

# **IMPACT DE LA REVOLUTION TUNISIENNE SUR LES RELATIONS SIEGE-FILIALES : ENSEIGNEMENTS DE LA STRATEGIE RH DES FMN FRANÇAISES**

Dorra YAHIAOUI  
Kedge Business School  
dorra.yahiaoui@kedgebs.com

Hela CHEBBI  
EDC Paris Business School  
hela.chebbi@edcparis.edu

Hanane BEDDI  
IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3, Centre de Recherche Magellan  
Hanane.beddi@univ-lyon3.fr

## **Résumé**

---

Notre article porte sur les stratégies des firmes multinationales (FMN) occidentales en Afrique du Nord. Il s'intéresse à l'influence de la Révolution tunisienne sur les relations siège-filiales en questionnant l'évolution de l'orientation stratégique des ressources humaines (RH) déployée par deux FMN françaises implantées en Tunisie durant les années 2000 et après 2011. Les résultats montrent une évolution des perceptions et des attentes des salariés tunisiens. Ceci a conduit à une évolution de l'orientation stratégique des FMN, d'une approche ethnocentrique à régiocentrique dans un cas et géocentrique dans l'autre. Nous mettons également l'accent sur les facteurs expliquant cette évolution, dans un contexte post-Révolution tunisienne.

## **Mots clef :**

Orientation stratégique des RH ; Révolution tunisienne ; relations siège-filiales ; firmes multinationales ; Tunisie

## Introduction

Le classement annuel « *Where to Invest in Africa* », réalisé par la banque d'affaires sud-africaine Rand Merchant Bank en 2017, montre que « *la Tunisie figure à la 9<sup>ème</sup> place des pays les plus attractifs du continent africain en matière d'investissement* »<sup>1</sup>. Cette étude souligne que la Tunisie, bien que devancée par l'Afrique du Sud, le Maroc, le Ghana ou l'Égypte, a fait un effort considérable ces dernières années pour améliorer son climat des affaires. Rappelons que la Tunisie a longtemps été le pays d'investissement favori des entreprises, françaises en particulier. Plusieurs firmes multinationales (FMN) y ont ainsi installé leurs filiales dans plusieurs domaines comme le textile, l'équipement ou l'industrie chimique. Pour assurer un niveau élevé d'intégration globale, les FMN françaises implantées dans les pays en développement comme la Tunisie, ont généralement tendance à opter pour un modèle de fonctionnement centralisé, proche du modèle ethnocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979) et global (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ceci a été confirmé par une étude menée par Poirey (1997) sur 35 FMN françaises implantées dans des pays développés et en développement. De ce fait, en nous intéressant à la localisation des FMN dans les pays émergents et en développement, en Tunisie en particulier, nous nous inscrivons dans la lignée de certains travaux récents (Dunning, 2009, Mayrhofer *et al.*, 2015 ; Kostova *et al.*, 2016).

Le 14 Janvier 2011, la Tunisie a connu la plus grande Révolution de son histoire suite au soulèvement de sa population qui revendiquait la démocratie et l'amélioration des conditions de vie (salaire, liberté d'expression, emploi, etc.). Le pays est alors entré dans une phase de transition particulièrement difficile. Plusieurs mutations socio-culturelles, politiques, constitutionnelles, institutionnelles et économiques ont inscrit le pays dans une dynamique révolutionnaire. Ceci a touché toutes les entreprises : « *Après la Révolution, les entreprises tunisiennes ne sont plus exposées à des pressions émanant des parties prenantes classiques comme les pouvoirs publics, le personnel ou les clients. Au contraire, de nouvelles parties prenantes émergent comme les chômeurs et les démunis qui sont devenues plus menaçantes que l'État* » (Turki, 2014, p. 162). De nombreuses entreprises étrangères ont décidé de quitter la Tunisie du fait de la multiplication de grèves, d'arrêts de production et, globalement d'un contexte économique instable. Les FMN françaises présentes en Tunisie n'ont pas été épargnées. Elles ont fait face à des pressions sociétales et leurs filiales opèrent, depuis 2011, dans cet environnement local, caractérisé par des tensions et des revendications. La question qui se pose alors est la suivante : Dans quelle mesure la Révolution tunisienne a-t-elle influencé la stratégie des FMN françaises et les relations avec leurs filiales implantées en Tunisie ? Afin d'y répondre, nous avons choisi d'étudier un aspect très révélateur des relations siège-filiales, à savoir la stratégie Ressources Humaines (RH) (Kostova *et al.*, 2016).

La Révolution a attiré l'attention de nombreux chercheurs (Younes *et al.*, 2016 ; Turki, 2014). Younes *et al.* (2016), par exemple, ont étudié l'engouement pour les entreprises sociales après la Révolution. Turki (2014) a, quant à lui, analysé l'évolution du comportement des PME tunisiennes en matière de responsabilité sociale des entreprises après la Révolution. A l'exception de ces travaux, peu de recherches ont porté sur les relations siège-filiales dans la période post-Révolution. Saidani *et al.* (2012) ont étudié le rôle des filiales en Tunisie sans pour autant mettre l'accent sur la Révolution. Notre recherche se propose alors de combler cette lacune de la littérature. Nous avons réalisé ainsi une étude qualitative sur deux FMN françaises implantées en Tunisie. Des entretiens ont été réalisés auprès des managers du siège et des filiales, avant et après la Révolution. Tout d'abord, nous proposons de caractériser les relations siège-filiales, en matière de stratégie RH plus particulièrement, et d'étudier

---

<sup>1</sup> Rand Merchant Bank (2017).

l'influence de l'environnement local, notamment dans les pays émergents ou en développement. Puis, nous présentons la méthodologie adoptée avant d'exposer les résultats.

## **Les relations siège-filiales : focus sur l'orientation stratégique RH des FMN**

Dans cette partie, nous présentons une synthèse de la littérature sur les relations siège-filiales. Puis, nous développons la stratégie RH des FMN qui est un aspect important de ces relations.

### *Les différentes approches des relations siège-filiales*

Les relations siège-filiales ont donné lieu à une littérature foisonnante comme en témoigne la recension des travaux sur les cinquante dernières années réalisée par Kostova *et al.* (2016). De nombreux auteurs ont ainsi cherché à qualifier la stratégie et l'organisation des FMN, ce qui permet de présenter trois approches des relations siège-filiales.

Une première approche concerne les modèles dits centralisés regroupant la hiérarchie (Hedlund, 1986), l'entreprise globale (Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 1989) ou la FMN organisée par produit mondial (Stopford et Wells, 1972). Nous assistons alors à une dépendance des filiales étrangères vis-à-vis du siège qui centralise les décisions stratégiques.

Une deuxième approche regroupe les modèles décentralisés pour reprendre la terminologie employée par Malnight (1996). On y retrouve l'entreprise multinationale (Bartlett et Ghoshal, 1989), réactive localement (Prahalad et Doz, 1987), ou organisée par zone géographique (Stopford et Wells, 1972). Une forte autonomie est accordée au niveau local pour favoriser le développement d'unités réactives et entreprenantes. Les filiales se trouvent donc indépendantes et très hétérogènes du fait de la variété des contextes locaux.

Une troisième approche inclut les modèles conceptualisant la FMN comme un réseau différencié (Malnight, 1996 ; Mudambi *et al.*, 2014 ; Nohria et Ghoshal, 1997), comme l'entreprise transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1989), la hétérarchie (Hedlund, 1986), la metanationale (Doz *et al.*, 2001), l'entreprise multifocale (Prahalad et Doz, 1987) et la matrice globale (Stopford et Wells, 1972). Elle vise à intégrer les filiales dans une base mondiale à travers une prise de décision globale. Les filiales constituent ainsi des entités semi-autonomes au sein d'un système différencié (Beddi, 2012 ; Chebbi *et al.*, 2017). Elles sont différenciées selon les divers environnements internationaux où elles sont localisées (Ghoshal et Nohria, 1989 ; Birkinshaw *et al.*, 1998). Elles ne sont ni de simples exécutants de la stratégie décidée au siège ni des entités complètement autonomes. La stratégie est alors décidée de façon conjointe.

Comme le montrent Kostova *et al.* (2016), les relations siège-filiales englobent différents domaines. Les auteurs identifient cinq tendances et thèmes principaux dans les recherches : le *design* organisationnel et les systèmes de contrôle, les contextes des pays mère et hôtes, les rôles des filiales et des structures régionales, la création et le transfert des connaissances, et le management des expatriés et la GRH globale. Notre article s'inscrit dans la dernière dimension et s'intéresse aux relations siège-filiales sous l'angle des stratégies RH. Il se focalise sur l'évolution des contextes des pays hôtes et son influence sur l'évolution de la relation du siège avec les filiales des pays émergents et en développement.

### *La stratégie RH : Une dimension centrale des relations siège-filiales*

Permuter (1969) et Heenan et Perlmutter (1979) dégagent quatre approches du management des ressources humaines dans une FMN. Elles concernent le recrutement, les

politiques d'affectation, d'évaluation et de promotion des cadres et du personnel au sein des filiales. Ces travaux sont précurseurs et les approches identifiées peuvent être rattachées aux modèles des relations siège-filiales précédemment présentés.

L'approche ethnocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979) se retrouve dans les modèles centralisés. L'objectif est alors d'assurer une continuité de la culture commune de la maison-mère à travers les pays moyennant le transfert des pratiques et politiques de GRH vers les filiales étrangères (Tayeb, 1998), un contrôle régulier et détaillé et une gestion de ses filiales par des expatriés de la maison-mère.

