

HEC Montréal

Affiliée à l'Université de Montréal

**La gestion de la différence culturelle comme avantage
comparatif d'une stratégie d'internationalisation; le cas de
l'industrie de la transformation alimentaire**

par

Samuel Marleau Ouellet

École des Hautes Études Commerciales

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université
de Montréal en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor
(Ph.D.) en administration, spécialisation : Management

Mai 2012

© Samuel Marleau Ouellet 2012

HEC Montréal
Affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée :

La gestion de la différence culturelle comme avantage comparatif d'une stratégie d'internationalisation; le cas de l'industrie de la transformation alimentaire

Présentée par :
Samuel Marleau Ouellet

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Pierre Dupuis, président-rapporteur
Service de l'enseignement du management
HEC Montréal

Joseph Facal, coprésident du comité de surveillance
Service de l'enseignement du management
HEC Montréal

Louis Hébert, coprésident du comité de surveillance
Service de l'enseignement du management
HEC Montréal

Rick Molz, membre du jury
John Molson School of Business
Université Concordia

Philippe D'Iribarne, examinateur externe
CNRS France

Dinaldo Dantas, représentant
du directeur de HEC Montréal

Résumé

La gestion de la différence culturelle comme avantage comparatif d'une stratégie d'internationalisation; le cas de l'industrie de la transformation alimentaire

Cette thèse propose d'accéder à la boîte noire de la décision stratégique dans le cadre de quatre études de cas de multinationales de l'industrie de la transformation alimentaire. Les pratiques à succès de gestion de la différence de ces multinationales sont analysées afin de comprendre si une stratégie d'internationalisation peut être fondée sur une capacité hors du commun de manier la différence culturelle.

L'industrie de la transformation alimentaire est identifiée comme un terrain d'étude de ces facteurs culturels. L'objectif de cette recherche est de répondre à la question générale : «Comment une stratégie d'internationalisation peut-elle être fondée sur la gestion de la différence culturelle»? Plus précisément, il est proposé d'étudier si l'attention des dirigeants et les processus organisationnels sont marqués par la différence culturelle et si cette attention à ce construit permet de développer un avantage, comparativement aux autres entreprises n'appliquant pas une stratégie d'affaire tournée vers la gestion de la différence culturelle. Un des objectifs secondaires de cette recherche sera de comprendre comment (et si) l'équipe de direction peut mobiliser l'ensemble de l'organisation grâce à cette ligne directrice stratégique.

L'analyse d'entrevues semi-dirigées et de documents organisationnels compose le corps principal de la méthodologie qualitative de cette recherche. Les données ainsi recueillies sont interprétées afin d'étudier le contenu culturel de l'attention des dirigeants participant à la formulation des stratégies d'internationalisation. Pour ce faire, des critères d'évaluation inspirés par l'oeuvre du penseur Charles Taylor sont utilisés comme normes interprétatives. En plus des normes d'évaluation tayloriennes, les quatre cas d'études sont interrogés selon des éléments de la théorie de l'attention des dirigeants (Bouquet, 2003), selon l'analyse des construits culturels dans le discours des dirigeants, selon la présence de composantes culturelles dans l'environnement organisationnel et selon les facteurs de localisation déterminant le choix du nouveau pays où l'entreprise s'investira.

Il sera ainsi établi que pour trois des quatre entreprises étudiées, une stratégie de gestion de la différence culturelle correspond à un cumul de pratiques intuitives permettant la participation du plus grand nombre à la réalisation des stratégies organisationnelles. Le savoir-faire intuitif des dirigeants aura permis à ces multinationales d'emprunter une stratégie d'internationalisation sans complexe et de percevoir la différence, notamment de type culturel, non plus comme une menace, mais comme une richesse potentielle.

Mots-clés : culture et gestion, différence culturelle, stratégies d'internationalisation, entreprises multinationales, industrie de la transformation alimentaire, facteurs de localisation, études de cas.

Abstract

Managing cultural differences as a comparative advantage of an internationalization strategy; the case of the food processing industry

It is proposed to access the 'black box' of strategic decision-making through the investigation of four case studies of multinational food processors. This will be done by the analysis of the practices of multinationals and by the assessment of their internationalization strategies to determine their unique capacity to manage cultural differences.

The food processing industry is identified as a key area of study of these cultural factors. The goal of this research is to answer one broad question, namely, "*How can an internationalization strategy be based on the management of cultural differences?*" More precisely, it is proposed to determine if company management and organizational processes are influenced by cultural differences, and if so, is there any advantage when compared with other companies that do not consider cultural differences when developing their business strategy. A secondary objective of this research will be to understand if (and how) the management team can mobilize the entire organizational strategy through the use of strategic guidelines.

