

VERS UNE RESPONSABILISATION TOTALE DES CADRES LOCAUX AUX POSTES CLÉS DANS LES MULTINATIONALES EN AFRIQUE : RUPTURE ET INNOVATION OU REDUCTION DES COUTS LIES A L'EXPATRIATION ?

APITSA Suzanne M.

Membre au Laboratoire CEREGE (Centre de Recherche en Gestion)
EA 1722, IAE - Université de Poitiers, France.

Résumé

Mobilisant une approche qualitative, cette contribution s'intéresse aux enjeux de la responsabilisation des cadres locaux dans quatre filiales de multinationales françaises implantées au Cameroun. L'analyse des résultats empiriques, issus de l'observation diachronique (2007-2017) de la politique de dotation des postes clés dans les multinationales, révèle qu'elles infléchissent leurs choix stratégiques et managériaux par le transfert aux cadres locaux de postes clés. Elle propose un modèle d'appréhension de cette mutation, entendue comme rupture et innovation, dans l'évolution des comportements des firmes à l'étranger, qui laisse clairement entrer en résonance, dans les dynamiques globale et locale, la notion d'hybridation.

Mots clés : Multinationale, expatriation ; transfert de responsabilités ; modèle ESO de Milliot (2013, 2014) ; Afrique/Cameroun

Introduction

Dans un contexte concurrentiel mouvant, et particulièrement en Afrique, la problématique de la responsabilisation des cadres locaux aux postes clés dans les filiales de multinationales n'est pas anodine si l'on veut l'aborder sous le prisme du transfert des pratiques ou des enjeux culturels. Elle intervient au premier rang des décisions stratégiques et managériales des firmes multinationales. Elle trouve un écho dans le débat scientifique sous l'angle de l'expatriation¹. Cette dernière intéresse la mobilité internationale des cadres, une préoccupation centrale au cœur de la stratégie des multinationales. En effet, l'expatriation est considérée comme un levier de contrôle et de coordination des activités internationales (Harzing, 2001; Jaussaud et Shaaper, 2006) et comme une ressource stratégique au service de la compétitivité des multinationales sur les marchés étrangers (Stopford et Wells, 1972; Chan et al., 2004). La responsabilisation des cadres locaux aux postes clés est dans cette contribution comprise comme l'attribution des postes clés, détenus par les expatriés, aux cadres locaux. Ces postes constituent un important enjeu de pouvoir (Jaussaud et al., 2001; Harvey et al., 2001).

Dans le champ d'investigation de l'expatriation, au sein duquel nous inscrivons cette recherche, l'approche globale privilégie encore l'analyse de la carrière des individus (Al Ariss, 2010; Cerdin et Brewster, 2014), de la promotion de la mobilité internationale des cadres (D'Iribarne, 2002; Point et al., 2012), du transfert de savoir-faire (Tarique et Schuler, 2010; Grillat et Mérignac, 2011), du voyage d'affaires internationales des travailleurs (Welch et Worm, 2006), du développement des compétences managériales (Deardorff, 2009; Caligiuri et Tarique, 2012), des leviers de motivation pour attirer les cadres expérimentés (Rynes et Barber, 1990; Stahl et al., 2002), du stress des expatriés et de leur famille (McNulty, 2015), du phénomène de conjoint expatrié (Cole, 2011; Davoine et al., 2013) et des familles à double carrière internationale (Harvey et al., 2009), des effets du terrorisme sur la mobilité internationale des cadres (Bader et Berg, 2013), du lien entre travail, vie familiale et bien-être des employés en mobilité internationale (Clark, 2000; Ballesteros-Leiva et al., 2017), de l'externalisation des pratiques RH pour réduire les coûts et les charges (Seth et Sethi, 2011), de la rémunération des cadres dirigeants expatriés (Waxin et Chandon, 2003).

Au regard de cette abondante littérature, la question de la responsabilisation des cadres locaux aux postes clés dans les filiales locales à l'étranger suscite peu d'intérêt, et encore moins concernant les filiales de multinationales en Afrique (Rowley et Warner, 2008; Cooke et al., 2015; McFarlin et Sweeney, 2018). Les travaux qui intéressent l'analyse du transfert des pratiques des multinationales vers les filiales et sous l'angle de l'hybridation (Frimousse et al., 2012; Yahiaoui, 2015; Horwitz, 2015) n'explorent pas cette dimension. Pourtant, elle est à rapprocher de celle du transfert d'outils et de la politique de gestion des firmes à l'étranger et s'inscrit dans l'axe de la dotation de postes clés.

L'analyse de la littérature récente laisse comprendre qu'à l'ère de la mondialisation, la GRH à l'international des multinationales subit des changements (Reiche et al., 2017; McFarlin et Sweeney, 2018). Les travaux de ces auteurs enseignent que ces changements portent sur la diversité interculturelle et sur des outils afin de combler la « distance sociale ou culturelle » entre membres de l'équipe. Ce qui corrobore les écrits qui révèlent que la présence de cadres étrangers au sein des directions des filiales permet d'anticiper et de

¹ Hill (1998) appréhende l'expatrié comme un citoyen d'un pays qui travaille à l'étranger dans une des filiales du groupe.

répondre aux incertitudes liées à l'environnement d'implantation (Chiang et al., 2017). Cette perspective témoigne du débat permanent entre standardisation vs adaptation des outils et pratiques de GRH à l'étranger.

En Afrique, les recherches ont déjà majoritairement remis en cause le transfert des pratiques à l'état brut (Henry, 2002; D'Iribarne, 2003; Mutabazi, 2004; Frimousse et Peretti, 2005; Horwitz, 2015; Kamdem et Mutabazi, 2017). D'après certains observateurs avisés, le déplacement du centre de gravité des affaires se fait aujourd'hui en faveur des pays africains (George et al. 2016 ; Christensen et al., 2017). Et donc, responsabiliser les cadres locaux aux postes clés dans les filiales locales africaines serait-il un des enjeux et défis majeurs des politiques de GRH des multinationales en Afrique ? La littérature nous enseigne que l'expatrié est un levier de diffusion de la culture d'entreprise voire du groupe (Cerdin et Peretti, 2000; Rowden, 2002; Schein, 2004; Chevrier 2012). Qui plus est, la localisation d'une multinationale dans un pays donné constitue un facteur déterminant de sa compétitivité (Milliot, 2005; Mayrhofer et Urban, 2011; Sparrow et al., 2017), critère auquel les directions des filiales sont tenues (Beddi, 2012). Cette exigence intéresse la dialectique intégration globale/réactivité locale (Perlmutter et Heenan, 1979; Prahalad et Doz, 1987 ; Bartlett et Ghoshal, 2002). L'intérêt de notre recherche réside dans l'appréhension de la conjonction des dynamiques globale et locale. Il semble dès lors pertinent de s'intéresser aux compétences des cadres locaux dans les filiales africaines tout en questionnant leur rôle dans les décisions du groupe.

Notre contribution vise donc à comprendre si la responsabilisation des cadres locaux aux postes clés est une nouvelle forme de régulation efficace dont dispose le siège pour la durabilité des filiales locales. Cette problématique s'exprime dans la question de recherche suivante : la responsabilisation des cadres locaux aux postes clés dans les filiales africaines est-elle une conjonction entre les dynamiques globale (intégration) et locale (adaptation) ?

Pour satisfaire cet objectif, la structure de cette contribution est la suivante : dans une première partie, nous réalisons un aperçu de la littérature pour croiser les notions d'expatriation et de transfert des responsabilités. Ensuite, nous présentons le modèle ESO de Milliot (2013, 2014) mobilisé pour cette recherche car il permet de rendre compte de la dynamique interactive et relationnelle des firmes dans un continuum assez large. La deuxième partie précise les questions conceptuelles et méthodologiques servant à présenter les résultats dans une troisième partie où sont discutés les éléments d'implications. L'analyse des résultats empiriques, issus de l'observation diachronique sur deux périodes (2007 et 2017), révèle que les multinationales étudiées infléchissent leurs choix stratégiques et managériaux par le transfert aux cadres locaux de postes clés. Elle propose un modèle améliorée du modèle ESO de Milliot (2013, 2014) pour appréhender cette mutation, entendue comme rupture et innovation, dans l'évolution des comportements des firmes à l'étranger, et qui laisse clairement entrer en résonance, dans les dynamiques globale et locale, la notion d'hybridation. La conclusion suggère quelques pistes de recherche pour en explorer les implications.

Le cadre conceptuel

De l'expatriation à la responsabilisation des cadres locaux : compromis managérial ?

Les dotations des postes clés dans les filiales à l'étranger répondent à des logiques stratégiques bien complexes. En effet, cette dotation de poste résulte de l'arbitrage que le siège doit faire entre le personnel expatrié et le personnel local. L'examen de la littérature

laisse voir que le comportement des firmes à l'étranger reste tiraillé entre le besoin de standardisation et celui de l'adaptation (McFarlin et Sweeney, 2018). Certains chercheurs se sont munis de cette dialectique pour analyser l'expatriation (mobilité des cadres vers les filiales).

Dans l'optique des mécanismes de contrôle et de coordination des activités des firmes à l'étranger (Harzing, 2001; Jaussaud et Shaaper, 2006), les recherches montrent que les expatriés sont un outil de transmission de la culture du groupe (Cerdin et Peretti, 2000; Rowden, 2002; Thévenet, 2003). Il s'agit pour le siège d'avoir une main mise sur les activités des filiales et de s'assurer d'un alignement des objectifs des filiales sur ses propres objectifs (Beddi, 2012). L'expatrié est alors engagé au service du développement de l'entreprise, et son intégration au sein d'une nouvelle entité (siège ou filiale) doit contribuer à améliorer les relations entre les différentes composantes du groupe : socialisation, contrôle culturel et tissage de réseaux informels de communication et d'information entre les filiales et le siège (Bonache et al., 2001).

Sous l'angle de l'adaptation de l'expatrié, certains travaux s'efforcent plutôt d'évaluer leur adaptation en termes de nouveau contexte d'implantation, de carrière et de coûts. En termes de contexte d'implantation et de carrière, l'approche porte sur la performance des cadres en mobilité internationale ; celle-ci est reliée aux déterminants du processus d'ajustements interculturels : expérience internationale, distance culturelle, qualités et traits de personnalité, compétence interculturelle, contexte familial et rôle du conjoint. Le recours à l'expatriation consiste soit à pourvoir des postes où il existe un besoin en compétences, notamment dans un souci de diffusion de savoir-faire, soit savoir acquérir des nouvelles compétences (Edström et Galbraith, 1977). L'expatriation est alors une étape qui sert de tremplin dans la carrière des expatriés (Dickmann et Doherty, 2010; Mayrhofer, 2017). Pour Gupta et Govindarajan (2002), c'est une façon d'offrir aux cadres supérieurs des perspectives de carrières intéressantes en développant leur aptitude de « leaders internationaux ² ». Cela suppose de sélectionner ces cadres à hauts potentiels selon des critères de compétences précises (Barmeyer et Davoine, 2012; Bartel-Radic, 2014). En ce sens, le transfert des responsabilités aux cadres locaux est donc considéré comme une démarche normale et naturelle dans leur évolution professionnelle au regard de plusieurs éléments : expérience acquise, compétences développées, habileté technique, confiance assurée.