Dans l'approche polycentrique, qui correspond aux modèles décentralisés, chaque filiale peut appliquer les pratiques répandues dans son pays d'accueil (Tayeb, 1998) tout en respectant les cultures organisationnelles et nationales des pays. Les filiales sont gérées par le personnel du pays d'implantation, rarement promu à des postes au siège et « *évalué dans un contexte local* » (Poirey, 1997).

L'orientation géocentrique s'inscrit dans les modèles de réseau différencié. Elle considère les filiales comme un complément de l'activité centrale (Mutabazi *et al.*, 1994). La mobilité géographique y est permise et l'équipe de management au niveau international comprend des cadres dirigeants de différentes nationalités. La maison-mère conçoit la mise en place d'une politique d'entreprise globale stimulée par une même culture organisationnelle partagée.

Toujours parmi les approches en réseau, la multinationale régiocentrique est proche de la multinationale géocentrique mais à l'échelle d'une région. Dans cette orientation, il coexiste, à la fois, un siège mondial et plusieurs sièges régionaux. Les décisions, le contrôle et l'évaluation sont effectués au niveau régional. Le personnel est de différentes nationalités mais sa circulation en dehors de son pays est limitée à la zone géographique considérée. Pour les orientations géocentriques et régiocentriques, « *les politiques de promotions et d'évaluation s'effectuent à un niveau régional et mondial* » (Poirey, 1997).

Notons que ces orientations peuvent se retrouver à divers degrés dans une même organisation selon les décisions fonctionnelles et géographiques (Perlmutter, 1969). Ainsi, les FMN opéreraient pour une stratégie hybride en adoptant, par exemple, une approche ethnocentrique pour certaines filiales et polycentrique pour d'autres (Tayeb, 1998 ; Myloni *et al.*, 2004).

Ces travaux précurseurs de Perlmutter (1969) et de Heenan et Perlmutter (1979) permettent de caractériser l'orientation stratégique des RH des FMN. Ils ont été repris par Grillat (2011) pour étudier la GRH dans les FMN françaises et en valider la pertinence et l'actualité. Pour aller plus loin, nous mobilisons également les travaux de Muritiba *et al.* (2010) qui ont relié les prises de décisions stratégiques RH aux degrés de centralisation et décentralisation. Ils dégagent ainsi deux modèles dont l'approche est présentée dans le schéma suivant.

Figure 1 : Analyse du niveau d'autonomie de la filiale au niveau RH (Muritiba *et al.*, 2010, p. 328).

<div> <div>Centralisation</div> <div>Décentralisation</div> </div>	
<i>Les décisions portant sur les stratégies RH sont réalisées principalement par le siège ; typiquement une stratégie d'intégration globale</i>	<i>Les décisions portant sur les stratégies RH sont réalisées principalement par les unités opérationnelles ; typiquement une stratégie d'adaptation locale.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible utilisation du potentiel de la filiale, mécontentement des managers locaux</li> <li>-Partage des innovations RH</li> <li>-Forte standardisation des politiques de GRH et faible transfert de connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productivité accrue du fait d'une adaptation à la culture et aux politiques locales</li> <li>-Forte standardisation des activités opérationnelles pour un plus grand contrôle</li> </ul>

A partir de ce cadre d'analyse, plusieurs configurations sur l'internationalisation des pratiques RH sont proposées. Les auteurs distinguent les niveaux 1 et 2 en matière de recrutement, de formation et de développement, et de rémunération (cf. figure 2).

Figure 2 : Le niveau d'internationalisation des politiques RH (adapté de Curitiba *et al.*, 2010, p. 330).

Politiques	Niveau 1	Niveau 2
<b>Recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recrutement de salariés locaux par l'entreprise suivant une stratégie multidomestique</li> <li>-Recrutement d'expatriés venant du siège pour l'entreprise suivant une stratégie intégrée globalement.</li> </ul>	Efforts pour recruter les meilleurs salariés disponibles, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise, ancrée dans des innovations continues, de l'apprentissage et du partage de connaissances.
<b>Formation et développement</b>	Programmes de formation développés habituellement au niveau local, soit au siège soit dans les filiales	Programmes de formation développés dans les filiales qui disposent des meilleures compétences et connaissances.
<b>Rémunération</b>	Politiques de rémunération standardisées dans le cas d'une stratégie intégrée globalement, ou adaptées localement si l'entreprise suit une stratégie multidomestique.	Packages de rémunération incluant des standards globalisés de façon à attirer les salariés provenant de différentes zones géographiques.

Ces travaux permettent de préciser les différences en matière de politiques RH en complément des travaux d'Heenan et Perlmutter (1979). Le niveau 1 correspond aux orientations ethnocentrique et polycentrique tandis que le niveau 2 à l'approche géocentrique. Curitiba *et al.* (2010) mettent en évidence, à travers leur niveau d'internationalisation des politiques RH, une trajectoire, une idée d'évolution. Ces éléments convergent avec la

tendance actuelle de la littérature vers des modèles transnationaux et collaboratifs (Kostova *et al.*, 2016).

Toute cette analyse des relations siège-filiales au travers de la stratégie RH des FMN nous permet de faire la synthèse suivante :

Tableau 1. Mise en évidence des dimensions RH dans les relations siège-filiales (source : adapté de Heenan et Perlmutter, 1979, p.18-19).

<b>Critères</b>	<b>Ethnocentrique</b>	<b>Polycentrique</b>	<b>Régiocentrique</b>	<b>Géocentrique</b>
<b>Orientation stratégique principale</b>	Internationale et Globale	Multidomestique	Régionale	Transnationale
<b>Recrutement</b>	Postes clés tenus par des personnes de la nationalité de la maison-mère	Managers locaux aux postes clés dans leurs pays	Managers de la région pour les postes clés dans la région	Managers nommés en fonction de leurs compétences partout dans le monde
<b>Autorité / prise de décision</b>	Forte – décisions centralisées	Faible – décisions décentralisées	Forte au niveau régional et/ou collaboration entre les filiales	Collaboration entre le siège et les filiales partout dans le monde
<b>Evaluation et contrôle</b>	Standards du pays d'origine appliqués partout	Déterminés localement	Déterminés régionalement	Intégrés globalement
<b>Rémunération</b>	Primes élevées pour le siège, faibles dans les filiales	Grande variété de situations	Primes en fonction de la contribution aux objectifs régionaux	Primes aux managers internationaux et locaux pour l'atteinte des objectifs locaux et globaux basés sur les buts de la FMN
<b>Flux de communication et d'information</b>	Volume élevé d'ordres et de conseils du siège vers les filiales	Faible flux du et vers le siège – Faible entre les filiales	Faible du et vers le siège central – mais peut être élevé du et vers le siège régional et entre les filiales	Dans tous les sens – en réseau au niveau mondial
<b>Identification géographique</b>	Nationalité du propriétaire	Nationalité du pays hôte	Entreprise régionale	Entreprise réellement globale mais identifiant les intérêts nationaux (« glocal »)

Après avoir caractérisé les relations siège-filiales, particulièrement à travers la stratégie RH des FMN, nous montrons leur évolution et l'influence du contexte local.

## **Evolution des relations siège-filiales : impact du contexte local**

Nous présentons la tendance actuelle de la littérature sur les relations siège-filiales avant de nous intéresser aux facteurs de la filiale et du contexte local, pour expliquer cette évolution.

### *Vers une évolution des relations siège-filiales*

Les recherches montrent une évolution dans les relations siège-filiales et, de plus en plus, la littérature part du principe que les FMN tendent (ou doivent tendre) vers des modèles en réseau différencié (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; O'Donnell, 2000; Malnight, 1996). Ainsi, la FMN considérée comme une fédération complexe, coordonnée d'unités différenciées et semi-autonomes est unanimement reconnue par la littérature (Kostova *et al.*, 2016 ; Malnight, 1996 ; Mudambi *et al.*, 2014 ; Nohria et Ghoshal, 1997). On assiste alors à une reconnaissance croissante du rôle des filiales locales/régionales dans le réseau de la FMN.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette évolution : la stratégie adoptée, la structure de l'entreprise, la taille de la filiale, l'efficacité de son personnel, les attitudes du siège, les régulations gouvernementales (Dowling *et al.*, 1994), le degré de développement de la FMN (Jaussaud *et al.*, 2000) mais aussi les différents environnements socioculturels auxquels sont confrontées les FMN (Tayeb, 1998 ; Evans, 1986). Dans ce qui suit, nous nous attardons sur l'influence de la filiale et son contexte local sur les relations siège-filiales.

### *Importance de la filiale et de son contexte local : cas des pays émergents et en développement*

La littérature sur la place des filiales a conduit à une multitude de typologies des filiales (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Enright et Subramanian, 2007). Selon Bartlett et Ghoshal (1989), les filiales peuvent être distinguées selon leur niveau de ressources et compétences ainsi que l'importance stratégique de l'environnement local. Depuis, de nombreux auteurs ont considéré la filiale comme une source importante de connaissances du fait des relations qu'elle peut développer au niveau local (Birkinshaw, 1996). On distingue ainsi les filiales réceptives, contributrices ou autonomes.

Les caractéristiques de la filiale regroupent le niveau de ressources et de capacités internes détenues (Bartlett et Ghoshal, 1989), le niveau et le transfert de connaissances circulant dans la FMN (Gupta et Govindarajan, 1991), sa taille, sa stratégie, son âge (lié à la date d'entrée dans le groupe) et le mode d'entrée (création *ex nihilo* ou acquisition) (Tihanyi *et al.*, 2005).