The analysis of semi-formal interviews and organizational documentations make up the majority of the qualitative methodology of this research. All data collected were interpreted to investigate how management focuses on cultural content when formulating internationalization strategies. To do this, evaluation criteria, inspired by the work of the philosopher Charles Taylor, was used as an interpretative standard. Moreover of the Taylorian criteria, the four case studies were also investigated using some elements of Attention Theory (Bouquet, 2003), the analysis of cultural constructs of executives discourse, observation of cultural components of the organizational environment, and through localization factors employed when determining in which new country the enterprise penetrate.

It will be established that for three of the four studied enterprises, a strategy that employs cultural differences management is the sum of intuitive practices which allows for the participation of the greatest number of employees in the enterprise to help realize the organizational strategies. The managers intuitive knowledge within these multinationals helps to create an internationalization strategy which considers differences, notably cultural differences, not as a threat but as a potential resource.

Keywords : culture and management, cultural difference, internationalization strategies, multinational firm, food processing industry, localization factors, case studies.

Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux.....	ix
Liste des figures.....	x
Chapitre 1 - Introduction.....	1
1.1 <i>L'interrogation générale</i>	1
1.2 <i>Le terrain d'étude</i>	3
1.3 <i>La présentation de l'ouvrage</i>	4
Chapitre 2 - Revue de la littérature en gestion.....	7
2.1 <i>Un questionnement stratégique inspiré de la perspective institutionnelle</i>	7
2.1.1 Introduction à l'approche institutionnelle via le débat old-new.....	8
2.1.2 L'approche institutionnelle comme outil d'appréhension du réel.....	11
2.1.3 Le paradigme institutionnel et la recherche d'un «fit»	26
2.2 <i>Le concept de culture dans le champ de la gestion et de la stratégie</i>	27
2.2.1 Les deux paradigmes des études culturelles.....	29
2.2.2 Le paradigme interprétatif.....	30
2.2.3 Le paradigme fonctionnaliste.....	41
2.2.4 Les autres sphères d'influences culturelles.....	53
2.3 <i>Conclusion de la revue de la littérature en gestion</i>	55
Chapitre 3 - Coup de sonde de la littérature complémentaire; deux outils d'études complémentaires	59
3.1 <i>Une perspective taylorienne de la différence culturelle</i>	59
3.1.1 Le choix de Taylor	60
3.1.2 Les cinq piliers de l'œuvre de Taylor	61
3.1.3 Le construit de la différence culturelle selon une conception taylorienne.....	65
3.2 <i>Le construit de l'attention comme outil de mesure</i>	72
3.2.1 L'attention au sein des cadres théorique et méthodologique de Bouquet	73

3.2.2	Présentation de recherches complémentaire liant attention et stratégie.....	77
3.3	<i>Conclusion: proposition de mesure de l'attention accordée à la différence culturelle</i>	80
Chapitre 4	- Cadre théorique et hypothèses	81
4.1	<i>La différence culturelle</i>	82
4.1.1	Définition de la culture	82
4.1.2	Définition de la différence	85
4.2	<i>Un outil taylorien d'évaluation normative des stratégies</i>	87
4.2.1	Construction d'un cadre d'évaluation normatif taylorien	87
4.2.2	Relation entre gestion de la différence culturelle et formulation des stratégies .	90
4.3	<i>La relation entre l'attention et la formulation des stratégies</i>	91
4.3.1	L'attention des dirigeants et la formulation des stratégies	92
4.3.2	La structure d'attention et la formulation des stratégies.....	93
4.3.3	L'environnement de la décision et la formulation des stratégies	93
4.4	<i>La gestion de la différence culturelle au fil de l'histoire d'une entreprise</i>	94
4.4.1	Les phases d'internationalisation des entreprises	95
4.4.2	Évolution temporelle des stratégies de gestion de la différence culturelle	98
4.5	<i>Conclusion et présentation générale du cadre théorique</i>	99
Chapitre 5	- Méthodologie et outils d'analyse.....	105
5.1	<i>Les fondements méthodologiques</i>	105
5.1.1	Une approche interprétative d'inspiration taylorienne	106
5.1.2	Un projet qualitatif	111
5.2	<i>Le choix d'une stratégie méthodologique qualitative d'étude de cas</i>	117
5.2.1	La relation entre la théorie et le terrain d'étude.....	120
5.2.2	La taille de l'échantillon : une étude de cas multiples	123
5.3	<i>La population étudiée</i>	125
5.3.1	Le choix de la population étudiée: de la culture nationale à la culture gastronomique	125
5.3.2	La population étudiée: identification de l'industrie	130
5.3.3	Le choix de l'échantillon et des répondants	131
5.4	<i>Présentation des 4 cas d'études</i>	134
5.5	<i>Collecte et analyse des données</i>	136