En termes de coûts liés à l'expatriation, la crise financière de 2008, les problèmes liés au terrorisme, le conflit vie familiale et mobilité internationale, les difficultés d'adaptation des expatriés, les questions d'éthique, de diversité et de l'égalité professionnelle sont autant de facteurs qui poussent les firmes à infléchir leur choix stratégiques. Comme nous l'avons souligné, les entreprises envoient leurs cadres à l'étranger pour développer leurs stratégies globales, coordonner et contrôler leurs activités à l'étranger. Ce transfert a un coût. D'après Waxin et Chandon (2003), un expatrié coûte cher à son entreprise : en moyenne deux à trois fois plus que ce qu'il coûterait s'il exerçait une fonction équivalente dans son pays d'origine. La rémunération constitue un des premiers motifs de départ à l'étranger des expatriés. Malgré cela, la question de la mesure des résultats de la fonction RH se pose sous l'effet de la globalisation et les évolutions technologiques. Les firmes mettent en place de manière efficiente une batterie de stratégies pour évaluer leurs activités afin d'éliminer celles qui ont une moindre valeur ajoutée. Cette démarche implique une externalisation des activités et une

² Traduit : « Global leaders ».

utilisation des outils numériques pour couvrir certaines activités (Brewster et Sparrow, 2008; Seth et Sethi, 2011).

Ces travaux attestent de la manière dont le siège gère ses activités dispersées dans des zones géographiques différentes. Ils révèlent l'existence d'une tension permanente, entre le besoin d'une d'intégration à l'échelle globale et celui de l'adaptabilité aux particularismes locaux, sujet débattu au sein des courants culturaliste et néo-institutionnel.

La tension globale vs locale : vers une possible conjonction ?

Cette tension fait l'objet de multiples débats dans les travaux du courant culturaliste (Hofstede, 1983, 2001; D'Iribarne, 1989) et du courant néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991; Kostova, 1999).

L'approche du courant culturaliste montre que la variété des systèmes et pratiques de gestion résulte de l'influence des croyances, des valeurs culturelles ou des systèmes de pensées qui déterminent les choix stratégiques et managériaux des organisations. La contribution de l'approche culturaliste permet d'évaluer la capacité d'adaptation des expatriés hors du pays d'origine. Les résultats des travaux montrent que le transfert du personnel à l'international suppose de développer l'expérience internationale des dirigeants, nécessaire pour gérer la complexité inhérente à l'environnement d'implantation mais aussi pour manager des équipes multiculturelles (D'Iribarne, 2002; Dickmann et Harris, 2005). Dans cette vision, les résultats de la recherche de Chevrier (2012), dans une ONG franco-Malgache sur le transfert des responsabilités des expatriés vers le personnel local, montrent comment les différences culturelles au sein d'une équipe mixte (expatriés/locaux) influencent la façon dont les expatriés s'acquittent de leurs rôles et à leurs effets sur les salariés locaux. Dès lors, la culture est analysée dans cette recherche pour montrer que les pratiques et les outils de gestion sont sensibles aux différences culturelles des individus parce que les univers culturels ont des représentations de sens différents selon les cultures et qu'il faut prendre en compte.

Quant à la thèse défendue dans le courant néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991 ; Kostova, 1999) qui permet de penser l'origine nationale des multinationales et les lieux d'implantation de leurs filiales (Delteil et Dieuaide, 2010), il y a une nécessité de mettre côte à côte les aspects culturels et institutionnels (Brouthers et Brouthers, 2001; Livian, 2004) pour décrire les systèmes organisationnels et leurs évolutions. Pour les tenants de cette approche, le transfert et l'adoption des pratiques managériales demeurent étroitement liés aux interdépendances et aux diverses pressions isomorphes (coercitive, normative, mimétique) exercées par l'environnement institutionnel dans les conditions d'adaptation des pratiques au contexte local (DiMaggio et Powell, 1991; Kostova, 1999).

Si ces deux courants sont pertinents pour mieux saisir les comportements des firmes à l'étranger, ils ne permettent pas cependant de rendre clairement compte du transfert des responsabilités aux cadres locaux dans un environnement où la pression culturelle et institutionnelle est très forte. Une approche qui conduit à relativiser la question du transfert des responsabilités trouve sens dans la notion d'hybridation.

Dans le sens proposé par Hirata (1993) dans ses travaux sur l'adaptation du modèle japonais dans les filiales françaises et brésilienne, et par Boyer (1997) dans ses recherches menées avec le groupe Gerpisa sur la déclinaison occidentale du toyotisme ou encore par Ralston et al. (1997) dans leur recherche empirique aux Etats-Unis, en Russie, au Japon et en

Chine en termes de *crossvergence*, l'hybridation se présente comme un principe de transformation des pratiques et/ou des modèles productifs qui résulte de la conjonction de deux dynamiques : l'une, globale (la standardisation) et l'autre, locale (l'adaptation). Abo (1994) a aussi étudié le phénomène d'hybridation en analysant le modèle japonais de gestion et sa transplantation dans les filiales japonaises à l'étranger. Les résultats de son étude empirique le conduisent à montrer qu'il existe un transplant situé dans une zone intermédiaire entre la transposition mécanique du modèle et l'adaptation au contexte local. Dans cette veine, d'autres chercheurs tels que Djelic (1998) se sont intéressés à cette notion d'hybridation en montrant qu'elle permet d'aller au-delà de la simple adaptation et de mettre en évidence un principe de transformation des modèles productifs sur lesquels ils prennent essor. Il s'agit d'un modèle de management qui entre en résonance avec les deux forces (la diffusion et l'adaptation). De ce principe, Boyer (1997) distingue deux grands ensembles de trajectoires d'hybridation : - un équivalent fonctionnel et complet ou partiel. L'approche est que les entreprises qui souhaitent diffuser leurs pratiques sont confrontées à des composantes institutionnelles du pays d'implantation différentes de celles du pays d'origine. Il y a donc des « recombinaisons » d'un ensemble de composantes institutionnelles locales qui doivent aboutir à un équivalent fonctionnel et permettre d'atteindre la même performance que celle du pays d'origine. Dans l'équivalent fonctionnel partiel, Boyer (1997) montre que les différences entre l'une ou l'autre société doivent l'emporter sur les similitudes de manière à ce que les forces de contingence conduisent à la construction d'un nouveau modèle de gestion. - un autre ensemble concerne l'innovation partielle ou complète. Dans ce cadre, l'importance des contraintes institutionnelles et les exigences des pratiques transférées ne peut induire un équivalent fonctionnel. L'hybridation est alors nécessaire et prend la forme de l'invention d'une nouvelle pratique, qui ne s'inspire ni de la pratique d'origine ni du répertoire des forces institutionnelles locales. Boyer ajoute que les trajectoires de l'hybridation peuvent parfois conduire à des niveaux de performances qui dépassent celles du modèle que l'on cherchait initialement à imiter. Cette approche de Boyer est intéressante dans cette étude mais présente des insuffisances qui nécessitent d'être comblées. Celles-ci résident dans le fait que l'on ne voit pas clairement comment se conjuguent les facteurs qui déterminent les trajectoires d'hybridation proposées : les difficultés de prise de décision par les filiales, le principe de sélection qui concerne le processus de transfert, les conditions et les mécanismes de transformation des modèles productifs, les stratégies des acteurs.

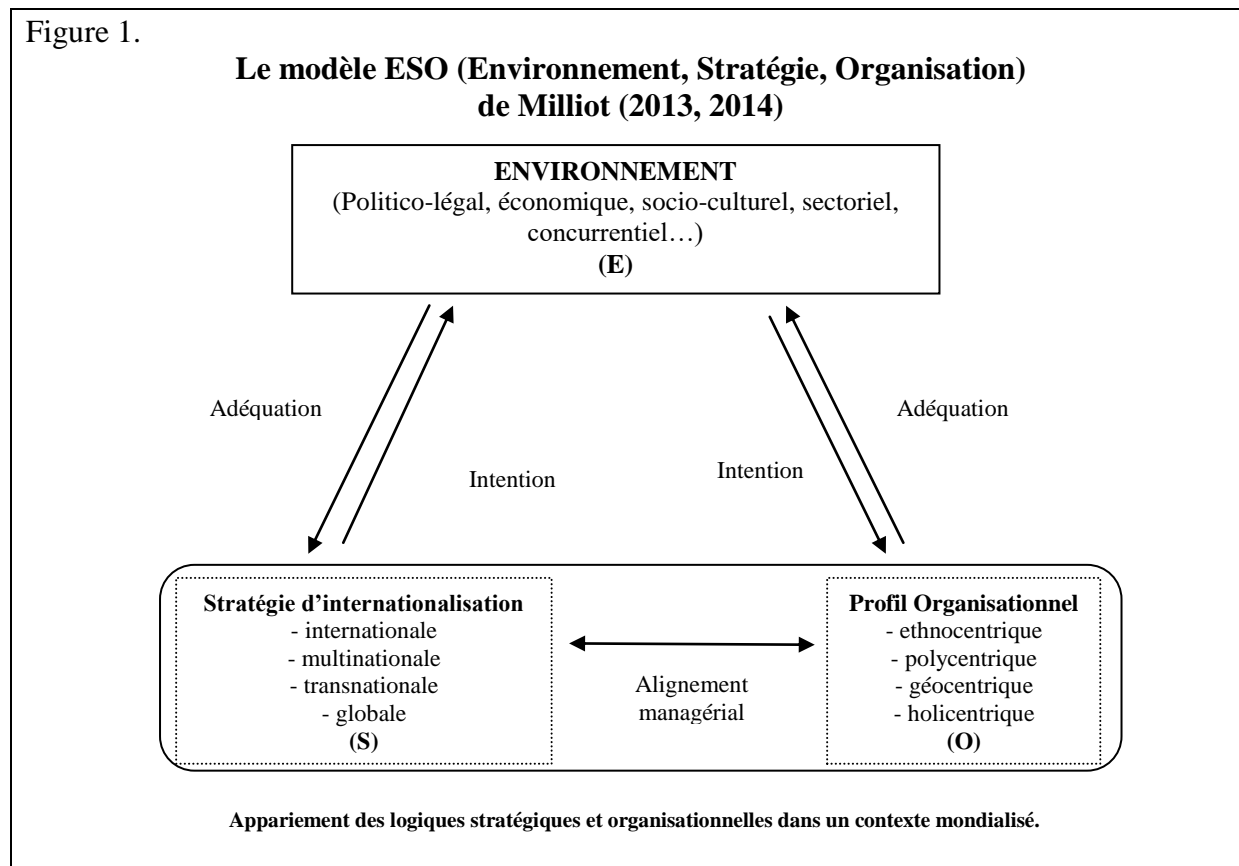
Dans la remise en cause des modèles occidentaux appliqués à l'état brut en Afrique, la perspective d'hybridation des pratiques a été proposée dans la littérature en contexte africain ; selon les travaux, il est important de réfléchir à un modèle hybride afin de trouver un équilibre dans les pratiques managériales (D'Iribarne, 2003; Mutabazi, 2004; Frimousse et al., 2012; Apitsa, 2013; Yahiaoui, 2015).