Différents facteurs du contexte local semblent cruciaux. Tout d'abord, il y a la taille et l'importance stratégique du marché local pour la FMN (Bartlett et Ghoshal, 1989), proches des considérations économiques et concurrentielles. L'environnement est pourtant considéré plus globalement, en intégrant aussi ses dimensions institutionnelles et culturelles. Le modèle développé par Ghemawat (2001) permet de distinguer différentes dimensions de la distance : culturelle, administrative, géographique et économique. Ces éléments sont particulièrement cruciaux du fait de l'augmentation des investissements des FMN des économies développées dans les pays émergents et en développement (Dunning, 2009). Cette évolution présente de nouveaux défis concernant la gestion des relations siège-filiales (Mayrhofer *et al.*, 2015 ; Kostova *et al.*, 2016). Aujourd'hui, les filiales des FMN sont souvent bien ancrées dans leur

environnement local (Hennart, 2009), et développent des relations avec différents acteurs locaux (gouvernement, fournisseurs, distributeurs, clients, etc.) (Asmussen *et al.*, 2009).

Compte tenu des différences qui existent entre les pays développés et les pays émergents (Ghemawat et Hout, 2008), il semble pertinent d'étudier le rôle de la localisation dans les relations siège-filiales (Beddi et Mayrhofer, 2013 ; Colovic et Mayrhofer, 2012 ; Dunning, 2009). Jaussaud *et al.* (2012), par exemple, ont étudié les FMN françaises et japonaises localisées en Chine. De même, Amann *et al.* (2014) ont mis en évidence le rôle des structures régionales en Asie pour des FMN occidentales afin de surmonter les défis liés à la distance. De plus, en analysant la stratégie RH des FMN, des auteurs ont souligné l'importance du degré de développement du pays d'accueil (Perlmutter, 1969 ; Edström et Galbraith, 1977). Ainsi, Heenan et Perlmutter, (1979) ont montré que l'orientation des FMN implantées dans les pays en développement est souvent ethnocentrique. En revanche, selon le contexte et le degré de maturité des filiales, les FMN préfèrent une orientation polycentrique, régiocentrique ou géocentrique dans les pays industrialisés. En fonction de ces facteurs, Mucchielli (1998) affirme que les orientations stratégiques ont plutôt tendance à changer en accordant plus d'autonomie aux filiales lorsqu'elles deviennent plus matures. Ceci rejoint les travaux de Kynighou (2014) sur le transfert des pratiques RH qui peut varier selon le cycle de vie de la filiale. Pour le cas de la Tunisie, Saidani *et al.* (2012) ont souligné que les filiales commencent par jouer le rôle de « *workshop* » pour réduire les coûts. Avec le temps, leur rôle évolue pour devenir une filiale « *marché* » qui contribue à l'ensemble de la FMN.

L'explication accordée le plus souvent à ce choix est liée à la qualité de la main d'œuvre dans le pays d'implantation (Tayeb, 1998 ; Dowling et Welch, 2004). Selon Tayeb (1998), « *il est plus facile pour une multinationale d'imposer ses politiques et pratiques de GRH du pays d'origine à une filiale implantée dans un pays où la main d'œuvre locale est limitée, ou non qualifiée et non éduquée, ou aux opportunités d'emploi limitées. En revanche, dans un pays où le taux de chômage faible, le niveau de formation et de qualification élevé, où la connaissance des droits acquis prévaut, lesquels sont également protégés par une réglementation et des règles locales, la multinationale est confrontée à des difficultés en cas de non-respect des coutumes et des pratiques locales* ». Les risques d'incidents sont ainsi plus élevés lorsque l'on impose des politiques à des pays ayant une main d'œuvre qualifiée. D'Iribarne (1987) met également l'accent sur la présence de pratiques managériales plus développées dans les pays industrialisés que dans les pays en développement.

Quelques travaux ont porté spécifiquement sur les FMN françaises. D'Iribarne (1987), Franck (1997) et Poirey (1997) ont souligné leur orientation ethnocentrique. Selon une enquête de Poirey (1997) sur 35 FMN françaises, il apparaît que l'ethnocentrisme des entreprises françaises est « *modéré en Europe et les pays développés alors qu'il est élevé dans les pays en voie de développement* ». En revanche, cet ethnocentrisme peut fonctionner dans certains pays et susciter des tensions dans d'autres. En effet, dans un pays industriel, « *les nationaux trouveraient normal de voir appliquer les « bonnes » approches de la gestion qui sont pratiquées chez eux, et stigmatisent volontiers les pratiques françaises. On constate parfois que l'utilisation de ces pratiques est ressentie comme un signe d'une sorte de situation coloniale inacceptable dans un pays industriel* » (D'Iribarne, 1987). Cette « *nouvelle forme de colonialisme* » (Poirey, 1997) est critiquée notamment par Hailey (1994) et Janssens (1995) qui attribuent à l'ethnocentrisme dans les pays en développement une dimension éthique.

Ainsi, l'adoption d'une approche ethnocentrique dans les pays émergents et en développement engendre de nombreux risques compte tenu de la tendance des FMN vers des approches en réseau et plus collaboratives. Cela peut entraîner une évolution de l'orientation stratégique RH des FMN occidentales dans ces pays. Du moins théoriquement, il a été validé que l'ethnocentrisme est devenu inapproprié à « *l'âge du post-colonialisme* » (Prahalad et



Lieberthal, 2008) et on s'attendrait à ce que les FMN françaises modifient en conséquence leurs orientations stratégiques. C'est ce point que nous avons souhaité étudier dans le contexte tunisien qui a connu beaucoup de changements avec la révolution de 2011.

## **Contexte et méthodologie de la recherche**

Pour répondre à notre question, nous avons effectué une étude qualitative sur deux FMN françaises implantées en Tunisie. Nous présentons tout d'abord le contexte de la recherche et les caractéristiques du pays, avant de détailler la démarche méthodologique mobilisée.

### *Contexte de la recherche : La Tunisie avant et après la Révolution*

La Tunisie est un pays méditerranéen situé en Afrique du nord. C'est une ancienne colonie française (1881-1956), majoritairement musulmane (98%) et ne possédant pas de ressources naturelles importantes. Ce désavantage l'a contraint à investir dans les ressources humaines pour développer son économie. Après son indépendance, la Tunisie a opté pour l'ouverture économique internationale en adhérant à l'Organisation Mondiale du Commerce et en signant un accord de partenariat et de coopération avec l'Union Européenne (UE) en 1995. Les avantages comparatifs que possède la Tunisie (sa position géographique proche de l'Europe, sa stabilité politique, ses infrastructures de qualité, sa main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse, sa fiscalité privilégiée, sa francophonie, les mesures incitatives et les actions de l'Etat) ont encouragé les grandes FMN étrangères, surtout françaises, à s'y implanter. En effet, 86% des investissements en Tunisie proviennent des Etats de l'UE, à leur tête la France, le partenaire principal (41%), suivis de l'Italie (23%) et de l'Allemagne (8,8%) (Hors secteur de l'énergie) (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation).

Les liens privilégiés avec la France s'expliquent par le passé colonial (emprunts culturelles et institutionnelles) laissé par la France en Tunisie (Zghal, 2000 ; Yahiaoui et Zoubir, 2006). En effet, de fortes similitudes existent entre les droits du travail tunisien et français. La Tunisie a également hérité de plusieurs normes françaises comme le style de management bureaucratique, la forte distance hiérarchique, l'importance de la qualification par les grandes écoles pour le recrutement des cadres, le système collectif des non cadres, le principe d'égalité en matière de rémunération, la recherche d'équité chez les non cadres, la présence syndicale (Yahiaoui, 2007, 2015). Notons aussi l'influence de la France sur le système éducatif tunisien et la présence d'une vingtaine d'écoles françaises en Tunisie. Ces facteurs ont contribué à renforcer la présence des FMN françaises dans le pays.

Le 14 janvier 2011, la Tunisie a connu un tournant dans son histoire suite au soulèvement de sa population et son mécontentement de la situation économique et politique du pays. Des tensions politiques ont conduit à la chute du régime du président et à l'instauration d'un système tirant sa légitimité du peuple et de la prise en compte de ses aspirations sociales et démocratiques. La Tunisie, qui connaissait déjà une situation économique précaire, du fait de la crise et de l'essoufflement de son modèle économique, a commencé à connaître une conjoncture économique très difficile. La croissance du PIB n'a pas dépassé 0.8% en 2015 (World Bank, 2016<sup>2</sup>). Plusieurs mutations et changements socio-culturels, constitutionnels et institutionnels post-Révolution ont vu le jour (Schafer, 2015) conduisant à une crise sociale et une instabilité. Cela n'est pas sans conséquence sur les investissements étrangers. L'étude menée par Bouchard en 2013 a souligné que 30 entreprises françaises (sur un total de 1200) ont quitté la Tunisie. Pour pallier ces difficultés, les

---

<sup>2</sup>World Bank (2016).

syndicats, et en particulier l'UGTT<sup>3</sup>, ont joué un rôle essentiel pour organiser le dialogue social et canaliser les demandes des salariés (Yousfi, 2012<sup>4</sup>). Les salariés ont commencé à faire valoir leurs droits en réclamant la liberté d'opinion et l'amélioration des conditions de travail. Tous ces éléments ont eu des conséquences sur le comportement des salariés, en général, et du personnel des filiales des FMN occidentales opérant en Tunisie, en particulier.

### *Collecte et analyse des données*

L'objectif de cette étude est d'étudier dans quelle mesure la Révolution tunisienne a influencé la stratégie des FMN françaises et les relations avec leurs filiales implantées en Tunisie. Plus précisément, nous nous intéressons à la stratégie RH dans ces relations siège-filiales pour voir comment elle a évolué suite à l'évolution du contexte local. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative portant sur deux FMN françaises, Chemical et Equipement<sup>5</sup>, actives respectivement dans le secteur de l'industrie chimique et dans l'industrie automobile. Les filiales sont d'un effectif de 212 salariés pour Chemical dont deux expatriés français et de 112 salariés pour Equipement dont un expatrié argentin. Ces deux FMN sont implantées en Tunisie depuis plus de dix ans. Pour l'entreprise Equipement, nous avons mené des entretiens au sein de la Business Unit Transmission, une des douze activités importantes du groupe.