5.5.1 L'outil de collecte des données : l'entrevue semi-structuré.....	136
5.5.2 Des sources de données supplémentaires.....	138
5.5.3 Le prétest.....	140
5.5.4 Stratégies et outils d'analyse des données	147
5.6 <i>Conclusion méthodologique</i>	158
5.6.1 L'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative	159
5.6.2 Le signal de la saturation	160
5.6.3 Unités d'analyse et variables	161
5.6.4 Validité et fiabilité	162
5.6.5 Épilogue méthodologique	167
Chapitre 6 - Présentation des résultats des 4 cas	169
6.1 <i>Résultats de l'Entreprise 1</i>	170
6.1.1 Analyse de l'historique d'internationalisation	170
6.1.2 Analyse de l'Entreprise 1 selon des critères tayloriens.....	173
6.1.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle	179
6.1.4 Définition des construits culturels.....	185
6.1.5 Analyse d'hypothèses concurrentes	187
6.2 <i>Résultats de l'Entreprise 2</i>	194
6.2.1 Analyse de l'historique d'internationalisation	194
6.2.2 Analyse de l'Entreprise 2 selon des critères tayloriens.....	197
6.2.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle	204
6.2.4 Définition des construits culturels de l'Entreprise 2	209
6.2.5 Analyse d'hypothèses concurrentes	211
6.3 <i>Résultats de l'Entreprise 3</i>	217
6.3.1 Analyse de l'historique d'internationalisation	217
6.3.2 Analyse de l'Entreprise 3 selon des critères tayloriens.....	220
6.3.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle	224
6.3.4 Définition des construits culturels.....	229
6.3.5 Analyse d'hypothèses concurrentes	230
6.4 <i>Résultats de l'Entreprise 4</i>	237
6.4.1 Analyse de l'historique d'internationalisation	237
6.4.2 Analyse de l'Entreprise 4 selon des critères tayloriens.....	240

6.4.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle	245
6.4.4 Définition des construits culturels.....	251
6.4.5 Analyse d'hypothèses concurrentes	252
Chapitre 7 - Interprétation des résultats	259
7.1 Analyse de l'hypothèse H1	260
7.2 Analyse de l'hypothèse H2	265
7.3 Analyse de l'hypothèse H3	268
7.4 Analyse de l'hypothèse H4	270
7.5 Analyse de l'hypothèse H5	273
Chapitre 8 – Conclusion	279
8.1 Retour sur les questions de recherche.....	280
8.2 Contributions	281
8.2.1 Contributions théoriques	281
8.2.2 Contributions méthodologiques	283
8.2.3 Contributions pratiques et applications.....	284
8.3 Limites de cette recherche	289
8.4 Recherches futures.....	293
Bibliographie	295
ANNEXE	xiii

Liste des tableaux

Tableau I	Synthèse de la revue de littérature du paradigme interprétatif	40
Tableau II	Synthèse de la revue de littérature du paradigme fonctionnaliste	58
Tableau III	Questions et hypothèses liées à la gestion de la différence	100
Tableau IV	Questions et hypothèses liées à l'attention portée à la différence	101
Tableau V	Questions et hypothèses liées à l'historique d'internationalisation	103
Tableau VI	Liste des données étudiées	140
Tableau VII	Grille d'analyse des phases d'internationalisation	149
Tableau VIII	Grille de codage révisée des critères tayloriens	151
Tableau IX	Grille d'analyse des éléments de la théorie de l'attention	153
Tableau X	Grille d'analyse des construits culturels	154
Tableau XI	Grille d'analyse des sphères d'influence culturelles	156
Tableau XII	Grille d'analyse des facteurs de localisation	157
Tableau XIII	Grille d'évaluation de l'entente de Landis et Koch (1977)	166
Tableau XIV	Synthèse du protocole de recherche	168
Tableau XV	L'internationalisation - Entreprise 1	171
Tableau XVI	Codage des construits de culture et de culture nationale - Entreprise 1 ..	186
Tableau XVII	Fréquence d'encodage des facteurs de localisation - Entreprise 1	193
Tableau XVIII	L'internationalisation - Entreprise 2	196
Tableau XIX	Codage des construits de culture et de culture nationale - Entreprise 2 ..	210
Tableau XX	Fréquence d'encodage des facteurs de localisation - Entreprise 2	216
Tableau XXI	L'internationalisation - Entreprise 3	219
Tableau XXII	Codage des construits de culture et de culture nationale - Entreprise 3 ..	230
Tableau XXIII	Fréquence d'encodage des facteurs de localisation - Entreprise 3	236
Tableau XXIV	L'internationalisation de - Entreprise 4	239
Tableau XXV	Codage des construits de culture et de culture nationale - Entreprise 4 ..	252
Tableau XXVI	Grille d'analyse des facteurs de localisation - Entreprise 4	258
Tableau XXVII	Sommaire de l'analyse des hypothèses de recherche	260
Tableau XXVIII	Attention portée à la différence culturelle	268
Tableau XXIX	Sphères culturelles d'influence des quatre cas étudiés	273
Tableau XXX	Facteurs de localisation consolidés des quatre multinationales	276

