de recherche empirique sur l'influence des facteurs contextuels sur le processus du transfert intra-organisationnel des connaissances associées à la gestion des ressources humaines (GRH) au sein d'entreprises multinationales (EM). Partant du triple constat suivant : les connaissances organisationnelles constituent un avantage stratégique (Barney, 1991 ; Bartlett et Ghoshal, 1998) et les transferts intra-organisationnels des connaissances 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 connaissances associées à la gestion des ressources humaines sont imbriquées dans un contexte donné; nous nous sommes intéressés aux facteurs contextuels qui déterminent le choix des programmes et des pratiques de GRH transférés entre les unités des EM.

Introduction

Actuellement, nous avons un nombre impressionnant de travaux qui désignent le savoir comme un facteur-clé des économies contemporaines (Drucker, 1993 ; Thurow, 2000, 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. Un autre aspect incontournable du monde contemporain est l'intensification des échanges économiques entre pays. 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 activités transfrontalières des EM ont grandement contribué au développement de l'espace économique mondial. Par ailleurs, les EM peuvent avoir des avantages compétitifs du fait qu'elles ont accès à un bassin de connaissances enrichi par des ressources 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 les unités d'une EM devient une préoccupation particulièrement importante.

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 (*resources-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. Ayant montré 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 à cause d'un grand nombre de facteurs contextuels ayant un impact sur le processus de transfert (Zander et Kogut, 1995 ; Ferner, 2000 ; Kim et Gray, 2005 ; Iles et *al.*, 2003 ; Kostova, 1999).

L'objectif de notre recherche se résume à étudier l'influence des facteurs contextuels, tant internes et qu'externes, sur le processus des transferts intra-organisationnels des connaissances liées à la gestion des ressources humaines et, plus particulièrement, l'interaction existant entre ces facteurs et la détermination des connaissances à transférer. De manière plus précise, nous nous sommes intéressés à l'influence des facteurs contextuels internes à l'organisation, à savoir la stratégie, la structure et le climat de travail et à celle des facteurs contextuels externes associés à l'environnement socio-culturel et institutionnel sur la détermination des pratiques de GRH transférées entre les unités des EM. Les écrits soulignent que cette problématique figure parmi celles ayant une très grande importance et incidence sur le développement des EM (Dowling et Welsh, 2005 ; Brewster et Suutari, 2005 ; Keating et Thompson, 2004).

1. Revue de littérature

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 des concepts théoriques propres au traitement de la problématique des transferts de connaissances, certaines convergences peuvent être constatées. *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'efficacité, 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 particulièrement 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 des pratiques organisationnelles innovatrices, la compagnie-mère procure à ses filiales des connaissances de pointe permettant d'augmenter l'efficacité et la productivité de l'ensemble du réseau global 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 à affirmer que la capacité de transférer et d'appliquer des connaissances dans un contexte international de façon plus efficace que les mécanismes du marché constitue la principale raison d'être des EM (Gupta & Govindarajan, 2000).

Le *troisième* aspect identifié dans les écrits 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, 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.

Enfin, le *quatrième* aspect réfère à l'importance capitale des connaissances associées à la GRH et du transfert intra-organisationnel de ce type de connaissances. Comme nous l'avons mentionné plus haut, 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 œuvre 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 et la volonté de les fonder dans la stratégie corporative, ne garantissent pas leur transfert efficace entre diverses unités organisationnelles d'une EM (Ferner, 1997 ; Schuler et Rogovsky, 1998 ; Winter et Szulanski, 2001 ; Myloni 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. Cadre conceptuel et méthodologie

Le cadre conceptuel de cette recherche repose sur deux postulats. Premièrement, 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). 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 Ghoshal, 1998 ; Tsai, 2002).

Le deuxième postulat théorique se rapporte au caractère hautement « contextualisé » propre à toute forme de connaissance. 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 et ne peuvent pas seulement dépendre d'une décision stratégique de la firme. Tout comme les tenants de cette position, nous croyons que les connaissances associées à la GRH n'échappent pas à cette influence et les EM fonctionnent dans des contextes socio-culturels et institutionnels aussi multiples que distincts.