En adoptant une méthodologie qualitative à visée exploratoire (Eisenhardt et Graebner, 2007; Yin, 2014), les deux études de cas nous ont permis d'étudier l'orientation stratégique des FMN et d'examiner les raisons qui ont conduit à ce choix (Yin, 2014). Cette méthode convient particulièrement en management international pour rassembler des données transfrontalières et interculturelles (Ghauri, 2004), surtout avec une démarche multi-sites pour trianguler les données provenant de plusieurs unités de la FMN (Marschan-Piekkari *et al.*, 2004). C'est le cas de notre étude conduite avec des entretiens réalisés au sein du siège et des filiales. Plus précisément, trente entretiens semi-directifs ont été réalisés durant deux phases.

Pendant la première phase (2005-2006), nous avons mené 15 entretiens au total : huit au sein de la FMN Equipement (Directeurs des Ressources Humaines siège/filiale et managers locaux) et sept au sein de Chemical (cf. tableau 2). Pour cela, nous avons utilisé trois guides d'entretiens différents, selon le profil des interviewés. Les principaux thèmes abordés concernent la politique RH à l'international, les pratiques de GRH transférées, les facteurs qui ont influencé ces choix et la perception de la relation siège-filiales par les différents acteurs.

Durant la seconde phase en 2016, nous sommes retournées dans ces FMN et avons interviewé à nouveau 15 personnes (7 chez Equipement et 8 chez Chemical), incluant les DRH et les managers locaux (cf. tableau 2). Ces entretiens ont porté sur les changements que les FMN ont connus en dix ans, en intégrant le contexte de la Révolution et ses conséquences.

---

<sup>3</sup> Union générale tunisienne du travail

<sup>4</sup> Yousfi. H (2012)

<sup>5</sup> Il s'agit de noms fictifs pour respecter l'anonymat des entreprises.

Tableau 2 : Détail des interviewés en 2006 et 2016.

Entreprises / FMN	EQUIPEMENT		CHEMICAL	
	2006	2016	2006	2016
<b>Personnes interviewées</b>	-1 DRH maison mère, responsable région Nord Afrique -1 ancien DRH maison mère responsable région - 1 DRH filiale - 5 managers dans la filiale tunisienne (vente, production, marketing, finance et logistique)	- 1 DRH maison mère responsable région Nord Afrique -1 DRH filiale, Tunisie -1 directeur qualité (ancien directeur production) -4 managers (production, marketing, finance et logistique)	-1 DRH maison mère responsable région Nord Afrique - 1 DRH filiale -5 managers dans la filiale tunisienne (vente, production, marketing, finance et logistique)	1 DRH maison mère responsable région Nord Afrique -1 DRH filiale -1 responsable juridique (ancien DRH filiale) -1 ancien directeur commercial qui a quitté l'entreprise - 4 managers (production, marketing, finance et logistique)

Les entretiens ont été réalisés en français et ont duré entre 1 et 2 heures. Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits puis codés à l'aide du logiciel N\*Vivo (selon les instructions de Miles et Huberman, 2003). Une analyse intra-cas puis inter-cas a été réalisée (Yin, 2014). Ceci nous a permis de mieux comprendre les similarités et les différences de comportement entre les deux FMN après la Révolution.

## Evolution de la stratégie RH des deux FMN françaises implantées en Tunisie

Pour commencer, nous décrivons les orientations stratégiques des deux FMN en 2006. Par la suite, nous analysons les changements apportés à ces orientations en 2016.

### *L'orientation stratégique RH d'Équipement en 2006*

La filiale d'Équipement est dirigée par un directeur général argentin et, longtemps avant lui, des expatriés français occupaient ce poste. La mobilité internationale semble être très limitée pour les salariés de la filiale tunisienne. Au niveau RH, les DRH du siège (actuels et anciens) ont rencontré des difficultés pour recruter le DRH de la filiale. Ceci est dû à un manque de formation mais aussi à la conception même de la fonction RH qui s'avère très ancienne par rapport à la vision du siège. « *On retrouve non pas des gestionnaires de RH mais plutôt des chefs du personnel...qui avaient l'habitude de parler de la sécurité, de la surveillance, des horaires de travail..., et par contre dès qu'on commençait à parler de pratiques de GRH là c'était la catastrophe* » (DRH, siège).

L'ancien DRH français au niveau du siège a été le responsable de la zone Afrique du Nord chargé de la diffusion des pratiques RH. Il souligne que « *c'est exactement la même chose partout dans le groupe. Ils ont pratiquement le même système de management et les mêmes pratiques comme les procédures de recrutement, le système de rémunération,*

*l'évaluation des performances et la gestion de carrière* ». Il rajoute que « *les pratiques RH du siège sont transférées intégralement en Tunisie* ». Il y a une absence de différenciation entre les filiales du groupe : « *Nous gérons le Maghreb comme nous gérons les autres régions du monde. Nous n'avons pas de méthode spécifique ou des différences en termes de gestion des ressources humaines pour la Tunisie* » (DRH, filiale).

Pour sa stratégie RH, le siège, d'après le directeur production en Tunisie, choisit un ensemble de pratiques RH, pour les cadres et les non-cadres concernant les augmentations annuelles de salaire, de bonus, d'évaluations de performance et de gestion de carrière. Le siège exige un rapport hebdomadaire pour s'assurer que ses filiales appliquent bien les pratiques transférées. Des visites dans les filiales sont aussi organisées pour vérifier l'adoption de ces pratiques : « *J'ai voyagé et j'ai rencontré le directeur RH en Tunisie afin de discuter des pratiques. Plus tard quand j'y suis retourné, j'ai pu interroger les employés et j'ai vu leur réaction* » (DRH, siège). Ce contrôle est aussi valable pour les autres entités du groupe pour « *auditer la mise en œuvre des pratiques dans les différentes filiales* » (directeur finance, filiale).

Plusieurs ressemblances existent entre les systèmes français et tunisiens « *D'une certaine façon, quand on regarde la revue salariale, l'histoire de la classification, la législation du travail, on trouve beaucoup de ressemblances avec les lois françaises. Comme la culture d'embauche ou les sanctions, on trouve pratiquement les mêmes choses en France qu'ici* » (DRH, filiale). Nous pouvons aussi noter que « *la convention collective tunisienne a un système de notes qui détermine la prime (le 13ème mois). C'est ce qu'on appelle le système de gratification individuelle, un système très ancien mal adapté au système moderne. Ce système prévu par la convention collective date de la colonisation, et a besoin d'évoluer car il est très lourd dans le système industriel actuel* » (DRH, siège).

#### *L'orientation stratégique RH de Chemical en 2006*

Notre analyse révèle également la forte centralisation au sein de l'entreprise, exprimée à travers son transfert unilatéral des pratiques françaises et l'utilisation d'expatriés français pour gérer les filiales « *Vous pouvez imaginer l'entreprise Chemical comme étant une entreprise coloniale dans le sens le plus noble du terme...la filiale tunisienne est une filiale coloniale, donc j'envoyais des petits blancs, ou moyens blancs pour gérer des ressources locales. Jusqu'au jour où on a identifié un cadre tunisien qui a montré des signes d'allégeance, un certain sens politique et nous lui avons confié la responsabilité de la direction générale de notre filiale pendant 20 ans. N'ayant pas trouvé de successeur à la hauteur, on est revenu à des approches à nouveau, que je qualifie de post-coloniales, en envoyant des directeurs généraux de nationalité française pour gérer cette entité, c'est pourquoi nous avons toujours un œil sur le processus de recrutement* », (DRH, siège).

Le transfert des pratiques RH au sein de Chemical provient du siège comme le souligne le DRH de la filiale : « *Oui je pense que nous avons les mêmes pratiques RH que les autres filiales* ». Pour le DRH du siège, le groupe a des objectifs de professionnalisation que la filiale doit suivre quelle que soit sa localisation. Cette recherche de similarité entre les pratiques des filiales avec celles du siège semble contribuer à faciliter l'identification nationale et internationale et toute démarche d'audit, d'aide et de contrôle des filiales. De même, tous les moyens sont disponibles pour « *empêcher les critères définis dans le groupe d'être modifiés, adoptés ou réaménagés. En fait, le DRH du siège fait des visites ponctuelles à la filiale pour vérifier si les procédures sont respectées* » (Directeur logistique, filiale).

Notre analyse montre aussi que le siège s'identifie aux similitudes institutionnelles du pays d'accueil. Une de ces caractéristiques concerne la ressemblance entre les systèmes

éducatifs tunisiens et français « *On a un cadre de référence commun, on a la particularité en plus d'avoir affaire à un encadrement local, les cadres supérieurs, les cadres dirigeants qui pour une grande partie d'entre eux ont été formés et soit directement dans les universités ou des écoles françaises métropolitaines, soit qui ont été formés dans les pays d'origine mais dans des écoles dont des cursus sont calqués sur les modèles français* » (DRH, siège). Le siège recherche des managers pour la filiale tunisienne avec une formation et des compétences équivalentes à celles des managers du siège. L'acculturation du personnel local par l'adoption de standards et pratiques du pays mère, due à l'histoire coloniale qui relie les deux pays, est aussi un facteur important : « *on est sur des pays qui ont vécu dans une sphère d'influence et un environnement culturel très marqué par la puissance coloniale à la fin du 19ème et du début du 20ème siècle, on a beaucoup de référents culturels communs. ... il y a une proximité réelle, une proximité culturelle sans nier les différences* » (DRH, siège).