Vu cet intérêt et pour identifier les trajectoires d'hybridation des firmes étudiées, il semble important de comprendre comment les multinationales orientent le mode de gestion de leurs filiales étrangères. De nombreux travaux ont proposé des modèles d'orientation de gestion des filiales localisées à l'étranger (Perlmutter, 1969; Perlmutter et Heenan, 1979 ; Bartlett et Ghoshal, 2002). Ces modèles, d'une part, varient selon les choix stratégiques effectués par l'entreprise et l'environnement d'implantation, et d'autre part, ils permettent de dévoiler les mécanismes (formels ou informels) de contrôle et de coordination des filiales. Néanmoins, ces modèles, bien qu'ils soient pertinents, ne permettent pas de voir comment émergent ou se construisent les trajectoires d'hybridation dans la dialectique globale/locale.

Le modèle ESO (Environnement, Stratégie, Organisation) de Milliot (2013, 2014)

Le modèle ESO de Milliot (2013, 2014) offre un cadre d'étude des interactions entre le contexte externe des entreprises (E = Environnement), les plans d'action qu'elles développent (S = Stratégie) et leurs capacités de mise en œuvre (O = Organisation) :

Figure 1.



Ce modèle découle du rapprochement des typologies développées par Porter (1986) et Perlmutter (1969). Pour définir son modèle, Milliot part de l'idée que les deux modèles sont redondants et méritent de s'articuler pour enrichir le cadre d'analyse des stratégies d'internationalisation des multinationales. S'appuyant sur les travaux de Galunic et Eisenhardt (1994), il analyse les stratégies de certaines grandes multinationales telles que McDonald, Michelin, Accor, Philips BCU Wireless, Aventis. Partant de là, il remet en cause le contexte d'affaires comme facteur déterminant les choix des firmes et soutient que l'entreprise à l'étranger est plus confrontée à des forces concurrentielles, sociétales, culturelles, politico-légales, etc. Il propose une corrélation particulière des logiques stratégiques et organisationnelles pour des opérations menées à l'international : ainsi est né le modèle ESO. La principale limite de ce modèle ESO est que la place de l'individu, qui est cœur des choix décisionnels n'est pas valorisée parce que ce modèle reste focalisé sur les aspects macro-économiques de l'entreprise. Malgré tout, nous mobilisons ce modèle car la mise à l'épreuve du modèle ESO de Milliot (2014) est éclairante pour comprendre la dynamique interactive et relationnelle des différents niveaux de l'environnement et des logiques d'action stratégiques et organisationnelles des firmes. De nombreux travaux en contexte africain analysent principalement les organisations africaines sous l'angle de la performance et occultent de ce fait les différentes interactions entre environnement, stratégie, organisation et individus qui définissent les conditions par lesquelles cette performance est atteinte. Ce modèle est pertinent pour rendre compte des principes et des conditions de fonctionnement des entreprises dans un

continuum assez large. Nous tenterons, toutefois, d'enrichir ce modèle notamment en valorisant les individus qui sont implicitement évoqués dans le modèle ESO.

En inscrivant notre recherche dans cette perspective d'approche cumulative, la partie suivante nous permet de répondre aux questions posées par la recherche. Précisons d'abord nos choix méthodologiques.

Méthodologie

La recherche dont cette contribution rend compte tente d'évaluer les enjeux de la responsabilisation des cadres locaux dans les postes clés au sein des filiales africaines. Notre posture épistémologique est interprétativiste (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Il est question de comprendre, au travers des interprétations, le discours des acteurs sociaux. La collecte des données a été menée en deux périodes de plusieurs mois : en 2007 (juin-août) et en 2017 (juillet-août). Le matériau empirique récolté qui transparaît dans le processus d'allers-retours entre le terrain et la littérature (logique abductive) offre l'opportunité d'étudier ces enjeux. La recherche s'appuie sur une démarche qualitative fondée sur des études de cas en contexte international (Eisenhardt et Graebner, 2007; Yin, 2014). D'après Ghauri (2004, p.111), cette démarche « *convient particulièrement aux recherches concernant le management international, où l'on rassemble des données transfrontalières et interculturelles* ». En privilégiant des contextes organisationnels variés, notre choix s'est porté sur les filiales de multinationales françaises implantées au Cameroun (Yin, 2014). Nous avons constitué un échantillon de quatre filiales de multinationales qui pourraient répondre à l'objectif de la recherche. Elles ont été choisies pour leurs caractéristiques hétérogènes et parce que la dotation des postes clés est attribuée aux autochtones et en particulier à certains postes très stratégiques (la direction de la filiale). De taille variée, ces firmes œuvrent dans des secteurs d'activité différents (banque, logistique/transport, télécommunication, assurance). Nous les nommons Cas 1, Cas 2, Cas 3 et Cas 4 pour conserver l'anonymat.

Tableau 1 de synthèse des firmes étudiées

Caractéristiques	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Secteur d'activités	Banque	Logistique/Transport	Télécommunications	Assurance
Année d'implantation	1950	1940	2000	1980
Implantations en Afrique	18 pays	45 pays	21 pays	5 pays
Nombre d'agences ou de sites	24 agences	7 sites	15 agences	2 agences
Effectifs salariés	625	1200	500	80
Nationalité des firmes	Française			
Statut des personnes interrogées	Expatriés Directeur général Directeurs de département & DRH Responsables intermédiaires	Expatriés Directeur général Adjoint Directeurs de département & DRH Responsables intermédiaires Subalternes	Expatriés Directeur général DRH Responsables intermédiaires Subalternes	Expatriés Directeur général Directeurs de département & DRH Responsables intermédiaires Subalternes
Nombre d'expatriés en 2007	10	50	2	3
Nombre d'expatriés en 2017	3	30	0	0
	6	5	7	7

Nombre d'entretiens	25
Thèmes du guide d'entretien	1. Transfert des pratiques. 2. Mobilité internationale et gestion des carrières. 3. Dotations des postes clés
Type de questions posées	<p>Pour les dirigeants expatriés et locaux : Parlez-nous de votre parcours professionnel ?</p> <p>Pour les cadres supérieurs locaux : Parlez-nous de votre intégration au sein de cette structure ? - Avez-vous déjà assuré une mission d'expatriation dans un pays étranger ? - Comment percevez-vous votre nomination au poste de directeur général de cette société ? Savez-vous pourquoi on vous a nommé à ce poste ?</p> <p>Pour les autres salariés (cadres intermédiaires ou subalternes) : Qu'est ce que cela représente pour vous d'avoir un DG de votre nationalité ?</p> <p>Pour tous les répondants : Quelle est votre vision de la politique RH de votre maison mère (à court et long terme) ?</p>
Traitement des données	Analyse de contenu avec double codage et catégorisation <i>a posteriori</i>

Dans la première phase sur le terrain, nous avons interrogé les acteurs de différents niveaux hiérarchiques (dirigeants expatriés, cadres supérieurs et intermédiaires locaux, subalternes). Etant donné que chaque acteur dans l'entreprise joue un rôle important, nous avons jugé opportun d'interroger ces différentes catégories de répondants. Ce choix raisonné (Royer et Zarlowski, 2014) avait pour objectif de fournir une diversité de données empiriques. Les entretiens d'une durée moyenne d'une heure étaient structurés par un guide d'entretien, élaboré à partir de la littérature portant sur la GRH à l'international et selon trois thèmes (cf. tableau ci-dessus). Les questions ont été construites en fonction du statut hiérarchique des participants. A partir des données issues de cette première phase, nous avons construit une grille d'analyse pour les confronter au terrain. Dans une perspective diachronique, la deuxième phase sur le terrain était nécessaire car certains dirigeants n'étaient plus à leur poste. Notre objectif dans cette deuxième phase était d'interroger les responsables hiérarchiques sur les changements managériaux opérés par rapport aux investigations empiriques antérieures. Ceux qui avaient été mutés pour les postes clés stratégiques étaient prioritaires. Il était aussi pertinent de questionner certains salariés de niveau hiérarchique inférieur sur leur vision à long et court termes des mécanismes managériaux décidés par leur maison mère. Ici aussi, les entretiens ont duré en moyenne une heure. Les personnes interrogées ont accepté que les entretiens soient enregistrés ; toutefois durant l'entretien, certains ont demandé des moments off. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits intégralement et les notes prises dans les moments off ont servi à compléter le compte rendu d'entretiens. Au total, 25 entretiens ont constitué notre base de données. Ces sources d'information ont été complétées par l'analyse des données secondaires publiques et officielles (charte du groupe, journaux et magazines) et site internet (Singh et Point, 2009). Pour le traitement des données, nous avons procédé par une analyse de contenu faite par le biais d'une codification réalisée *a posteriori* (Glaser et Strauss, 1967). Les différentes unités repérées sont comparées puis regroupées en catégories de sens en fonction de leur similarité puis codifiées (cf. tableau 2 et 3 ci-après). Contrairement à l'analyse lexicale qui prend le mot comme unité d'analyse, nous avons choisi la phrase ou le paragraphe qui évite de tronquer le discours et privilégie l'unité de sens (Miles et Huberman, 2003). C'est ainsi qu'a été construite la liste des catégories, c'est-à-dire des codes à travers lesquels les entretiens sont analysés. Notre choix délibéré est celui d'une codification manuelle parce qu'elle permet de capturer des sensibilités et des nuances fines à partir des données collectées et d'aboutir à une description et à une explication qui donne sens aux éléments d'étude. Un double codage a été réalisé indépendamment par un autre chercheur pour fiabiliser les résultats (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Le taux de fiabilité a été calculé et atteint 92 % (Evrard et al., 2003). Nous n'avons pas retenu d'exploiter les logiciels d'analyse des données tels que N'vivo, Alceste, etc. L'utilisation de ces logiciels est qu'ils procurent un gain de temps et facilitent la gestion des données. Or, Bardin (2007) souligne que le codage, qu'il soit fait manuellement ou assisté

par un ordinateur, conserve les mêmes avantages. Pour cette auteure, il ne faut pas prendre « l'ordinateur pour un magicien, on n'obtiendra à la sortie que ce qui a été mis à l'entrée, le mauvais comme le bon, l'inutile comme l'utile » (Bardin, 2007, p.182). Nous avons par la suite procédé à une analyse intra et inter-cas (Miles et Huberman, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). Il apparaît alors intéressant de présenter et d'analyser les résultats.