Notre cadre conceptuel se situe donc à la croisée de ces deux perspectives théoriques dans le but d'étudier l'influence des facteurs contextuels sur le choix des connaissances à transférer au sein des EM. Deux propositions de recherches sont mises de l'avant. La première proposition de recherche découle de l'influence considérée comme prépondérante 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 l'identification des 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 ont 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 nous fondant sur les écrits théoriques et empiriques consultés (Ferner, 1997; Kostova, 1999 ; Myloni et *al.*, 2004 ; Stahl et Bjorkman, 2006), *nous anticipons que les connaissances et les pratiques de GRH transférées par le siège social vers les filiales étrangères au sein des EM sont déterminées par le contexte culturel et institutionnel du pays d'origine.*

Notre deuxième proposition de recherche appréhende le cadre stratégique qui affirme que, pour répondre aux pressions de l'environnement externe, chaque entreprise adopte une

stratégie lui permettant de saisir les opportunités offertes par l'environnement 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), 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., 2011). En acceptant cette logique, nous anticipons *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.*

Méthodologie

Considérant la nature du questionnement de cette recherche, nous avons adopté une démarche empirique et qualitative. Plus précisément, nous avons opté pour la méthode des cas. La recherche était conduite auprès de trois EM : deux EM canadiennes, dont nous avons étudié les filiales française, allemande et suisse et une 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. Au total, plus de trente 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.

Les entrevues ne sont pas notre seule source de données empiriques. Nous avons effectué une recherche approfondie parmi la documentation publique issue des EM étudiées. Nous avons, analysé les rapports annuels de chaque EM (et ce, relativement aux trois années précédant la période des entrevues), les communiqués de presse, 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 entretenues avec les gestionnaires se sont également révélées de précieuses sources d'informations.

3. Analyse de résultats

Dans le but d'obtenir une meilleure compréhension de la nature des connaissances en RH faisant l'objet de transferts, nous nous attardons d'abord à identifier les activités, programmes et pratiques de RH transférés au sein des trois entreprises étudiées. Par la suite, nous examinons le rôle que jouent les facteurs exogènes (proposition 1) et endogènes (proposition 2) lors de l'adoption de ces pratiques par les organisations à l'étude.

3.1 Connaissances 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 1 présente les activités de RH et les programmes et les pratiques globales identifiés au sein de trois entreprises étudiées.

Alum Inc	Telecom-Fr	Cantel
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la performance et carrière <ul style="list-style-type: none"> ○ Système d'évaluation des emplois et des compétences ○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique ○ Entretien d'évaluation ○ Planification de carrière pour les employés à haut potentiel • Développement et formation <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels» ○ Programme de mobilité internationale pour les «hauts potentiels» ○ Offre globale de formation technique en ligne • Dotation <ul style="list-style-type: none"> ○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes ○ Gestion de la relève / plans de succession • Rémunération <ul style="list-style-type: none"> ○ Structure de rémunération : fixe/variable • Politique de gestion de la diversité <ul style="list-style-type: none"> ○ Programmes d'accès aux postes de gestion destinés aux femmes et représentants des groupes ethniques • Politique ESS (Environnement, santé, sécurité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la performance <ul style="list-style-type: none"> ○ Système d'évaluation des emplois et des compétences ○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique ○ Entretien d'évaluation • Développement et formation <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels» ○ Programme de mobilité internationale pour les «hauts potentiels» ○ Offre globale de formation en ligne pour le personnel technique et des ventes • Dotation <ul style="list-style-type: none"> ○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes ○ Recrutement et sélection des cadres via des agences de placement ○ Gestion de la relève / plans de succession 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la performance <ul style="list-style-type: none"> ○ Système d'évaluation des emplois et des compétences ○ Auto-évaluation par le biais d'un formulaire électronique ○ Entretien d'évaluation • Développement et formation <ul style="list-style-type: none"> ○ Formation en gestion pour les «hauts potentiels» ○ Offre globale de formation technique en ligne • Dotation <ul style="list-style-type: none"> ○ Recrutement centralisé par affichage électronique de postes • Rémunération <ul style="list-style-type: none"> ○ Structure de rémunération : fixe/variable ○ Rémunération basée sur compétences • Politique de gestion de la diversité <ul style="list-style-type: none"> ○ Programmes d'accès aux postes de gestion destinés aux femmes et représentants des différents groupes, ethniques

Tableau 1 : Activités RH globales répertoriées dans les trois EM

En ayant à l'esprit les cinq activités clés de la GRH (Saba et al., 2008) nos résultats indiquent que la gestion de la performance, la formation et 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 (Alum et Cantel), s'ajoutent à ces activités la gestion de la rémunération, ainsi que la politique globale de gestion de la diversité.