Tandis que certaines références identitaires jouent un rôle prépondérant dans la diffusion des pratiques de GRH du siège, d'autres sont fortement critiquées par les managers du siège. Citons, par exemple, certains « *mimétismes historiques* » associés « *au corpus réglementaire* » « *fortement calqué sur ce qui était le code civil et le code du travail de la France d'avant la décolonisation* » (DRH, siège). Au-delà du code de travail local comportant certaines clauses « *peu évoluées* », la présence de pratiques RH et d'une fonction RH peu développées incitent également le siège à transférer ses pratiques, considérées comme plus modernes et efficaces « *La GRH dans la filiale tunisienne correspond à ce qu'on faisait en France et en Europe il y a 30 ou 40 ans* » (ancien DRH, siège). Des changements sont alors nécessaires pour « *apporter plus de professionnalisme et de rigueur* » (directeur des ventes, filiale). De même, le DRH de Chemical en 2006 rajoute : « *les attentes ont évolué, on a affaire à une main d'œuvre plus éduquée, qui a un niveau d'exigence élevé, qui implique des seniors managers encore meilleurs. Donc ils doivent se dépasser par rapport à ce qu'auraient pu être nos attentes à leur égard il y a 20 ans. Le monde devient plus compétitif* ».

Le nouveau marché du travail caractérisé par la nouvelle génération de managers instruits et acculturés à la culture française suffira-t-il pour faire évoluer les relations entre les sièges français et leurs filiales tunisiennes dix ans après?

### *L'orientation stratégique RH des FMN françaises en Tunisie après la Révolution*

Dix ans après, nous sommes retournées dans ces mêmes entreprises. Notre analyse montre une évolution vers moins d'ethnocentrisme, tout en mettant en évidence des différences dans la trajectoire poursuivie par ces deux FMN.

#### *L'entreprise Équipement*

Grâce au succès de filiale transmission d'Équipement en Tunisie, le siège a décidé de délocaliser de nouvelles unités en Afrique du Nord et notamment en Tunisie. La FMN a alors modifié sa structure pour devenir régionale en créant la zone « Afrique et Moyen Orient ». De plus, les expatriés provenant de l'extérieur de la région nord-africaine géraient toujours les filiales. Selon le siège, le but de cette expatriation est « *le renforcement d'une culture d'entreprise mondiale commune à tout le groupe* » (DRH, siège).

L'analyse a toutefois montré un changement dans la gestion des carrières, à travers la mobilité de directeurs tunisiens dans la région, ce qui renforce la stratégie régiocentrique. La seule visite au siège concerne les ingénieurs et les directeurs pour les former pendant une courte période sur « *les nouvelles méthodes et le nouveau processus développés en France* » (directeur de production, filiale). « *Nous sommes bien sûr censés continuer à faire du*

*reporting à la région et, de temps en temps, à la maison-mère au sujet des réalisations faites ici* » (directeur marketing, filiale). Cela montre l'importance de la standardisation des pratiques dans le groupe entier malgré l'orientation régiocentrique poursuivie. Cette standardisation est aussi soutenue par les directeurs interrogés : *« nous étions presque dans les mêmes écoles, l'école française ou celles qui suivent le même système que la France, donc nous estimons que nous avons tous la même culture métier et nous parlons le même langage technique »* (directeur financier, filiale). Le DRH de la filiale rajoute : *« Nous, ici en Tunisie, suivons les mêmes pratiques RH que les autres unités de la maison mère. La France a des pratiques plus développées que nous, donc nous n'avons aucune raison de rejeter ces pratiques »*. Cette confiance dans les pratiques du siège et la fascination des salariés locaux pour les pratiques des pays développés, notamment françaises, sont toujours dominantes. Elles proviennent du système éducatif local basé sur celui de la France, mais aussi de l'histoire coloniale qui lie les deux pays. *« Nous sommes une entreprise automobile, notre travail est d'assurer la qualité et la sécurité à nos clients. Ceci nous conduit à surveiller ce qui se passe dans les autres unités et garantir la même qualité de produit et de service partout. Pour faire ça, nous devons tous suivre les mêmes procédures et pratiques »* (DRH, siège). Cette influence du secteur d'automobile sur l'orientation stratégique de la FMN a poussé le siège à exercer une pression sur le syndicat local pour changer l'environnement institutionnel local. C'est le cas du bonus annuel de la convention collective supposé être général. Au terme d'une négociation entre le directeur RH du siège et le syndicat local, le bonus annuel devient basé sur l'évaluation du supérieur hiérarchique.

Malgré l'introduction d'une nouvelle structure régiocentrique, l'orientation ethnocentrique continue à transparaître avec un transfert à sens unique (du siège vers la filiale), de la culture d'entreprise ainsi que des pratiques de GRH. Autrement dit, l'ambition revendiquée par le siège et ses efforts pour se développer dans le cadre d'une organisation régiocentrique ne se reflètent pas dans la pratique. Ceci peut être dû, comme l'a souligné l'ancien manager production, actuel responsable qualité de la filiale, à *« une régression de la qualité de production ces dernières années, suite à une révolution des mentalités surtout au niveau de l'usine. Les ouvriers revendiquent en permanence de nouveaux droits et se mettent souvent en grève ce qui a conduit pendant les 4 années qui ont suivi la Révolution, à une diminution en termes d'efficacité et d'efficience et un risque de perte de part de marché »*. Certains ouvriers ont même adopté un comportement révolutionnaire ces dernières années : *« ils arrivent à l'heure mais prennent plus de temps pour se changer et se mettre en tenue de travail – ils se permettent de prendre des pauses cafés plus longues du coup ils prennent du retard sur leur travail. Et comme on a des commandes en cours, on se sent sous pression, on a intérêt à aller dans leur sens et ne pas trop les provoquer sinon ils se mettent en grève »*. Ainsi, il y a un changement radical du comportement de nombreux salariés dû à la parole libérée depuis la Révolution. Les entreprises se trouvent alors sous une pression dite de « compétences » de la part des salariés. Ceci a conduit le siège à revenir à ses anciennes méthodes ethnocentriques pour garder le contrôle surtout au niveau de la production.

## L'entreprise Chemical

L'entreprise a fait évoluer sa stratégie RH *« Nous arrivons à un certain niveau de maturité de notre filiale tunisienne où on n'a plus besoin de faire un contrôle permanent comme il y a 10-15 ans...La plupart des chefs de département sont tunisiens avec beaucoup d'expérience. Avec le développement de beaucoup de masters spécialisés en Tunisie, par exemple, il est devenu facile de trouver des candidats hautement qualifiés à recruter localement dans plusieurs domaines contrairement aux années précédentes »* (DRH, siège). Pourtant, comme pour le cas pour d'Équipement, la plupart des managers tunisiens ont suivi

des programmes de formation en France une fois par an ou tous les deux ans afin d'actualiser leurs connaissances dans des domaines d'expertise différents et s'approprier les pratiques du siège.

Une volonté affirmée est toutefois présente maintenant pour laisser une autonomie « surveillée » aux directeurs tunisiens, ce qui reflète un changement vers un mode réseau. Cette évolution était nécessaire pour s'assurer que la filiale soit capable de renforcer son encastrement dans le tissu institutionnel tunisien : « *Nous, comme des locaux, nous savons comment entretenir les relations avec les institutions locales, le gouvernement, l'administration et nous savons mieux que les français ou les expatriés comment traiter et/ou négocier avec le syndicat en cas de problème, nous avons notre façon tunisienne de faire des choses* » (Directeur production, filiale). Le succès en Tunisie dépend ainsi du degré de décentralisation mais surtout de l'environnement institutionnel tunisien et implicitement des directeurs tunisiens acculturés à la française. « *Nous avons les mêmes références en Tunisie et la France en termes du droit du travail, de syndicat et du système éducatif surtout avec le partenariat et l'implantation de beaucoup d'universités françaises en Tunisie comme la Sorbonne, Dauphine, et les écoles d'ingénieurs etc. C'est pourquoi nous avons décidé de donner plus d'autonomie à nos directeurs tunisiens locaux. Nous savons qu'ils peuvent faire un bon travail et appliquer des pratiques modernes, même nous étonner un jour ou l'autre d'idées novatrices pour améliorer nos pratiques* » (DRH, siège).

En comparaison avec Equipement, la période post-Révolution a été rapidement gérée. En effet, l'ancien directeur commercial de la filiale relate que « *certaines ouvriers mécontents ont essayé de forcer la main à la direction surtout en termes d'augmentations salariales après la Révolution. Au niveau des cadres, il y a eu une division entre le clan pro-français, surtout ceux qui viennent de rentrer de leur formation en France et à qui on a promis des postes de management d'un côté, et les anciens qui réclament plus d'autonomie dans la prise de décision ... on a eu des rebondissements soudains pendant plusieurs mois d'une période à une autre dans l'année qui a suivi la Révolution* ». Le DRH du siège a souvent été présent en Tunisie pendant cette période, ce qui lui a permis de mieux comprendre les attentes des salariés locaux, de renouer la confiance avec les cadres et surtout avec les syndicats tunisiens avec qui il a conclu un accord sur plusieurs aspects. La multitude des formations des cadres tunisiens en France et les échanges permanents entre le siège et la filiale ont renforcé l'acculturation de certains managers tunisiens et la confiance du siège en sa filiale. « *J'avoue qu'après la Révolution les choses sont devenues un peu plus compliquées en Tunisie, surtout en termes de relations syndicales. Pour dire vrai, nos managers tunisiens qui connaissent bien la culture de notre entreprise, nos attentes et nos limites mais aussi la culture syndicale de leur pays nous ont beaucoup aidé à comprendre certaines choses et mêmes certains étaient capables de nous aider dans les négociations syndicales. En fin de compte, chaque partie a cédé un peu et c'est important à un moment donné de lâcher prise sur certaines choses qu'on sait qu'ils maîtrisent parfaitement...on leur fait confiance* » (DRH, siège).