Tableau 3 : Exemple d'extrait de la première grille de codage manuel des données

N° Thème	Données qualitatives recueillies	Catégories de sens	Codage
1	<p>« Ici, la responsabilité des départements, c'est aux expatriés ».</p> <p>« Je pense que les grandes autorités en France savent qu'il y a des postes qu'on ne peut pas pour l'instant bouger ».</p> <p>« Nous sommes pour la plupart issus des écoles avec des niveaux de formation qui souvent même sont plus importants que ceux à qui on confie certaines responsabilités. On nous colle toujours sur le dos une étiquette d'ethnicité. Je dis non, on ne peut pas négliger ce fait ethnique. Mais on ne peut pas seulement le justifier sur certains comportements par la peur d'une dérive ethnique. C'est nous faire un mauvais procès et je m'insurge contre tous ceux qui le prennent pour ne pas nous confier certaines responsabilités de peur que...</p>	<p>Expatriés</p> <p>Ethnocentrisme Stratégie</p> <p>Environnement Institutions Culture</p> <p>Ethnicité</p> <p>Individu Ethique</p>	<p>EXPAT</p> <p>ETHNO STRAT</p> <p>ENVIR INSTIT CULT</p> <p>ETHNIC</p> <p>INDIVIDU ETHIQ</p>
2	<p>« Maintenant qu'on a eu un camerounais qui a pu s'expatrier au Sénégal, je trouve ça d'abord génial. Et demain, il faudra qu'on accueille des sénégalais, des ivoiriens et d'autres nationalités ... pour faire un brassage plus fort... »</p> <p>Le remplacement d'un poste d'expatrié par un camerounais ce n'est pas la même chose au niveau du revenu. Un expatrié a un revenu important. (Logement, voiture, etc.) alors que l'africain n'a pas ça »</p>	<p>Mobilité Régionale Diversité</p> <p>Coût</p>	<p>MOB REG DIVERSI</p> <p>COUT</p>
3	<p>« Pendant longtemps dans la plupart des structures, on voulait que le poste des DRH quand il acquiert la plénitude d'une direction soit confié à un national »</p> <p>« Si on est là c'est parce qu'il y a la confiance de la maison-mère, sinon on ne serait pas dans ce bureau »</p>	<p>Dotation de postes clés Responsabilisation Confiance</p>	<p>DOT POST CLE RESPON CONFCE</p>

Tableau 4 : Exemple d'extrait de la grille de codage définitive : entretiens – observations – sources documentaires

N° thème	Thème	Catégories de sens émergentes du terrain	Sous-catégories		Codes
			N°	Intitulés	
1	Transfert des pratiques	Orientation des leviers			TRANSFT PRAT
		Contrôle et coordination des filiales	CTRL COORD		
				Expatrié	EXPAT
				Cadres locaux	CAD LOCX
				Ethnocentrisme	ETHNO
				Polycentrisme	POLY
				Stratégie	STRAT
				Diffusion	DIFFUS
				Adaptation	ADAPT
				Institution	INSTIT
				Charte	CHARTE
				Ethique	ETHIQ
				Environnement	ENVIR
				Culture	CULT
2	Mobilité internationales et gestion des carrières	Politique de mobilité internationale et gestion des carrières			POL MOB INTL GEST CARR
				Diffusion	DIFFUS
				Adaptation	ADAPT
				Ethique	ETHIQ
				Diversité	DIVERSI
				Culture mentale	CULT MENTLE
				RSE	RSE
				Région	REGION
				Carrière	CARRIERE
				Coût	COUT
				Compétence	COMPTCE

			Expérience	EXPCE
			Confiance	CONFCE
			Culture	CULT
			Avantages	AVTGE
3	Dotations de postes clés	DOT POST CLES		
		TRANSF RESPON		
		Transfert de responsabilités		
		Responsabilisation partielle et totale	Confiance	CONFCE
			Compétence	COMPTCE
			Expérience	EXPCE
			Culture	CULT
			Camerounisation	CAMER
			Ancienneté	ANCIEN
			Ethnicité	ETHNIC
			Diffusion	DIFFUS
			Adaptation	ADAPT
			Environnement	ENVIR
			Institutions	INSTIT
			RSE	RSE
			Diversité	DIVERSIT
			Ethique	ETHIQ

Résultats

La conception ethnocentrique pour la dotation des postes clés au sein des filiales camerounaises

En 2007, dans la première phase de terrain, nous avons analysé la politique des ressources humaines de chaque multinationale et notamment la dotation des postes clés au sein de ces firmes. Les données issues du terrain montrent que c'est le siège de chaque firme qui décide de l'octroi des postes clés ou stratégiques³. Le tableau ci-dessous renseigne sur les différents postes clés attribués :

Tableau 4 : Dotation des postes clés et stratégiques en 2007				
Caractéristiques	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Secteurs d'activité	Banque	Logistique/Transport	Télécommunication	Assurance
Année d'implantation	1950	1940	2000	1980
Nombre de postes clés occupés par les expatriés	10	50	2	3
Postes clés et stratégiques occupés par les expatriés	Direction générale Secrétariat général ⁴ Direction commerciale Direction financière Direction logistique Direction technique	Direction générale Direction commerciale Direction financière Direction logistique Direction transport Direction technique Direction de communication	Direction générale Direction de communication	Direction générale Directeur financière Direction de communication
Postes clés et stratégiques occupés par les cadres locaux	Directeur de communication DRH	Directeur Général adjoint DRH	Directeur Général adjoint Directeur administrative financière Direction technique DRH	Directeur Général adjoint DRH

Source : Elaboré à partir des observations et des sources d'informations primaires et secondaires

Au regard du tableau, nous pouvons remarquer que la dotation des postes clés et stratégiques revient aux expatriés et leur nombre varie d'une firme à l'autre, ce qui conforte la littérature (Milliot, 2013, 2014). Il montre également que quelques postes clés sont confiés

³ Les postes dits stratégiques qui sont réservés aux expatriés français sont généralement ceux de dirigeants (Administrateur directeur général), de directeur financier, directeur commercial, directeur technique. Quand il existe plusieurs directions ou départements, la plupart sont occupés par les expatriés.

⁴ Ce poste est occupé par un expatrié qui se trouve au niveau hiérarchique supérieur de la direction des ressources humaines d'après l'organigramme de la firme.

aux locaux. Dans chaque filiale étudiée, la direction générale locale coordonne et nomme, sous condition de la décision finale du siège, le cadre supérieur local.

« Je pense que les grandes autorités en France savent qu'il y a des postes qu'on ne peut pas pour l'instant bouger ». (Cadre supérieur local)

« Ici, la responsabilité des départements, c'est aux expatriés ». (Cadre intermédiaire local)

« Il y a dans notre charte des postes qui sont prédéfinis » (Cadre supérieur local).

Les résultats indiquent que, lors de leur implantation, tous les postes de direction et d'encadrement étaient occupés par les expatriés. Mais dès la fin des années 90, certains postes, comme celui de DRH, sont attribués aux cadres locaux lorsqu'ils acquièrent la plénitude de la direction, comme en témoigne ce verbatim.

« Pendant longtemps dans la plupart des structures, on voulait que le poste des DRH quand il acquiert la plénitude d'une direction soit confié à un national » (Cadre supérieur local).

Par ailleurs, les discours de certains cadres locaux laissent entendre une réalité plus complexe du terrain en matière de dotation de postes clés. Lorsque l'on cherche aussi à les interroger sur leur perception du nombre relativement élevé d'expatriés aux postes clés et sur leur incapacité à les détenir, la réponse donnée est perplexe.

« Mais c'est-à-dire qu'en fait quand tu es dans une structure comme la nôtre, tu as l'impression que les postes comme celui du DAF⁵, c'est un poste pour expatrié. Comme ce n'est pas demain que je serai expatrié... » (Cadre intermédiaire local).

« Regardez les postes d'encadrement ici..., Ça c'est quand même les postes stratégiques » (Cadre intermédiaire local).

Les salariés locaux se sentent incapables d'occuper les postes clés parce qu'ils sont réservés aux expatriés. Au cours des entretiens, la notion de mobilité géographique n'était pas dans le vocabulaire courant des cadres supérieurs et encore moins dans celui des cadres intermédiaires.

« Nous ne nous sentons pas dans une multinationale. C'est le sentiment de tout le monde. Quand on dit qu'on est dans une multinationale, ça veut dire qu'il y a des échanges entre les différentes filiales. Concrètement c'est-à-dire que vous pouvez partir d'une filiale à une autre, vous pouvez postuler dans une autre filiale, alors qu'ici et même partout en Afrique ce n'est pas ça, même au Sénégal. Les filiales africaines évoluent chacune dans son coin. Ils sont un peu distants, il n'y a pas d'intérêts et d'échanges. Vous ne pouvez pas partir d'ici pour la filiale du Sénégal. Alors que dans une multinationale ce n'est pas ça » (Cadre supérieur local).

Ce point peut être perçu comme un manque de loyauté du siège envers le personnel local (Cerdin et Peretti, 2002). Au regard des approches culturelles, ce verbatim illustre la problématique de l'intégration de la dimension locale dans les décisions du groupe (D'Iribarne, 2003; Apitsa, 2013).

⁵ DAF : Directeur Administratif et Financier

« Nous sommes pour la plupart issus des écoles avec des niveaux de formation qui souvent même sont plus importants que ceux à qui on confie certaines responsabilités. On nous colle toujours sur le dos une étiquette d'ethnicité. Je dis non, on ne peut pas négliger ce fait ethnique. Mais on ne peut pas seulement le justifier sur certains comportements par la peur d'une dérive ethnique. C'est nous faire un mauvais procès et je m'insurge contre tous ceux qui le prennent pour ne pas nous confier certaines responsabilités de peur que... Je dis c'est un discours trop facile, trop facile » (Cadre supérieur local).

Ces discours révèlent une réalité complexe entre le siège et les filiales locales. Le non-respect de l'éthique managériale peut poser des problèmes, engendrer une démotivation chez les cadres locaux et influencer négativement sur les résultats économiques attendus du siège.

Le modèle productif observé en 2007, présentant les mêmes réalités dans les différentes filiales, est bien celui de l'intégration globale matérialisée par la présence des expatriés aux postes stratégiques dans les filiales camerounaises. Ces expatriés constituent le levier standard de contrôle et de coordination des activités des filiales (Harzing, 2001 ; Jaussaud et Shaaper, 2006). Ils caractérisent la logique ethnocentrique telle que présentée dans le modèle ESO (Milliot, 2013, 2014) des maison-mères des filiales en matière de dotations de postes clés. Cette conception ethnocentrique participe à la forte centralisation des décisions.