3.2 Déterminants contextuels exogènes des connaissances globales en RH

Après avoir présenté la nature des connaissances globales en RH, nous examinons dans quelle mesure ces connaissances sont déterminées par les facteurs contextuels. Pour y répondre, nous commençons par l'analyse de notre *première proposition de recherche 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.*

Nous analysons d'abord la nature de l'influence des variables du contexte exogène sur la détermination des connaissances globales en RH au sein des trois EM étudiées. Par la suite, nous nous attardons à l'analyse des facteurs contextuels exogènes résiduels qui ne semblent pas associés à un pays en particulier, mais plutôt au contexte d'affaires global dans lequel les EM en question exercent leurs activités.

3.2.1 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*. Quels sont les aspects du contexte nord-américain pouvant expliquer l'adoption globale des pratiques RH au sein des EM canadiennes à l'étude?

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 ». 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 au sein des entreprises nord-américaines fondé sur le principe de l'actionnariat. Dans ce contexte 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.

Un autre argument, cette fois de nature culturelle, peut également être avancé afin d'expliquer l'importance de ces deux activités RH. Le Canada, comme les autres pays anglo-saxons, est classé parmi les pays les plus individualistes (Hofstede, 1991; Trompenaars et Hampden-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.

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 particulier 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 l'accès au marché du travail pour les femmes et les représentants des groupes ethniques (Dessler, 2001; Ferner et *al.*, 2005), ce qui a provoqué des répercussions notables sur les pratiques de gestion au sein des entreprises.

Dans le cas de l'EM française, l'influence des variables contextuelles sur la détermination des pratiques globales de RH 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. 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). 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 Telecom-Fr sur des programmes et des pratiques qui encouragent l'exposition des jeunes gestionnaires aux défis posés par 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 (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 de Telecom-Fr 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.

3.2.2 Variables contextuelles résiduelles

Ayant identifié et analysé les pratiques globales qui sont déterminées par les variables contextuelles des pays d'origine des EM étudiées, nous avons observé certaines pratiques RH globales qui échappent à cette influence. 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 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 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 divers programmes et pratiques de RH n'ayant pas d'appartenance nationale ou institutionnelle particulière développés dans l'espace global, à partir d'un mélange des « meilleures pratiques » nord-américaines, japonaises et européennes qui sont devenues aujourd'hui un standard pour les 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 », en quelque sorte, à titre de « meilleures pratiques » par les entreprises de consultants. Nos observations à ce niveau sont similaires à celles que l'on peut retrouver dans le travail théorique de Pudelko et Harzing (2008) qui proposent même d'ajouter au processus d'internationalisation des RH, traditionnellement conçu en termes de globalisation ou de localisation, une troisième dimension, celle de *l'internationalisation*, laquelle serait axée sur les « meilleures pratiques globales ».

Pour résumer notre analyse à cette étape, nous pouvons dire que *les résultats de notre étude valide partiellement notre première proposition de recherche*. En effet, cette proposition de recherche, concernant l'influence du contexte exogène sur la détermination des pratiques RH, ne s'est vue confirmée qu'à l'égard des entreprises canadiennes de notre échantillon. Plus particulièrement, les pratiques de gestion de la performance, de la rémunération et de la diversité adoptées par les EM d'origine canadienne peuvent être associées à des facteurs socioculturels et institutionnels propres à la société canadienne ou nord-américaine au sens large. 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 à la dotation et 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.

3.3 Déterminants contextuels endogènes des connaissances en RH

Notre *deuxième proposition de recherche* examine l'influence des variables contextuelles endogènes sur la sélection des programmes et pratiques de RH transférés 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. (Bartlett et Ghoshal, 1998; Dowling et Welsh, 2005). Dans un premier temps, nous commençons par un bref retour sur les stratégies d'internationalisation 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 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.

3.3.1 Déterminants stratégiques des pratiques RH globales

Notre analyse de données permet raisonnablement de croire qu'Alum 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. Telecom-Fr, 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 organisationnelles au contexte local des 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 faire les deux constats suivants. Premièrement, dans le cas des deux compagnies poursuivant la stratégie *méganationale*, les activités de RH, et les programmes et pratiques qui en découlent, sont plus nombreux et presque identiques. La seule différence entre les deux entreprises au niveau des principales activités RH est, dans le cas d'Alum, la politique concernant la santé et sécurité au travail. Dans le cas de Telecom-Fr, qui poursuit la stratégie *multidomestique*, le nombre de pratiques globales est plus restreint. Cette première constatation corrobore les postulats du 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.