## Discussion

L'analyse des résultats révèle que, pendant la première phase d'étude (2005-2006), les FMN Equipement et Chemical ont suivi un modèle de fonctionnement centralisé pour assurer une forte intégration globale (Prahalad et Doz, 1987). Les relations étaient unilatérales entre les sièges français et leurs filiales en Tunisie. Ceci rappelle les modèles de la hiérarchie (Hedlund, 1994) et de l'entreprise globale (Bartlett et Ghoshal, 1991). Sur le plan RH, c'est bien la vision ethnocentrique qui prédomine (Heenan et Perlmutter, 1979). Cette relation a évolué quelques années plus tard suite à la Révolution qu'a connue la Tunisie, mais de

manière différenciée. Ceci nous amène à mettre en évidence les facteurs d'évolution, particulièrement de l'environnement local, dans un contexte post-Révolution.

### *Une orientation stratégique ethnocentrique des deux FMN en 2006*

L'analyse de la stratégie RH de ces deux FMN nous a permis de mieux appréhender la qualité des relations entre les sièges français et leurs filiales en Tunisie (Kostova *et al.*, 2016). En effet, les résultats montrent une orientation stratégique résolument ethnocentrique (Heenan et Permuter, 1979). Un transfert unilatéral des pratiques RH du siège vers la filiale domine dans les deux cas. Les procédures de recrutement, le système de rémunération, l'évaluation des performances, la formation et la gestion de carrières sont dictés par le siège français. La filiale ne fait que les appliquer localement. Ce transfert « top down », centralisé au sens de Muritiba *et al.* (2010), avait pour objectif de maintenir une culture d'entreprise commune, une identification facile de pratiques dans toutes les filiales et un contrôle de ces dernières (Myloni *et al.*, 2004). Nos résultats convergent avec les travaux démontrant que l'orientation stratégique des FMN françaises est souvent ethnocentrique (D'Iribarne, 1987; Franck, 1997; Poirey, 1997). Saidani *et al.* (2012) ont aussi montré que les filiales des FMN, implantées en Tunisie, jouent un rôle traditionnel de « *workshop* », en permettant la réalisation d'économies grâce à une main d'œuvre peu coûteuse.

Plusieurs facteurs mis en évidence par les interviewés semblent influencer ce transfert à sens unique de pratiques RH des sièges vers leurs filiales tunisiennes. Nous avons identifié : l'héritage du système éducatif français (Zghal, 2000 ; Yahiaoui, 2015), l'acculturation des managers locaux, le mimétisme historique des relations sociales, la similitude du code du travail et du système de convention collective ainsi que l'absence d'évolution de la fonction RH (D'Iribarne, 1987). Ces éléments peuvent être rapprochés des dimensions de la distance développées par Ghemawat (2001). Une faible distance entre le siège et la filiale (géographique, administrative, culturelle et économique) peut expliquer la bonne acceptation, à ce stade, de la vision du siège par les filiales.

### *Impact du contexte post-Révolution des filiales sur leurs relations avec les sièges*

Après la Révolution tunisienne de 2011, le contexte local a connu des revendications sociales, des grèves en continu, des tensions politiques et une instabilité économique (Turki, 2014). Ceci n'était pas sans conséquences sur le comportement et les attentes des managers locaux. Ainsi, la filiale a tenté de remettre en cause l'orientation ethnocentrique et de faire évoluer les pratiques (notamment RH) dans les deux FMN. La réaction des sièges a varié selon les cas.

Équipement a résisté à la volonté de changement manifestée par les salariés de sa filiale. Le développement de son activité l'a conduit à opter pour une structure par région. Les expatriés français, toujours nombreux en Tunisie, ont tout fait pour absorber la colère et la résistance des managers locaux. Pour ce faire, ils se sont référés à des arguments basés sur la similitude des lois de travail en France et en Tunisie ainsi que sur la volonté du groupe d'avoir une coordination au niveau de la région. Bien que ce changement ait été perçu par les managers tunisiens comme une revalorisation de leurs compétences dans le réseau régional, rien n'a changé sur le plan opérationnel. En effet, dans cette orientation régiocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979), plusieurs pratiques RH sont standardisées dans la région nord-africaine après l'approbation du siège. En nous basant sur les travaux de Muritiba *et al.* (2010), nous pouvons conclure qu'Équipement a gardé, pendant dix ans, un degré élevé de centralisation, avec des décisions sur les stratégies RH principalement prises au siège et accessoirement par le siège régional. C'est ce comportement que nous pouvons qualifier de



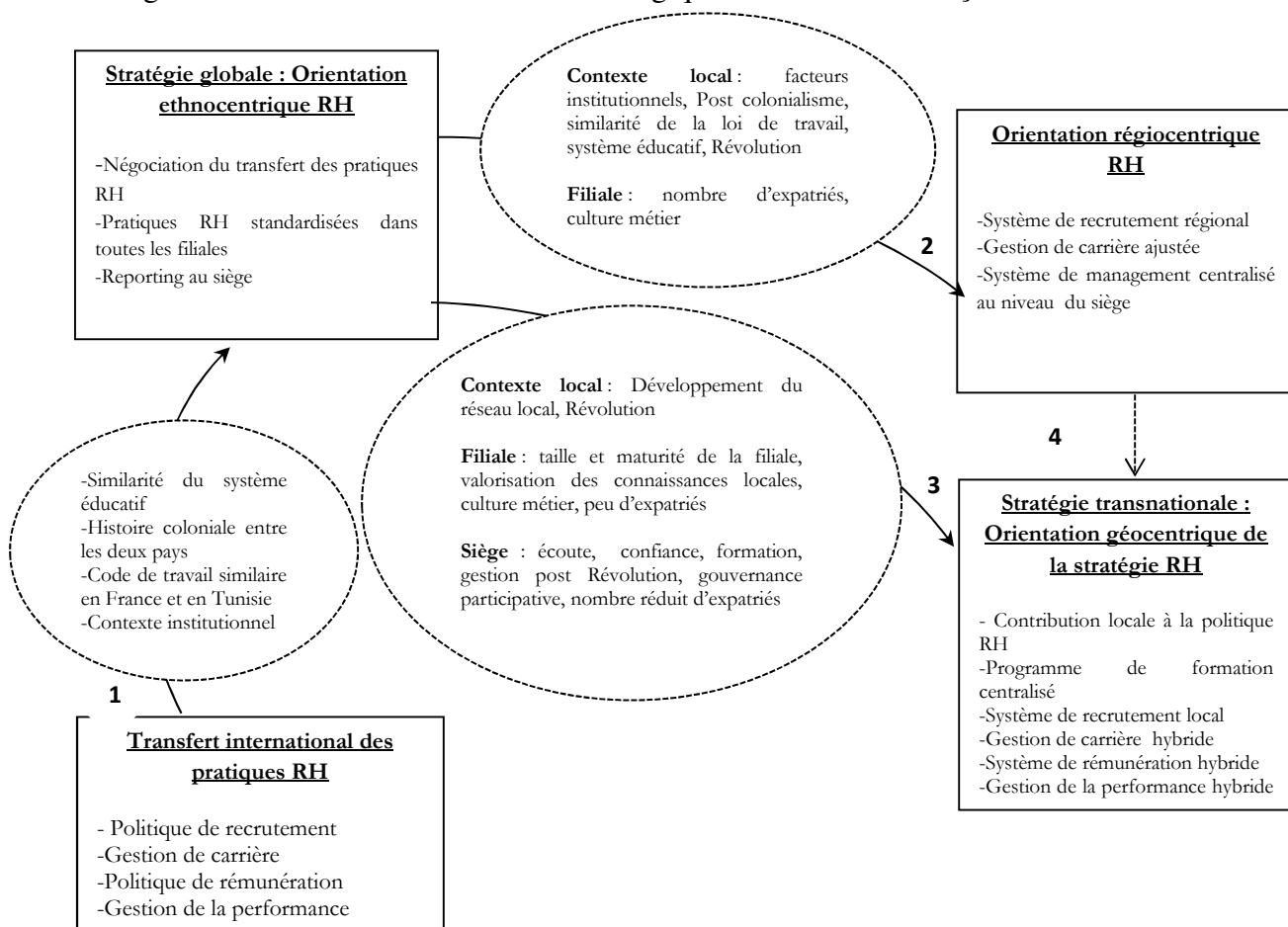
« régiocentrisme déguisé ». En reprenant l'étude de Saidani *et al.* (2012), le rôle de la filiale a évolué de « *workshop* » à filiale « *marché* » au niveau régional. Malgré cette évolution, l'autonomie et la mobilisation du potentiel de la filiale tunisienne restent très faibles (Saidani *et al.*, 2012) avec une standardisation accrue des pratiques RH. Selon Muritiba *et al.* (2010), le modèle d'Équipement semble se maintenir au niveau 2. Les programmes de formation sont développés par la région et approuvés par le siège. Un effort est fait pour recruter les meilleurs professionnels à une échelle régionale. Bien que cette évolution ne soit pas significative pour la filiale, nos résultats diffèrent des conclusions des chercheurs insistant sur l'orientation ethnocentrique des FMN françaises (D'Iribarne, 1987; Poirey, 1997). De plus, ces résultats viennent renforcer les recherches sur l'importance des structures régionales dans les FMN (Amann *et al.*, 2014 ; Kostova *et al.*, 2016) même si l'évolution constatée dans notre cas reste modeste, le groupe continuant d'avoir une vision majoritairement centralisée et ethnocentrique. Plus globalement, sont mis en avant les enjeux de localisation et la nécessité de prendre en compte les spécificités géographiques, notamment dans les pays émergents et en développement (Mayrhofer *et al.*, 2015, Dunning, 2009).