L'évolution des comportements managériaux

Dans la deuxième phase d'étude en 2017, nos résultats montrent une certaine mutation des mécanismes managériaux. Les postes clés et même des postes stratégiques sont attribués aux cadres locaux à des degrés différents selon les filiales (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 : Dotation des postes clés et stratégiques en 2017				
Caractéristiques	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Secteurs d'activité	Banque	Logistique/Transport	Télécommunication	Assurance
Année d'implantation	1950	1940	2000	1980
Nombre de postes clés occupés par les expatriés	3	30	0	0
Postes clés stratégiques occupés par les expatriés	PCA Administrateur adjoint Direction générale	PCA Direction générale Direction financière Direction commerciale Cadres intermédiaires	0	0
Postes clés et stratégiques occupés par les cadres locaux	Administrateur adjoint Directeur général adjoint Direction Audit Direction risque Secrétaire Général Direction financière Direction ressource DRH Direction des affaires bancaires institutionnelles Direction privée individuelle bancaire Direction marketing et communication Direction d'agence	Directeur général adjoint Direction logistique Direction transport Direction technique Direction communication Direction de sites DRH	Directrice Générale Directeur général adjoint Direction administrative et financière Direction communication Direction commerciale Direction technique Direction d'agence DRH	PCA Direction générale Directeur général adjoint Direction technique Direction financière et Comptable Direction Santé Direction d'agence DRH

Source : Elaboré à partir des observations et des sources d'informations primaires et secondaires.

Dans cette deuxième phase de terrain, les données collectées font ressortir des éléments communs et divergents dans l'attribution des postes clés. La tendance observée dans

les résultats permet de voir que certaines multinationales ont transféré totalement les responsabilités aux cadres locaux ; c'est l'exemple dans les Cas 3 et Cas 4. Dans les Cas 1 et Cas 2, le nombre d'expatriés a été tout simplement réduit et en contrepartie a été augmenté le niveau de responsabilisation des cadres locaux à la direction des départements.

Cas 1 et Cas 2 : un transfert partiel des responsabilités

Dans le cas 1, les expatriés ont trois ans de mission d'expatriation au Cameroun. La direction générale de la filiale est encore assurée par un expatrié venu du siège français. Il existe maintenant deux postes de directeur général adjoint (occupés par les cadres locaux). Les postes clés de direction de département sont tous confiés aux locaux. Contrairement aux données empiriques de 2007, les cadres supérieurs camerounais sont intégrés dans la politique de mobilité internationale du groupe et peuvent se voir affectés à un poste dans un pays de la sous-région.

« On avait un directeur financier blanc qui est parti en Guinée pour être directeur général de la filiale guinéenne, le poste est aujourd'hui occupé par un camerounais » (Cadre supérieur local).

« Maintenant qu'on a eu un camerounais qui a pu s'expatrier au Sénégal, je trouve ça d'abord génial. Et demain, il faudra qu'on accueille des sénégalais, des ivoiriens et d'autres nationalités au sein de la banque pour faire un brassage plus fort, et pour moi ça me semble tellement évident » (Expatrié).

Une autre lecture de cette mutation est que l'on peut faire le parallèle avec la politique de la diversité. Le groupe a signé la charte de la diversité en 2004 (même si l'on peut observer un retard dans sa mise en œuvre) et en 2016, la charte de l'égalité professionnelle ; elles s'inscrivent toutes les deux dans les principes de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Cependant, certains salariés voient dans cette mutation managériale un simple changement de lieu d'exercice de travail sans aucun effet dans l'avancement de la carrière.

« L'affectation de notre DRH au Sénégal n'est qu'une punition pour lui avec tout ce qu'il faisait (...), je n'en dis pas plus, (...), j'espère qu'on chemine vers une bonne direction » (Cadre intermédiaire local).

A première vue, l'on peut en déduire une sorte de méfiance et un certain rejet de la politique de mobilité, voire même un problème culturel concernant l'interprétation des outils d'intégration de la diversité. L'analyse attentive de ce verbatim révèle un élément culturel qui conditionne la mentalité des individus dans le contexte à vouloir toujours suspecter tout acte de la vie privée ou professionnelle, qu'il soit bon ou mauvais (Henry, 2002). Ce résultat met aussi au jour une autre problématique d'ordre culturel qui est liée à la représentation de sens que les salariés peuvent se faire de la notion d'affectation (promotion, mobilité) et de ce que représente le transfert de responsabilités. Il va donc dans le sens des travaux de Chevrier (2012).

Dans le Cas 2, la réduction des postes d'expatriation dans la direction de la filiale locale est perçue comme un effet d'annonce qui consiste à « camerouniser » les postes clés stratégiques sans aucune contrepartie, selon les propos même des répondants.

« Vous fouillez dans les documents, vous allez trouver que Monsieur Tel... est directeur général adjoint, parce qu'on veut la camerounisation des cadres, donc il faut montrer qu'il y a un cadre qui est directeur général adjoint, qu'après le directeur général il y a quand même un cadre africain » (Cadre supérieur local).

Si les cadres supérieurs occupant des postes qualifiés ne bénéficient pas de tous les avantages liés aux dispositifs de gestion du personnel, on peut se poser la question du mobile des nominations : est-ce un avancement de carrière ou un effet d'annonce et d'affichage ?

« Nous avons à faire ici à des expatriés. A chaque point, on rencontre des hostilités parce que l'expatrié est resté à l'idée que ce n'est qu'un autre expatrié qui peut le commander. C'est-à-dire, lorsque votre collaborateur blanc du même niveau hiérarchique a pris une décision, ce n'est que le DG blanc qui peut le contredire et vous n'avez pas votre mot à dire, pourtant vous pouvez dire que son orientation n'est pas bonne » (Cadre supérieur local).

« Tous les expatriés qui sont passés ici sont des directeurs en Afrique. C'est-à-dire ils viennent on me dit tu as un nouveau patron. Monsieur, il faut le former. Je le forme on me donne une prime de 1500 euros, 2000 euros si je l'ai bien formé. Paf ! Dès qu'il est formé, il va à Abidjan et il est directeur général à Abidjan. Tous ceux qui sont passés là. Ça veut dire que toi qui es là, qui les formes, toi tu es mauvais. C'est tout. C'est la réalité. Et parfois en m'amusant je leur dis moi je suis ici et je n'ai rien à y gagner. Quand je leur fais cette remarque ils tombent des nues. Mais parce que nous sommes dans un pays de non emploi. Cette étude devrait amener les dirigeants à penser droit » (Cadre supérieur local).

« En ce qui concerne la diversité culturelle, je n'y crois pas, particulièrement ici au Cameroun, dans mon pays et dans le cadre de mon groupe... » (Cadre supérieur local).

Ces verbatim vont dans le sens de la littérature sur les effets des politiques ethnocentriques de management (Perlmutter et Heenan, 1979 ; Milliot, 2013, 2014) et sur la problématique des transferts de pratiques (DiMaggio et Powell, 1991 ; Kostova, 1999). En croisant ces discours avec les données issues de la charte du groupe des multinationales, nous avons pu noter que les multinationales ont signé une charte de la diversité. Néanmoins, les discours des répondants vont dans le sens contraire et traduisent une politique de dotation de postes clés en échec dans ce cas d'étude.

De manière générale dans les deux cas, force est de constater que la responsabilisation des cadres locaux n'est pas considérée comme une opportunité dans une logique de carrière internationale ou globale : elle reflète un système de carrière nationale voire régionale. Nous en déduisons un appariement stratégique et organisationnel qui ne crée pas d'espace pour l'innovation. On est dans la continuité avec un ethnocentrisme déguisé.

Cas 3 et Cas 4 : vers un transfert total des responsabilités

Nos résultats montrent que le transfert des responsabilités au sein des filiales dans les Cas 3 et Cas 4 est attribué totalement aux cadres locaux.

Dans le Cas 3, c'est une femme qui est promue au poste de directrice générale de la filiale camerounaise qu'elle assure depuis environ cinq ans après une mission d'expatriation au Botswana comme DRH dans la filiale botswanaise.

« Il faut faire confiance aux femmes. Avec une femme il y a beaucoup plus de rigueur » (Cadre intermédiaire local).

« Nous nous affirmons non seulement comme une société performante et dynamique, mais comme une société innovante qui assume son ancrage local par son déploiement en termes de RSE pour son développement » (Source documentaire).

« Si on est là c'est parce qu'il y a la confiance de la maison-mère, sinon on ne serait pas dans ce bureau » (Cadre supérieur, local).

« Notre top manager donne à chacun la possibilité de s'exprimer et je pense que sa force c'est surtout sa rigueur » (Subalterne, local).

« Nous avons un effectif en constance progression, une équipe en perpétuelle maturation composée à 99% de nationaux (parce qu'il y a un qui vient là de temps en temps), à 61 % de jeunes de moins de 35 ans et 45 % de femmes » (Cadre supérieur, local).

Ces verbatim permettent d'avancer une explication qui mobilise la notion de confiance (Campoy et Neveu, 2007; Anglès, 2017) qui conditionne le choix stratégique pris par le siège. Ils rendent compte du profil polycentrique de la firme en matière de dotation des postes d'encadrement (Milliot, 2013, 2014).

Dans le Cas 4, c'est le directeur général adjoint qui a obtenu le poste de directeur général de la filiale camerounaise. Tous les postes clés sont occupés par les locaux.

« Je suis dans la boîte de plus quelques années déjà et j'ai une équipe dynamique. Nous avons prouvé qu'on pouvait compter sur nous. Ils nous ont accordé leur confiance et on tient » (Cadre supérieur, local).

« J'ai gravi tous les échelons à partir de cadre si vous voulez. J'ai été cadre en imprégnation pendant quelques mois, pendant trois mois, ensuite j'ai été chef de service, ensuite j'ai été chef de division, ensuite j'ai été responsable de département, ensuite j'ai été directeur de la succursale, directeur général adjoint, et puis maintenant je suis directeur général » (Cadre supérieur, local).

Globalement pour le personnel local, la camerounisation des postes est une avancée majeure dans les changements qui se réalisent dans les entreprises multinationales de façon générale en Afrique. Malgré cela, les discours de certains répondants laissent entendre que la crise économique et financière mondiale et les problèmes d'insécurité en Afrique ont plutôt participé à la mise en place d'une politique de transfert de responsabilités aux cadres locaux, ce qui, selon eux, est quand même une bonne initiative.

« Là je reviens de Malte pour une réunion corporate où j'étais avec mes collègues de France, du Canada, des DOM TOM des autres pays d'Afrique, etc. Dans les échanges avec les collègues du continent américain (Canadien), très souvent me disent qu'est –

ce que tu es allé faire en Afrique ? C'est tout le fait des nord américains ça... c'est curieux ! Ça procède de la même remarque que l'on m'a faite un jour, vous n'avez pas de problème là-bas au Cameroun et j'ai dit non, ah bon ! Il y a la guerre à côté ? » (Expatrié).

« La « camerounisation » des cadres est très importante. Ces entreprises ont compris qu'il faut "camerouniser". Elles ont compris que si on encadre bien ces africains, tout ira. Mais sachez que c'est juste pour réduire les charges. Le remplacement d'un poste d'expatrié par un camerounais ce n'est pas la même chose au niveau du revenu. Un expatrié a un revenu important. (Logement, voiture, etc.) alors que l'africain n'a pas ça » (Cadre supérieur, local).