Le deuxième constat qui émerge de notre analyse des résultats est la constance de 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, à la formation, 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 de Telecom-Fr, cette standardisation dépasse de loin le simple aspect financier. Premièrement, il faut admettre que la stratégie organisationnelle ne constitue pas un concept statique et qu'elle évolue (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. Une autre explication, à notre avis, réside dans le caractère multidimensionnel du concept de stratégie organisationnelle. En appréhendant le transfert de connaissances d'une perspective stratégique, nous devons reconnaître 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. Pour expliquer 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, notamment à la stratégie concurrentielle (Porter, 1990) et à la stratégie de croissance (Mintzberg, 2009), ainsi qu'à des liens existant entre ces dernières et la stratégie de gestion des RH. Dans les lignes qui suivent, nous tenterons donc d'établir des liens entre les différentes dimensions du concept de la stratégie et la gestion de la performance, la dotation de même que le développement et la formation de la main d'œuvre, 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'Alum, 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. 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. Indépendamment du type de stratégie d'internationalisation choisie, l'entreprise a besoin de gestionnaires capables de réaliser les objectifs stratégiques 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 qui 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'entremise, 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 étudiées, 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 basées sur l'approche configurationnelle ont montré que l'application simultanée de certaines pratiques 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, Alum manifeste le plus haut degré de cohésion entre ses activités de GRH et sa stratégie corporative. Au contraire, Telecom-Fr est probablement l'entreprise où cette cohésion demeure, malgré la volonté de standardisation déjà déclarée par le siège social, encore à développer.

3.3.2 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 de notre échantillon. Dans le cas d'Alum, 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 ». 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'Alum 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 « 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 : le système d'évaluation du rendement et le système de rémunération variable.

Dans l'ensemble, *les résultats de notre analyse valident notre deuxième proposition de recherche concernant l'influence des facteurs endogènes sur la sélection de programmes et pratiques de RH globales*. La stratégie d'internationalisation, la stratégie concurrentielle, l'alignement de la stratégie de GRH 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.

Ayant analysé l'influence de deux groupes de facteurs sur la détermination des connaissances liées à la GRH transférables au sein des entreprises multinationale, 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 (Kostova, 1999; Kostova et Roth, 2002; Ferner, 1997; Ferner et al., 2005). Appliquée au choix des programmes et pratiques RH, cette influence se manifeste surtout dans le cas de EM nord-américaines. Par ailleurs, les partisans du courant stratégique défendent l'idée selon laquelle l'organisation est relativement autonome dans ses décisions. Selon cette logique, le choix des connaissances à transférer sera davantage déterminé par des facteurs organisationnels internes, tels que la stratégie, la structure et la culture organisationnelles (Bartlett et Ghoshal, 1998; Kidger, 2002).

En confrontant ces deux perspectives théoriques, les résultats de notre recherche s'inscrivent davantage dans le courant stratégique. 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 notre question de départ, à savoir quels sont les facteurs contextuels déterminant le choix de connaissances RH transférées entre les unités des EM, nos résultats indiquent que les facteurs contextuels endogènes jouent un rôle prépondérant au sein des

trois EM à l'étude. Plus particulièrement, la combinaison de la stratégie d'internationalisation et de la stratégie concurrentielle de même que les variables y associées déterminent le type de connaissances transférées. En ce qui concerne l'importance des facteurs contextuels exogènes, leur influence à l'étape de la détermination des connaissances quoique importante (surtout dans le cas des EM canadiennes), nous paraît relativement secondaire.

4. Discussion et conclusion

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 trois points suivants.