Pour la FMN Chemical, nous notons une vraie évolution de sa stratégie dans la période post-Révolution. L'orientation stratégique a évolué, d'une démarche ethnocentrique vers une approche géocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979). Après la Révolution, les managers de la filiale tunisienne ont considéré qu'ils ne devaient plus se comporter passivement. Afin de faire valoir leurs compétences et surtout leurs connaissances du marché tunisien, ils ont instauré un dialogue avec le siège français. Contrairement au cas précédent, les managers du siège ont été très présents en Tunisie pour accompagner la crise locale. L'écoute et l'ouverture d'esprit des managers français ont facilité l'instauration d'une confiance mutuelle entre les deux entités. Ceci s'est renforcé avec les programmes de formation et l'acculturation développés chez les managers locaux. Ce gain en maturité pour la filiale lui a permis de passer d'une unité réceptive à contributrice à l'ensemble du réseau de la FMN française (Birkinshaw, 1996). Le système de gestion de carrière et de performance ainsi que le recrutement deviennent hybrides en mixant les pratiques françaises et locales. Plusieurs facteurs ont contribué à cette évolution vers le modèle géocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979) ou transnational (Bartlett et Ghoshal, 1989). D'abord, la filiale tunisienne a gagné en maturité grâce à un fort réseau local, ses fournisseurs locaux devenant des partenaires réels du groupe entier. Ce résultat confirme la littérature (Kynighou, 2014 ; Perlmutter, 1969 ; Edström et Galbraith, 1977) qui montre que le transfert de pratiques RH peut évoluer tout au long du cycle de vie d'une filiale. Ceci confirme également que certaines variables, comme la phase d'internationalisation de l'entreprise (Dowling et Welch, 2004), ou la taille de la filiale (Dowling *et al.*, 1994) influencent le choix à suivre. Dans ce sens, nos résultats contredisent la littérature (Mucchielli, 1998; Jaussaud *et al.*, 2000) qui souligne que les pratiques sont souvent transférées dans des filiales au moment de leur création et que cela change lorsque l'entité locale devient mature. En outre, le nombre d'expatriés et leur formation au siège ont joué un rôle important dans l'évolution de l'orientation stratégique RH de Chemical. Ceci a conduit le siège à multiplier les échanges et la coordination à une échelle mondiale. Comme pour Equipement, Chemical se situe au niveau 2 d'internationalisation de sa politique RH (Muritiba *et al.*, 2010). Cette fois, les programmes de formation sont développés par l'unité opérationnelle qui a de meilleures compétences et connaissances. Le degré d'autonomie de la filiale tunisienne en 2016 est plus élevé qu'en 2006. En effet, Chemical dispose d'une meilleure productivité en raison de son adaptation à la culture et aux politiques du pays hôte. Le contexte local est davantage pris en considération malgré la standardisation des activités opérationnelles.

En nous basant sur ces deux études de cas, nous pouvons expliquer les raisons pour lesquelles les orientations stratégiques des FMN françaises en Tunisie ont évolué différemment, après dix ans. D'une part, le secteur automobile dans lequel opère Equipement nécessite un degré élevé de standardisation des pratiques, au moins sur une échelle régionale. A l'opposé, le secteur chimique de Chemical, accorde une marge de manœuvre à la filiale tunisienne pour apporter des connaissances liées au marché local et adapter les pratiques RH en conséquence. D'autre part, le comportement des managers du siège de Chemical mérite d'être souligné. En effet, la gouvernance participative, l'écoute et l'accompagnement local pendant la période post-Révolution a renforcé la confiance entre les entités. Enfin, les managers locaux ont su valoriser leurs connaissances du marché local (fournisseurs, syndicat) auprès du siège français grâce à un dialogue constructif. Ceci permet de constater une évolution du contexte local sur une des dimensions de la distance de Ghemawat (2001), la dimension administrative (institutionnelle) qui a alors été surmontée différemment par les deux cas et qui a fortement influencé les relations siège-filiales des FMN étudiées.

Le schéma ci-dessous nous permet de montrer les étapes suivies par les FMN françaises en matière d'orientation stratégique RH dans le contexte de bouleversement politique que connaît la Tunisie. Ainsi, nous pouvons conclure que le transfert international unilatéral de pratiques RH est souvent effectué dans une première étape (1). La similitude du système éducatif, l'histoire coloniale entre les deux pays, la pression coercitive établie par les institutions locales (le syndicat, la législation) mènent à une négociation du processus, à une coordination accrue ainsi qu'à un contrôle basé sur un système de reporting centralisé et une faible distance entre le siège et sa filiale. Seulement peu de pratiques RH peuvent être adaptées à la loi locale.

Figure 3 : Evolution de l'orientation stratégique RH des FMN françaises en Tunisie.



Une fois l'orientation ethnocentrique établie, plusieurs facteurs peuvent pousser les FMN françaises établies en Tunisie à évoluer vers une étape basée sur une orientation régiocentrique (2) ou géocentrique (3). La Révolution est sans aucun doute le facteur dominant qui caractérise les filiales tunisiennes après 2011. La deuxième trajectoire reflète la volonté du siège de maintenir le contrôle tout en développant son activité. La troisième, par contre, s'opère quand le siège prend conscience de l'importance de sa filiale locale : son degré de maturité, le développement de son réseau local, le nombre réduit d'expatriés et la formation internationale. Le climat de confiance et d'écoute entre siège et filiale, notamment dans un contexte institutionnel fluctuant et incertain nécessitant une gestion de crise rapide, constitue également un facteur explicatif de cette évolution, à travers une reconsidération de la filiale dans le réseau global de la FMN. Comme mentionné dans ce schéma, une quatrième étape pourrait exister avec le passage d'une orientation régiocentrique à géocentrique. Cette situation ne se retrouvant pas pour les FMN étudiées, nous ne pouvons pas la développer davantage.

## **Conclusion**

Cette recherche porte sur l'évolution des relations siège-filiales des FMN occidentales implantées en Tunisie, en questionnant l'influence du nouveau contexte local suite à la Révolution tunisienne. Nous nous sommes basées sur l'étude de deux FMN françaises avant et après la Révolution, en ayant la vision du siège et des filiales. Nos résultats ont montré une évolution de l'orientation stratégique des FMN, d'une approche ethnocentrique à une orientation régiocentrique dans un cas et géocentrique dans l'autre. Plus particulièrement, nos résultats mettent en évidence que les FMN françaises installées en Afrique, en particulier en Tunisie, sont loin d'avoir une stratégie globale et une orientation ethnocentrique figées comme mentionné dans les recherches antérieures. Cette stratégie se traduit par des décisions centralisées au siège avec un rôle d'exécution pour les filiales, un envoi massif d'expatriés français, et un transfert des pratiques RH (évaluation des performances, recrutement, gestion de carrière, rémunération) du siège vers les entités locales. Le contexte local permet d'expliquer l'orientation stratégique poursuivie et son acceptation au niveau local. En effet, un historique colonial commun et des similitudes existent entre les deux pays au niveau du système éducatif et institutionnel. Toutefois, le contexte local tunisien a connu de véritables changements après la Révolution de 2011. Ce bouleversement, tant politique qu'économique, s'est traduit par un climat de tensions et de revendications dans le pays ce qui a eu des répercussions sur les FMN présentes. Malgré les caractéristiques communes partagées par la France et la Tunisie, le changement du contexte local a conduit à un désaccord et parfois un rejet des pratiques des sièges français. Pour l'une des FMN, la volonté de valorisation exprimée par les managers locaux n'a pas été écoutée par le siège. Pour absorber leur colère et surtout accompagner le développement exponentiel de l'activité du groupe, le siège a évolué vers une orientation régiocentrique qui reste toutefois déguisée car elle n'accorde aucune autonomie supplémentaire à la filiale tunisienne. L'autre FMN a, quant à elle, connu une trajectoire allant vers une stratégie transnationale qui valorise davantage sa filiale tunisienne, et donc une orientation géocentrique à travers une hybridation des pratiques RH. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs tels que le secteur d'activité, la capacité des managers locaux à valoriser leur connaissance du marché local, la confiance et la proximité des managers français pendant la période post-Révolution.

Ces enseignements, tirés des deux cas, étudiés contredisent les résultats des travaux menés jusque-là sur le sujet. Ils représentent également de véritables recommandations managériales pour les responsables des FMN installées en Tunisie. Ainsi, une gouvernance participative, l'écoute et l'accompagnement local mériteraient d'être développés dans les

filiales françaises en Tunisie pour permettre aux sièges occidentaux de profiter des ressources et compétences locales et augmenter la valeur pour la FMN. Nos résultats mettent en avant à la fois des facteurs propres à la FMN et sa filiale, tels que le secteur d'activité, la culture métier et la culture organisationnelle, et des facteurs propres au contexte local tels que l'histoire politique entre les pays, la proximité (ou non) des réglementations, la composition des relations sociales (et des syndicats). Ces éléments sont autant de facteurs pouvant être déclinés dans d'autres pays émergents ou en développement, notamment en Afrique. Toutefois, cette recherche n'est pas exempte de limites. Elle porte sur deux cas, ce qui limite la généralisation de ses résultats. De même, la période étudiée pourrait être prolongée afin de suivre les relations tissées entre le siège et sa filiale. De plus, la notion de trajectoire, particulièrement mise en évidence dans l'article, pourrait être prolongée dans les recherches futures, pour étudier par exemple le passage d'une orientation régiocentrique à géocentrique. Enfin, les travaux futurs pourraient analyser l'impact de ces évolutions sur la performance des FMN françaises en Tunisie après la Révolution.