Le propos de ce répondant sur les coûts générés par les missions d'expatriation rejoint la littérature (Waxin et Chandon, 2003 ; Brewster et Sparrow, 2008) et peut justifier le comportement de chaque siège à responsabiliser les cadres locaux pour réduire leur coût. Or, les éléments recueillis dans les sources documentaires des multinationales versent plutôt dans le sens de leur engagement pour la diversité et l'intégration. Nonobstant, ce résultat traduit ce que Boyer (1997) qualifie d'équivalent fonctionnel dans les trajectoires d'hybridation.

En somme, les résultats ici présentés et analysés montrent l'intérêt d'étudier les enjeux de l'adaptation des modes de coordination et de contrôle des activités des FMN en Afrique.

Discussion

Le travail de recherche réalisé met en évidence que lorsqu'une entreprise décide d'étendre ses activités hors des frontières nationales, sa stratégie propre subit une mutation. En outre, la concurrence nouvelle, introduite par la globalisation de l'économie et par l'importance des mutations technologiques, exige de ne plus compter sur un seul facteur pour garantir une position de force sur les marchés étrangers (par exemple au seul critère de la qualité ou de la technicité du produit). Face à ces exigences de compétitivité, nous avons pu étudier les enjeux de la responsabilisation des cadres locaux dans les postes clés au sein de quatre filiales françaises de multinationales au Cameroun. L'objectif était de comprendre si cette responsabilisation des cadres locaux est une nouvelle forme de régulation efficace dont dispose le siège pour la durabilité des filiales locales. Pour satisfaire cet objectif, la recherche s'est basée sur les données empiriques issues de deux périodes d'investigation (2007 et 2017).

Dans la première période (2007), les résultats montrent une convergence des données dans les quatre filiales étudiées en matière de dotation de postes clés aux cadres locaux. La présence des expatriés, à des degrés divers aux postes clés, constitue un outil de contrôle et de coordination des activités des filiales camerounaises (Harzing, 2001 ; Jaussaud et Shaaper, 2006) permettant de reproduire le mode de gestion du siège. Cette dotation des postes clés et stratégiques aux expatriés correspond au profil ethnocentrique présenté dans le modèle ESO de Milliot (2013, 2014). Elle traduit une logique d'intégration à l'échelle globale voire de diffusion de la politique de GRH du siège vers les filiales locales (Beddi, 2012). En fait, les résultats laissent supposer qu'il est tout à fait légitime que dans les premiers pas d'internationalisation des multinationales étudiées, les postes clés soient détenus par les expatriés. Cette orientation ethnocentrique, d'après Milliot (2013, 2014), résulte d'une logique stratégique sécuritaire qui permet au siège d'assurer la cohérence de son action à l'étranger.

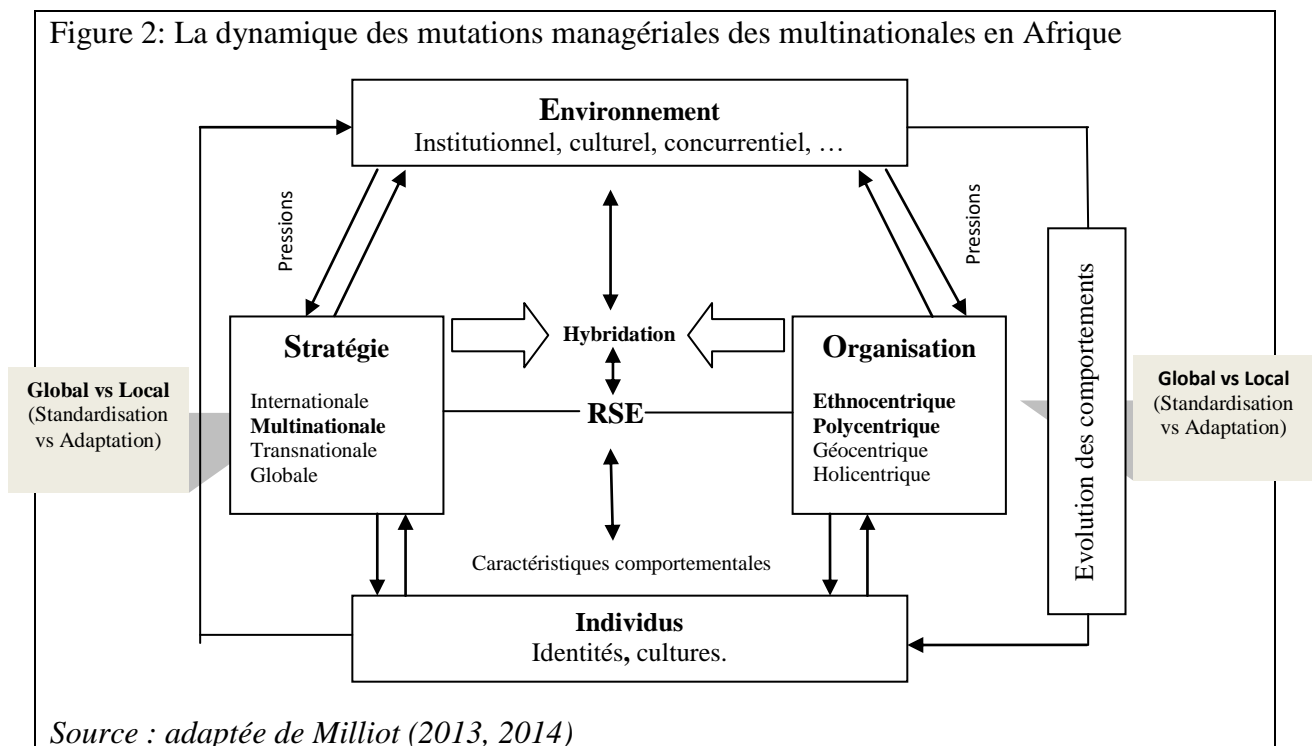
La deuxième période d'investigation (2017) laisse voir une certaine évolution des comportements des multinationales étudiées. À certains niveaux hiérarchiques, à des degrés différents dans les firmes étudiées, nos résultats mettent en évidence que certains postes clés sont octroyés aux cadres locaux, ce qui suggère une adaptation des outils de contrôle et de coordination des filiales camerounaises. On en déduit une conception polycentrique de la dotation de postes clés telle qu'identifiée dans le modèle ESO (Milliot, 2013, 2014). Ce transfert de responsabilité va dans le sens de la littérature qui soutient de longue date d'adapter les modes de coordination et de contrôle des activités à l'étranger tout en maîtrisant les processus d'intégration à l'échelle globale (Prahalad et Doz, 1987; D'Iribarne, 1989).

Nonobstant, la littérature enseigne que l'expatrié coûte en moyenne trois fois plus que ce qu'il coûterait s'il exerçait une fonction égale dans son pays d'origine (Waxin et Chandon, 2003). Nos résultats confortent cette remarque aux dires même de certains interviewés. Le transfert de savoir-faire est un processus coûteux (Brewster et Sparrow, 2008) qui questionne la mesure des résultats de la RH et exige de réduire les coûts (recours à l'externalisation, au télétravail, aux outils numériques). Une autre lecture serait que la suppression totale des postes d'expatriés dans certaines filiales (Cas 3 et 4) peut être justifiée soit au regard de la charte de la diversité et de l'égalité professionnelle, soit au regard des problématiques liées à la mobilité internationale des cadres qualifiés qui peuvent refuser une mission internationale par exemple pour des raisons familiales ou autres (Clark, 2000; Bader et Berg, 2013; McNulty, 2015; Ballesteros-Leiva et al., 2017). Dans les Cas 1 et Cas 2, les résultats laissent voir une logique de continuité et de recherche d'un équilibre. Certains postes clés déployés pour les expatriés sont confiés aux cadres locaux pour créer, a priori, un brassage culturel (Chevrier, 2012). Or, les résultats révèlent que la prise en compte de la diversité balbutie. Ils montrent dans certains cas que les dirigeants aux postes clés sont marginalisés dans les prises de décision (Cas 2). La responsabilisation des cadres locaux aux postes clés s'apparente-t-elle dans ce cas alors à une forme d'instrumentalisation ? L'instrumentalisation des outils de gestion (« adaptation approximative ») est toujours contre-productive car le risque est la non-application des outils de gestion, l'émergence des pratiques informelles et le développement de certains comportements tels que l'absentéisme fréquent, le gaspillage et le détournement de fonds sociaux, la dégradation du climat social (Apitsa et Amine, 2014).

Néanmoins, l'analyse de nos observations dans le contexte d'étude suggère un mouvement de rupture et d'innovation qui serait compatible avec la culture locale. Le chemin emprunté par les firmes étudiées n'est pas utopique. Ce défi met en évidence la gestion des variables culturelles qui suppose de bien les maîtriser. La régulation à travers la responsabilisation des cadres locaux a pour conséquence une meilleure convergence des représentations des parties prenantes et donc l'obtention d'un compromis acceptable. Le terrain privilégié d'application est la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Cette dernière est souvent définie comme la recherche d'équilibre et d'intégration entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Nos résultats laissent entendre que la promotion de la RSE (chartes de la diversité et de l'égalité des chances) se heurte à des contradictions et des questionnements éthiques (exemple du Cas 2). Un écueil de taille serait les pressions culturelles qui manquent d'ancrage explicite dans les outils de gestion, ancrage qui ne peut se faire en dehors d'un cadre sécurisant. Par exemple, l'inclusion de la dimension de l'ethnicité dans les outils de gestion doit se faire dans un cadre transparent de la culture d'entreprise pour éviter tous les malentendus et toutes les dérives potentielles (Apitsa, 2013). Cette dimension de l'ethnicité se situe sur le plan de l'interaction entre la filiale locale, porteuse du discours du siège, et la réalité de l'environnement dans lequel la filiale est implantée.

La responsabilisation d'un cadre local à un poste clé exige qu'il porte le discours stratégique du siège parce qu'il est responsable de la filiale. Il est en fait la voix du siège au niveau local. Lui-même en tant que responsable de la filiale rend compte de sa propre réalité locale avec laquelle le siège doit composer. On est face à une double pression : une pression du siège permettant au dirigeant local de traduire les pratiques du siège et une pression locale qui est la contrainte locale et qui l'oblige à prendre en compte sa propre réalité locale. On est dans une logique d'hybridation des pratiques formelles dans laquelle le siège ouvre un espace dans ses outils (dotation de postes clés aux locaux) pour intégrer les contraintes locales. Le dirigeant local doit trouver un juste milieu, un arbitrage entre les pratiques dictées par le siège et puis il ne doit pas rester imperméable à un certain nombre d'aspects de sa propre réalité locale dans laquelle la filiale opère. Le défi de cette mutation est dans cet arbitrage qui résonne dans la notion d'hybridation (Hirata, 1993 ; Boyer, 1997 ; Ralston et al. 1997). En adossant notre démarche au modèle ESO (Milliot, 2013, 2014), nous l'améliorons en ajoutant une autre dimension : les individus (figure 2).