- (1) 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 le choix des connaissances à transférer et l'efficacité des transferts 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 académiques, 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.
- (2) 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 théorique portant sur le *volontarisme* et *déterminisme* de l'action organisationnelle. La problématique du choix stratégique (*strategic choice approach*) est apparue dans les écrits scientifiques au cours des années 1950. 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. 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
- (3) Ayant adopté une perspective contextuelle pour étudier les transferts de connaissances, notre recherche apporte une contribution au débat opposant la *globalisation* (Kidger,

2000; Evans et *al.*, 2002) à la *localisation* (Ferner, 1997; Ferner et Quintanilla, 1998; Tayeb, 1998), lequel anime le domaine de la gestion internationale depuis quelques décennies déjà. Les résultats de notre recherche nous laissent croire qu'actuellement, malgré le rôle modérateur qu'exerce les facteurs institutionnels et socioculturels au niveau de chacun des pays étudiés, le phénomène de convergence globale est manifestement présent au sein des EM. 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. Rappelons quand même 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 paraît quand même quelque peu simpliste. Au lieu de maintenir cette opposition, il serait intéressant de les intégrer.

Limites et pistes de recherches 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 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. 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.

Ayant traité de ces limites, nous proposons maintenant certaines pistes de réflexion. 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. 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.

Bibliographie

- 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.
- Ansoff, I., 1988. *Corporate Strategy*, Pinguin Book, New Zeland.
- Bamberger, P. & Meshoulam. I., 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, California, Sage publications.
- 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.
- 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.
- Bertaux, D., 1976. *Histoires de vie ou récits de pratiques ? : méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Rapport au Cordes.
- 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.
- Braudel, F., 1977. *La Méditerranée: l'espace et l'histoire*. Paris: Arts et métiers graphiques.
- Child, J., 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect, *Organization Studies*, 18: 43–76.
- Coates, J., Davis, E., Emmanuel, C., Longden, S. & Stacey, R., 1992. Multinational companies performance mesurement systems : international perspectives, *Management Accounting Research*, 3: 133-150.
- Dessler, G., 2001. *A framework for human resource management*, Prentice Hall, Fifth Edition.
- Dowling, P. & Welsh, D., 2005. *International human resource management: managing people in a multinational context*, Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Drucker, P., 1993. *Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle*, Paris : Dunod.
- DeLong, D.W., Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, 14 (4) : 113-27.
- Edwards, T. & Ferner, A., 2004. Multinationals, Reverse Diffusion and National Business Systems, *Management International Review*, 44 (1): 49-79.
- Evans, P., Pucik, V. & Bjorkman, I., 2011. *The global challenge: international human resource management*, New York : McGraw-Hill Irwin.
- 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., 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., 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.
- Flood P.C., Ramamoorthy N. & Liu W., 2003. Knowledge and innovation: Diffusion of HRM Systems, *Scandinavian Journal of Business Research*, 17 (1): 59-68.
- 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.
- 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.
- Crozier, M., 1964. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Éditions du Seuil.
- Gupta, A. & Govindarajan, V., 2000. Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic management Journal*, 21 (4): 473-490.
- Hofstede, G., 1991. *Cultures and organizations: software of the mind*, London; Toronto: McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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., 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.
- 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.
- Minbaeva, D., 2005. HRM practices and MNC knowledge transfer, *Personnel Review*, 34 (1): 125-135.
- 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.
- 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., Paauwe, J. and Farndale, E., 2009. Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems, *Human Resource Management*, 48: 973–995.
- Mudambi, R., 2002. Knowledge management in multinational firms, *Journal of International Management*, 8: 1-9.
- 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.
- Nelson, R., & Winter, S., 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press.
- Paauwe, J., 2004. *HRM and Performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*, New York : Wiley.
- Porter, M., 1991. Toward a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, (12): 95-117.
- 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. Rogers, E., 1982. *Diffusion of Innovations*, NY: Simon & Schuster.
- 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.

- 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.
- Schumpeter, J., 1951. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris : Payot.
- Scott, W. R., 1991. *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- 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.
- 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.
- Stahl, G. K., & Bjorkman, I. (Eds.), 2006. *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Szulanski, G., 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Special Issue, 17: 27-43.
- 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.
- Tayeb, M. H. 1998. Transfer of HRM Policies and Practices across Cultures: An American Company in Scotland, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 2, pp. 332-358.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch., 2004. *Riding the Waves of Culture*. 2nd ed. London: Nicholas Brealey.
- Tsai, W., 2002. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13: 179-190.
- Von Hayek, F., 1945. The use of knowledge in society, *The American Economic Review*, 35 (4): 519-530.
- Weick, K. & Roberts, K., 1993. Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Winter, S. & Szulanski., G., 2001. Replication as strategy, *Organization Science*, 12 (6): 730-743.
- Zander, U. & Kogut, B., 1995. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities, *Organization Science*, 6: 76–92.