## Références

- Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, Portail de l'Industrie Tunisienne, <http://www.tunisieindustrie.nat.tn/en/home.asp>
- Amann, B.; Jaussaud, J.; Schaaper, J. (2014). « Clusters and regional management structures by Western MNCs in Asia: overcoming the distance challenge », *Management International Review*, vol. 54, n°6, p. 879-906.
- Asmussen, Ch.G.; Pedersen, T. ; Dhanaraj Ch. (2009). « Host Country Environment and Subsidiary Competence: Extending the Diamond Network Model », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 42-57.
- Bartlett, C. A.; Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Bauchard, D. (2013). *Tunisie, An III de la révolution*. Note de l'Ifri. Paris: Ifri.
- Birkinshaw, J. (1996). « How multinational subsidiary mandates are gained and lost », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°3, p. 467-495.
- Beddi, H. (2012). « Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? », *Management International*, vol.17, n°1.
- Beddi, H.; Mayrhofer, U. (2013). « Headquarters-subsidiaries relationships of French multinationals in emerging markets », *Multinational Business Review*, vol.21, n°2.
- Birkinshaw, J. ; Hood, N. (1998). « Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, p.773-795.
- Chebbi, H.; Yahiaoui, D.; Thrassou, A. (2017). "Multi-country collaborative innovation in the internationalization process", *International Marketing Review*, vol.34, n°1, p. 109-137.
- Colovic, A.; Mayrhofer, U. (2012). « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol.16, n°1, p.11-20.
- D'Iribarne, P. (1987). « Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas », *Revue Française de Gestion*, vol. 64, p. 6-9.
- Dowling, P.J.; Schuler, R.S.; Welsch D.E. (1994). *International dimensions of Human resource management*, CA: Wadsworth, Belmont.
- Dowling, P.J.; Welch, D.E. (2004). *International human resource management: Managing people in a multinational context*, London, Thompson, 4<sup>th</sup> Edition.
- Doz, Y.L.; Santos, J.; Williamson, P.J. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dunning, J. (2009). « Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 1, p. 5-19.

- Edström, A.; Galbraith, J. (1977). « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations », *Administrative science quarterly*, vol. 22, n°2, p. 248-263.
- Eisenhardt, K.; Graebner, M.E. (2007). « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Enright, M. J.; Subramanian, V. (2007). « An organizing framework for MNC subsidiary typologies », *Management International Review*, vol. 47, n° 6, p. 895-924.
- Evans, P. (1986). « The context of Strategic Human Resource Management Policy In Complex Firms », *Management forum*, vol. 6, p. 309-318.
- Franck, G. (1997). *A la conquête du marché américain*. Paris, les éditions Jacob.
- Ghauri, P. (2004). « Designing and conducting case studies in international business research », dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (sous la direction de), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Cheltenham: Edward Elgar, p. 109-124.
- Ghemawat, P. (2001). « Distance still matters. The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 8, p. 137-147.
- Ghemawat P.; Hout, Th. (2008). « Tomorrow's Global Giants. Not the Usual Suspects », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 80-88.
- Ghoshal, S.; Nohria, N. (1989). « Internal differentiation within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, vol. 10, n°4, p. 323-337.
- Grillat, M.-L. (2011). « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises. Les défis à la conquête du marché mondial », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 212, p. 127-143.
- Gupta, A. K.; Govindarajan, V. (1991). « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 768-792.
- Hailey, J. (1994). « Localising the multinationals: Limitations and problems ». In Segal S. (éd.), *The Challenge of international business*, London, Kogan page.
- Hedlund, G. (1986). «The hypermodern MNC. a heterarchy?». *Human Resource Management*, vol.25, n°1, p.9-35.
- Heenan, D; Perlmutter. H. (1979). *Multinational Organization Development*, Reading, M.A : Addison-Wesley Publishing Company.
- Hennart, J.-F. (2009). « Down with MNE-Centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets », *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1432–1454.
- Janssens, M. (1995). « Intercultural interaction: A burden on international managers? », *Journal of organizational behavior*, vol. 16, n°2, p. 155-167.
- Jaussaud, J. ; Schaaper, J. ; Zhang, Z.Y. (2000). « Gestion internationale des ressources humaines : pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 38, p. 133-145.
- Jaussaud J., Mizoguchi, S., Nakamura H., Schaaper J. (2012), « Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n° 1/2.
- Kynighou, A. (2014). « Variations in corporate influence over HRM between the early and later stages in the life of foreign subsidiaries », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 25, n° 1, p. 113-132.
- Kostova, T.; Marano, V. ; Tallman, S. (2016). « Headquarters-subsidiary relationships in MNCs : Fifty years of evolving research », *Journal of World Business*, vol. 51, n°1, p. 176-184.
- Malnight, T.W. (1996). « The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective », *Journal of International Business Studies*, vol.27, n°1, p. 43-52.

Marschan-Piekkari, R. ; Welch, C. ; Penttinen, H. ; Tahvanaian, M. (2004), « Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context », dans R. Marschan-Piekkari et C. Welch (eds), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edward Elgar.

Mayrhofer, U. ; Bandeira-de-Mello, R. ; Ghauri, P. N. ; Meschi, P.-X. (2015). « Introduction: South-South and South-North expansion strategies: What are the theoretical and empirical implications for research in management? - Theoretical And Empirical Implications For Research On South-South And South-North Expansion Strategies », *M@n@gement*, vol. 18, n°1, p 1-7.

Miles, M. B.; Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème édition, Bruxelles, De Boeck Université.

Mucchielli, J.L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Paris, les éditions du Seuil.

Mudambi, R. ; Piscitello, L. ; Rabbiosi, L. (2014). « Reverse Knowledge Transfer in MNEs: Subsidiary Innovativeness and Entry Modes », *Long Range Planning*, vol. 47, n° 1-2, p. 49-63.

Muritiba, P.M.; Muritiba, S. N.; Campanário, M.; Lindolfo, G. (2010). « International HR Strategy in Brazilian Technology Multinationals », *BAR - Brazilian Administration Review*, vol. 7, n° 4, p. 325-344.

Mutabazi, E. ; Altman, Y. ; Klesta, A. ; Poirson, P. (1994). *Management des ressources humaines à l'international*. Paris. Eyrolles.

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*, vol. 25, n°6, p. 518-534.

Nohria, N.; Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*, San Francisco: Jossey-Bass.

O'donnell, S. (2000). « Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters or an interdependent network? », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n° 5, p. 525-548.

Perlmutter, H. (1969). « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », *Columbia Journal of World Business.*, vol.4, p. 9-18.

Poirey, K. (1997). « Ethnocentrisme dans les organisations multinationales françaises : quels risques de crise pour la gestion internationale des ressources humaines ? », *Actes du 8<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Montréal

Prahalad, C.K.; Doz, Y. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, NY.

Prahalad, C.K.; Lieberthal, K. (2008). «The End of Corporate Imperialism », *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. Boston, MA.

Rand Merchant Bank (2017), How attractive are African countries to investors? [http://www.rmb.co.za/aboutNewsVideo.asp?slId=1663&file=2017September19\\_11-23-26.mp4](http://www.rmb.co.za/aboutNewsVideo.asp?slId=1663&file=2017September19_11-23-26.mp4)

Saidani, C; Amewokunu, Y; Lawson-Body, A. (2012). « Multinational subsidiary roles in North Africa: managerial initiatives in Tunisia », *Multinational Business Review*, vol. 20, n°3, p248-265.

Schafer.I (2015), *The Tunisian Transition: Torn Between Democratic Consolidation and Neo-Conservatism in an Insecure Regional Context*, 25 papers IEMed European Institute of Mediterranean, 52p.

Scott, P. ; Gibbons, P. ; Coughlan, J. (2010). « Developing subsidiary contribution to the MNC--Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity », *Journal of International Management*, vol. 16, n° 4, p. 328-339.

Stopford, A. J.; Wells, L. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, New York.

- Tayeb, M. (1998). « Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n°2, p. 332-358.
- Tihanyi L.; Griffith D. A.; Russell C. J. (2005). « The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis », *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 3, p. 270–283.
- Turki, A. (2014). « La PME face à la RSE : une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 269-270,, p. 161-169.
- World Bank (2016). Tunisia's economic outlook- Spring 2016. <http://www.worldbank.org/en/country/tunisia/publication/economic-outlook-spring-2016>
- Yahiaoui, D. (2015). « Hybridization: striking the balance between the adoption and adaptation of Human resource management practices within French MNCs and their Tunisian subsidiaries», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 26, n°13, p. 1665-1693
- Yahiaoui, D. (2007). L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE de Lyon.
- Yahiaoui, D., & Zoubir, Y. (2006). Human resource management in Tunisia. In P. Budhwar & K. Mellahi (Eds), *Human Resource Management in the Middle East*. Oxford: Routledge Publishers.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th ed.. Thousand Oaks: Beverly Hills.
- Younes, M. ; Hechiche Salah, L. ; Touzani, M. (2016). « Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte post révolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes », *Management et Avenir*, n° 90, p. 175-194.
- Yousfi. H (2012), Ce syndicat qui incarne l'opposition tunisienne, le monde diplomatique, <https://www.monde-diplomatique.fr/2012/11/YOUSFI/48348>
- Zghal, R. (2000). « Globalisation et différences des systèmes de gestion, les entreprises au Maghreb et la gestion des ressources humaines ». In Actes du colloque, *L'analyse des organisations et le management stratégique : perspective latine*, Zacatecas.