Figure 2: La dynamique des mutations managériales des multinationales en Afrique



Ce modèle est constitué des dynamiques globale et locale qui déterminent les logiques stratégiques et le profil organisationnel des entreprises à l'étranger. L'environnement est constitué d'un ensemble de forces interne et externe qui impactent les choix stratégiques et organisationnels des entreprises. La stratégie est une ambition exprimée par un manager en termes de souffle, d'objectifs, de moyens et de valeurs qui donnent sens aux individus et à leurs logiques d'actions quotidiennes. L'organisation représente l'ensemble des processus internes et des systèmes de gestion qui permettent à une entreprise d'acquérir les ressources et compétences nécessaires à son plan de développement. La stratégie et l'organisation sont influencées par diverses pressions qui déterminent les caractéristiques comportementales des individus dans leurs logiques d'actions. Ces individus sont au cœur de ce modèle parce qu'ils sont au centre des choix décisionnels, stratégiques, organisationnels, managériaux. Ils sont porteurs de valeurs, de cultures et d'identité qui influencent forcément la gestion d'une entreprise. Leurs comportements impactent les différentes forces de l'environnement des entreprises qui à leur tour, vont imposer une évolution des comportements. Par sa capacité

d'innovation et d'adaptation, l'entreprise va agir en retour sur les forces environnementales en développant de nouveaux profils de compétences et des logiques d'action concrètes.

Les mécanismes managériaux des filiales étudiées dévoilés par nos résultats s'apparentent à un processus de rupture et d'innovation. Pour que cela soit effectif, l'innovation doit intégrer la dimension de la diversité pour rendre intelligible les cadres dans lesquels les individus s'expriment. Qui plus est, l'attitude des dirigeants à vouloir s'adjoindre, aux postes de responsabilité, les services de personnes « qualifiées », leur permet de tendre vers la réalisation des objectifs de performance de la firme au plan local. Or, cette stratégie ne peut s'avérer payante que si l'objectif est de développer une certaine coopération interculturelle par la diversité. A en croire les discours, les personnels locaux (Cas 2) ne sont pas mobiles au niveau international et ont un sentiment de marginalisation dans les décisions de mobilité géographique du groupe. Les multinationales devraient mieux appliquer leurs outils de RSE (chartes de la diversité et de l'égalité des chances). Cette perspective suppose que la recherche de légitimité conduit à une congruence entre le comportement de l'organisation et les valeurs des parties prenantes. Sa mise en œuvre en termes de gouvernance locale suggère que la véritable trajectoire de responsabilisation sociale de l'entreprise passe par un partage éthique des responsabilités entre tous les acteurs.

Les dynamiques globale et locale entrent en résonance avec la notion d'hybridation, considérée comme une conjonction des ces deux forces qui va réguler les liens entre environnement, stratégie, organisation et individus.

Conclusion

Le processus d'internationalisation est complexe et les fondements conceptuels et explicatifs du développement international des firmes qui alimentent les recherches visent à expliquer les conditions nécessaires et spécifiques pour rendre l'investissement à l'étranger plus avantageux (Mayrhofer et Urban, 2011). Notre recherche a mobilisé une approche plurielle (culturaliste, néo-institutionnelle, Hybridation, modèle ESO) pour comprendre les enjeux de la responsabilisation aux postes clés dans les filiales camerounaises de multinationales françaises. Le modèle ESO de Milliot (2013, 2014) qui est centrale dans cette recherche a permis de dévoiler la trajectoire des firmes étudiées et de l'expliquer.

L'ensemble des éléments analysés dans les quatre cas étudiés montre que la responsabilisation des cadres locaux aux postes clés semble fortement déterminée par les caractéristiques du pays (Henry, 2002; Chevrier, 2012; Apitsa, 2013; Kamdem et Mutabazi, 2017), en particulier dans la capacité à développer un cadre propice aux affaires qui intègre les deux dynamiques : celle, globale, caractérisée par le transfert des pratiques (la standardisation) et celle, locale, correspondant au transfert des responsabilités (l'adaptation) (D'Iribarne, 2003 ; Mutabazi, 2004 ; Yahiaoui, 2015). Cela peut être considéré comme une forme de régulation efficace dont dispose chaque siège pour la durabilité de sa filiale locale. Nos résultats laissent comprendre que cette régulation réelle ne doit pas être perçue comme une forme de repli des maisons mères mais plutôt comme la démonstration de la capacité de la firme à s'adapter à des contraintes locales (socioculturelle, institutionnelle, réglementaire) et *in fine* pour satisfaire les contraintes économiques. Elle sera alors une ressource d'intelligence et de productivité managériale.

Cette recherche n'épuise pas toutes les questions car la notion d'hybridation requiert un cadre de réflexions plus spécifiques au bénéfice des entreprises. Toutefois, le modèle

présenté (figure 2) peut aider à interpréter les standards et les outils de gestion à l'international. Sur le plan managérial, la recherche fournit une grille de lecture pour inspirer la logique de réflexion stratégique et managériale de chaque firme. La mondialisation stimule le débat d'hybridation en Afrique et laisse entrevoir une amorce de modèle de gestion qui enracine la dimension locale dans les schémas du futur. Ce défi exige de réussir la transition numérique (digitalisation) et de rechercher une économie circulaire ; cela valoriserait le processus d'hybridation, une opportunité pour l'innovation, la compétitivité et le progrès social et sociétal.

Les limites de ce travail de recherche restent liées principalement au contexte d'investigation. Un seul pays fait l'objet d'étude. Il serait intéressant de prolonger cette réflexion dans d'autres contextes africains, non seulement pour confronter les résultats présentés avec d'autres réalités mais aussi pour analyser leur mise en œuvre par rapport aux contextes culturels. Il serait aussi pertinent de faire des investigations au niveau des sièges des filiales étudiées afin d'une part, d'explorer le comportement des sièges et leurs motivations en faveur du transfert des responsabilités, et d'autre part, d'évaluer les effets des situations de changement dans le contexte local. Par ailleurs, le marché mondial, dans lequel opèrent les PME, fournit des exemples riches de transformations subies par les organisations. Il serait important d'étendre la recherche aux PME internationales afin de confirmer les pistes de réflexion sur les convergences ou divergences des réalités observées. Qui plus est, les mutations économiques marquées par la mondialisation mettent en scène les pays africains (Christensen et al., 2017). La tendance observée à travers cette recherche invite les scientifiques à penser autrement la question interculturelle. Trop d'études sur les enjeux culturels mettent toujours l'accent sur les incidences culturelles plutôt que sur les changements, ce qui induit une surévaluation permanente des schémas culturels au détriment des éléments qui nourrissent leurs évolutions. Pour évaluer ces difficultés, il serait pertinent de mener des études selon une approche micro-économique qui rendraient applicables les implications managériales susceptibles d'inspirer les choix décisionnels des entreprises. Par exemple, ignorer l'importance des interactions culturelles ethniques est contre-productif (Kamdem, 2002 ; Apitsa, 2013, 2016) ; pourtant, les prendre en compte, en amont comme en aval, dans le processus de régulation, peut permettre une intégration effective de la dimension locale dans les outils de gestion à l'international. Il y a donc nécessité d'approfondir les études sur le statut et le rôle de la dimension ethnique et de la mettre en phase avec les modes et outils de management. Cela peut être appréhendé à partir d'une approche pluridisciplinaire pour une meilleure compréhension de ses paradoxes. Cette dimension ethnique habite le dirigeant africain. Son niveau hiérarchique dans la filiale locale lui accorde, au sein de sa communauté, un rang et un statut social particulier, une pression informelle non négligeable qui offre un cadre pertinent d'étude pour approfondir les enjeux de la durabilité des nouveaux mécanismes managériaux des multinationales en Afrique.

Bibliographie

Abo, T. (1994). *Hybrid factory: The Japanese production system in the United States*, Oxford University Press, Oxford, 352 p.

Al Ariss, A. (2010). « Modes of Engagement: Migration, Self-Initiated Expatriation and Career Development », *Career Development International*, Vol.15, n°4, p.338-358.

Allard-Poesi, F.; Maréchal, Ch.-G. (2014). « Construction de l'objet de la recherche », dans Thiétart, R.-A. (sous la direction de), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, p. 47-75.

Anglès, V. (2017). « La communication, moteur de la confiance, dans le cas extrême d'un partenariat sino-français », acte 7^{ème} conférence Atlas AFMI, *Les défis managériaux de l'intégration à l'international*, 2-4 mai, INSCAE, Antananarivo, Madagascar.

Apitsa, S. M. ; Amine, A. (2014). « L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? », *Revue Management et Avenir*, n°70, juin, p. 13-35

Apitsa, S.M. (2013). « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Gérer et Comprendre*, n°113, septembre, p.51-61.

Apitsa, S.M. (2016). « Renouveler la conception de l'ethnicité pour son ancrage dans le management interculturel en Afrique », dans J.-P., Dupuis; J.-P., Lemaire; E., Milliot (sous la coordination de), *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, p.37-56, Paris, Vuibert.

Bader, B.; Berg, N. (2013). « An Empirical Investigation of Terrorism-induced Stress on Expatriate Attitudes and Performance », *Journal of International Management*, Vol. 19, N°2, p.163-175.

Ballesteros-Leiva, F.; Poilpot-Rocaboy, G.; St-Onge, S. (2017). « The relationship between life-domain interactions and the well-being of internationally mobile employees », *Personnel Review*, Vol. 46, N°2, p. 237-254.

Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*, Québec, PUL, 291 p.

Barmeyer, Ch.; Davoine, E. (2012). « Le développement collectif de compétences interculturelles dans le contexte d'une organisation binationale : le cas d'ARTE », *Gérer et Comprendre*, n°107, p. 63-73.

Bartel-Radic, A. (2014). « La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience ? », *Management International*, vol. 18, numéro spécial, p.194-211.

Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (2002). « Building a competitive advantage through people », *Sloan Management Review*, winter, p.34-41.

Beddi, H. (2012). « Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? », *Management International*, vol.17, n°1, p. 89-101.

Bonache, J.; Brewster, C.; Sutari, V. (2001). « Expatriation a Developing Research Agenda », *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, N°1, p.3-20.

Boyer, R. (1997). *Évolution des modèles productifs et hybridation : géographie, histoire et théorie*, Cahier du CEPREMAP, n° 9804, 62 p.

Brewster, C.; Sparrow, P. (2008). « Les défis et nouveaux rôles de la fonction GRHi », dans M.-F. Waxin; C., Barmeyer (sous la direction de), *Gestion des ressources humaines internationales : problématiques, stratégies et pratiques*, Rueil-Malmaison, Liaisons, p. 507-553

Brouthers K.D.; Brouthers L.E. (2001). « Explaining the National Cultural Distance Paradox », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, N° 1, p.177-89

Caligiuri P.M.; Tarique, I. (2012). « Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness », *Journal of World Business*, Vol. 47, N°4, p. 612-622.

Campoy, E.; Neveu V. (2007). « Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue française de gestion*, vol.6, n°175, p. 139-153.

Cerdin, J.L.; Brewster, C. (2014). « Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice », *Journal of world Business*, Vol.49, N°2, p. 245-252.

Cerdin, J.L.; Peretti, J.-M. (2000). « Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés, *Revue française de Gestion*, juin-juillet-août, p.58-65.

Chan, L.L.M.; Shaffer, M.A.; Snape, E. (2004). « In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, N°1, p.17-35.

Chevrier, S. (2012). « Transfert de responsabilités dans les projets de coopération au développement : le cas d'une ONG franco-malgache », *Management International*, Automne, vol.17, n°1, p.103-116.

Chiang F.T.; Lemanski Michal K.; Birtch Thomas A. (2017). «The transfer and diffusion of HRM practices within MNCs: lessons learned and future research directions », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.28, N° 1, p. 234-258.

Christensen, C. M.; Ojomo, E.; Van Beyer, D. (2017). « Afrique: une nouvelle génération d'innovateurs », *Harvard Business Review*, n°22, août-septembre, p.108-118.

Clark, S. (2000), «Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance», *Human Relations*, Vol. 53, N°6, p. 747-770.

Cole, N. D. (2011). « Managing global talent: solving the spousal adjustment problem », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N°7, p.1504–1530.

Cooke F. L.; Wood, G.; Horwitz (2015). « Multinational firms from emerging economics in Africa: implications for research and practice in human resource management », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.26, N° 4, p. 2653-2675.

D'Iribarne, Ph. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Editions du Seuil, 280 p.

D'Iribarne, Ph. (2002). « Motiving workers in emerging countries: universal tools and local adaptations », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, N°3, p.243-256

D'Iribarne, Ph. (2003). *Le Tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, 288 p.

Davoine, E.; Ravasi, C.; Salamin, X.; Cudré-Mauroux, C. (2013). «A dramaturgical” analysis of spouse role enactment in expatriation ». *Journal of Global Mobility*, Vol.1, N°1, 92–112.

Deardorff, D. K. (sous la direction de) (2009). *The Sage Handbook of international competence*. Thousand Oaks: Sage, 560 p.

Delteil, V.; Dieuaide, P. (2010). « Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles à l'Est : transfert, hybridation ou laboratoires de nouvelles pratiques ? » *Travail et Emploi*, n°123, juillet-septembre, p.38-51.

Dickmann, M.; Doherty, N. (2010). « Exploring organizational and individual career goals, interactions and outcomes of international assignments », *Thunderbird International Review*, vol.52, n°4, p. 313-324.

Dickmann, M.; Harris, H. (2005). « Developing career capital for global careers: The role of international assignments », *Journal of World Business*, Vol.40, p. 399-408.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1991). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 42, 2, p.147-160.

Djelic, M.L. (2000). Exporting the American Model: the postwar transformation of European business, *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, N°4, p.846-849.

Edstrom, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, p.248-263.

Eisenhard, K.; Graebner, M.E. (2007). « Theory building from cases: opportunities and challenges », *Academy of Management Journal*, Vol.50, N°1, p.25-32

Evrard, Y.; Pras, B.; Roux, E. (2003). *Market*, Dunod, Paris, 704 p.

Frimousse, S. ; Swalhi, A.; El Alaoui; El Wahidi, M. (2012). « The hybridization and internationalization of HRM in the Maghreb: Examining the case of commitment and intention to quit amongst employees of multinational companies », *Cross Cultural Management: an International Journal*, Vol.19, N°2, p.257-270.

Frimousse, S.; Peretti, J.M. (2005). « La gestion des ressources humaines dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence », dans Z., Yanat; A., Scouarnec (sous la direction de), *Perspectives sur la GRH au Maghreb : Algérie-Maroc - Tunisie*, Vuibert, p. 63-278.

Galunic C., Eisenhardt K. (1994). « Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16, p. 215-255.

George, G.; Corbishley, C.; Khayesi, J. N.; Haas, M. R.; Tihanyi, L. (2016). « Bringing Africa In: Promising Directions for Management Research », *Academy of Management Journal*, Vol. 59, N°2, p. 377-393.

Ghauri, P. (2004). « Designing and conducting case studies in international business research », in Marschan-Piekkari R., Welch C. (Eds). *Handbook of qualitative research methods for international business*, Chetenham: Edward Elgar, p.109-124

Glaser, B.; Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative Research*, Aldine, 284 p.

Grillat, M.-L. ; Mérygnac O. (2011). « Stratégie de contrôle des activités internationales : La GIRH comme levier d'intégration et de coordination des firmes multinationales », *Management International*, Automne, vol.16, n°1, p.85-99.

Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (2002). « Cultivating a global mindset », *Academy of Management Executive*, Vol.16, N°1, p.116-126.

Harvey, M.; Napier, N.; Moeller, M. (2009). « Interpreting dual career couples' family life-cycles: identifying strategic windows of global career opportunity, research and practice in human resource management ». *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 17, N°2, p. 14–35.

Harvey, M.; Speier, C.; Novecevic, M. (2001). « A theory-base framework for strategic global human resource staffing policies and practices », *International Journal of Human Resource Management*, Vol.12, N°6, p.898-915.

Harzing, A.W. (2001). « Who's in change? An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries », *Human Resource Management*, Vol.40, N°2, p.139-158.

Henry, A. (2002). « Les experts et la décentralisation : effets d'illusions au Cameroun », dans D'Iribarne, Ph.; Henry, A.; Segal, J.P.; chevrier, S.; Globokar, T. (sous la direction de), *Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières*, Seuil, p. 193-222.

Hirata Sumiko, H. (sous la direction de) (1993). *Autour du « modèle » japonais : Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan, 304 p.

Hofstede, G. (1983). « The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, N° 2, p. 75-89.

Hofstede, G. (2001). « Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and research », *International Journal of cross Cultural Management*, Vol. 1, N°1, p. 11-30.

Horwitz (2015). « Human resources management in multinational companies in Africa: A systematic literature review, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, N° 21, p. 2786-2809.

Jaussaud, J.; Shaaper, J. (2006). « Control Mechanisms of the Subsidiary by Multinational Firms: A multidimensional perspective », *Journal of International Management*, Vol.12, p.23-45.

Jaussaud, J; Schaaper, J.; Zhang, Z.Y. (2001). « The control of international equity joint-ventures: distribution of capital and expatriation policies », *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol.16, N°2, p.212-231.

Kamdem, E ; Mutabazi, E. (2017). « Le management en Afrique : entre universalité et contingence », *Cahiers de l'IREA*, L'Harmattan : Au carrefour des cultures, n°17, p. 17-24.

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, L'Harmattan, 433 p.

Livian, Y.-F. (2004), « Le cadre institutionnel de la gestion des ressources humaines : une application à l'emploi et au temps de travail », dans I. Huault, (sous la direction de), *Institutions et gestion*, Vuibert, Paris, p. 119-132.

Mayrhofer, U. (2017). *Le management interculturel : comprendre et gérer la diversité culturelle*, Vuibert, Paris, 287 p.

Mayrhofer, U. ; Urban S. (2011). *Le management international : des pratiques en mutation*, Pearson Education, Paris, 290 p.

McFarlin, D.; Sweeney P. (2018). *International Organizational Behavior*, 2nd ed., Routledge, 394 p.

McNulty, Y. (2015). « Till stress do us part: the causes and consequences of expatriate divorce »? *Journal of Global Mobility*, Vol.3, N°2, p.106-136.

Miles M.; Huberman M. (2003). *Analyses des données qualitatives : méthodes en sciences humaines*, De Boeck, 626 p.

Milliot, E. (2005). « Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter », *Revue Management et Avenir*, n°3, p.43-60

Milliot, E. (2013). « Book review: Ulrike Mayrhofer (editor) (2013), *Management of Multinational Companies: A French Perspective*. London: Palgrave Macmillan », *M@n@gement*, vol.16, n° 2, p.176-194.

- Milliot, E. (2014). « La segmentation stratégique revisitée », *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, n°100, p. 23-44.
- Mutabazi, E. (2004). « Le management des équipes multiculturelles : l'expérience des équipes afro-occidentales », *Management international*, vol.8, n°3, p. 41-54.
- Perlmutter, H. V. (1969). "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, N°1, p.9-18.
- Perlmutter, H.V.; Heenan, D.A. (1979). *Multinational organization development: A social architectural perspective*, Reading, MA. Addison Wesley, 194 p.
- Point, S.; Dickmann, M.; Andouard, J. (2012). « Explorer la mobilité internationale à travers le discours des grandes entreprises », *Management International*, Vol.16, n°4, p.11-21.
- Porter, M.E. (1986). «Changing patterns of international competition», California, *Management Review*, Vol.28, N°2, p.9-40.
- Prahalad, C.K.; Doz, Y.L. (1987). *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York, The Free Press, 304 p.
- Ralston, D. A.; Holt, D. H.; Terpstra, R. H.; Kai-Cheng, Y. (1997). «The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China». *Journal of International Business Studies*, Vol.28, N°1, p. 177–207.
- Reiche, B. Sebastian; Stahl, Günter K.; Mendenhall, Mark E.; Oddou Gary R. (2017). *Readings and cases in international Human Resource Management*, Routledge, 504 p.
- Rowden, R.W. (2002), « The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture », *International Journal of Management*, Vol.19, N°2, p.155-161.
- Royer C.; Warner, M. (2008). *Globalizing International Human Resource Management*, Routledge, 242 p.
- Royer, I.; Zarlowski, P. (2014). « Le design de la recherche », dans Thietart, R-A (sous la direction de), *Les méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.168-196
- Rynes, S.; Barber, A. (1990). « Applicant attraction strategies: an organizational perspective », *Academy of Management Review*, Vol.15, p. 286-310.
- Schein, E. H. (2004). *Organization Culture and Leadership*, 3th Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 464 p.
- Seth, M.; Sethi, D. (2011). «Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review», *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 2, N°2.
- Singh, V.; Point, S. (2009). « Diversity statements for leveraging organizational legitimacy », *Management International*, Vol.13, N°2, p. 23-34.
- Sparrow, P.; Brewster, C.; Chung, C. (2017). *Globalizing Human Resource Management*. London, Routledge, 298 p.
- Stahl, G; Miller, E.; Tung, R. (2002). « Towards the boundary-less career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment », *Journal of World Business*, Vol.37, p.216-227.

Stopford, J.; Wells, L. (1972). *Managing the multinational enterprise*, Basic Books, NY, 223 p.

Tarique, T.; Schuler, R. (2010). « Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research », *Journal of World Business*, Vol.45, N°2, p.122-133.

Thévenet, M. (2003). *La culture d'entreprise*, 4^{ème} édition, PUF, 127 p.

Waxin, M.-F. ; Chandon, J.-L. (2003). « L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 47, Janvier – février – mars, p.57-72.

Welch, D.E.; Worm, V. (2006). « International business travelers: A challenge for international human resource management », in G. K. Stahl, I. Björkman (Eds), *Handbook of research in international human resources*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p. 283-301.

Yahiaoui, D. (2015). « Hybridization : striking a balance between adoption and adaptation of HRM practices in French MNCs and their Tunisian subsidiaries », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, N° 13, p. 1665-1693.

Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th ed., Sage, 312 p.