Liste des figures

Figure 1	Illustration de l'interprétation des stratégies selon des critères tayloriens	100
Figure 2	Interprétation des stratégies selon la perspective de l'attention	102
Figure 3	Illustration des hypothèses d'évolution de la stratégie d'une compagnie.....	104
Figure 4	Illustration d'un horizon culturel simplifié	155
Figure 5	Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 1	173
Figure 6	Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 1	190
Figure 7	Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 2	198
Figure 8	Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 2	214
Figure 9	Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 3	221
Figure 10	Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 3	233
Figure 11	Illustration de la présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 4	240
Figure 12	Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 4	254
Figure 13	Présence des critères Tayloriens dans les quatre cas étudiés (H1)	264
Figure 14	Critères tayloriens selon les phases d'internationalisation (H3)	270

À Jeneviève, qui aura permis à Édouard de précéder cette Thèse.

Remerciements

Je n'aurais pu accomplir cette thèse sans le support de plusieurs personnes. Je souhaite d'abord remercier ma conjointe, Jeneviève Caron qui a su démontrer une grande patience au cours des dernières années. Son amour aura constitué un environnement de travail essentiel.

Je veux également témoigner ma reconnaissance à ma tante et à mon oncle, Solange Ouellet et Réjean Belzile, d'avoir su maintenir cet horizon intellectuel autour de moi après le départ de mes parents. Vous avez su perpétuer leur mémoire et stimuler mon goût d'apprendre. Je souhaite aussi remercier Solange d'avoir accepté de réviser cette thèse avant sa publication.

Mes codirecteurs de recherche, Joseph Facal et Louis Hébert méritent évidemment de recevoir leur part de gratitude. L'encadrement d'un étudiant est un exercice de longue haleine, qu'ils ont toutefois su contenir dans des délais raisonnables.

Je désire également remercier Alain Chanlat et Taïeb Hafsi, des professeurs de HEC Montréal qui ont surpassé leur rôle d'enseignant pour devenir de véritables mentors. Merci pour vos encouragements et vos critiques. Vous m'avez convaincu d'entreprendre et de poursuivre ces études doctorales.

Il faut aussi souligner l'engagement des dirigeants des quatre multinationales et de l'organisation non gouvernementale qui ont participé à cette recherche. Ouvrir les portes d'une organisation à un jeune chercheur n'est pas un geste simple, mais il est essentiel pour réunir les universitaires et les praticiens. Je conserverai de très bons souvenirs de ces entrevues, notamment celles réalisées dans le cadre de deux voyages dédiés à la collecte des données dans les sièges sociaux des multinationales françaises. Des collaborateurs m'ont aussi aidé à recruter ces entreprises participantes. José Chagnon, un diplômé du EMBA McGill – HEC Montréal, a d'ailleurs investi beaucoup de temps et d'énergie pour m'initier à l'industrie de la transformation alimentaire et à m'aider à y tisser des liens avec des dirigeants.

Je souhaite finalement remercier le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), Le programme *Plan Qualité Accélération* de HEC Montréal et la Fondation J.A. Bombardier qui ont financé une partie de mes études doctorales. Lorsqu'un étudiant se voit attribuer une bourse d'études, il ne profite pas seulement d'un support financier. Il reçoit aussi une confirmation de la valeur de son travail.

Chapitre 1 - Introduction

Ce projet de recherche souhaite réunir deux sujets qui semblent évoluer dans des univers académiques bien distincts. Je propose d'étudier les liens entre la différence culturelle et la formulation des stratégies d'internationalisation. Cette thèse se situe ainsi au carrefour des sciences de la gestion et des sciences sociales. Lorsque l'on tourne notre regard vers le phénomène bien de notre temps du mélange des cultures et que l'on recentre notre intérêt vers la sphère des entreprises, une pointe de curiosité peut alors nous parcourir à l'égard d'une possible gestion de cette différence culturelle dans un contexte d'affaires. Telle est l'interrogation que soulève cette thèse.

1.1 L'interrogation générale

Cette intérêt avouée pour la problématique de la gestion de la différence culturelle s'insère évidemment dans un cadre théorique beaucoup plus précis dont les contours furent dessinés à partir de mon programme d'étude en gestion. L'affirmation de mon champ disciplinaire d'attache en stratégie me permet ainsi de clarifier un peu plus l'horizon épistémologique de cette thèse. Cependant, tel que le précise Déry (2000), le champ de la stratégie occupe une place de plus en plus centrale dans l'imaginaire de la gestion. La seule affirmation d'appartenance à ce champ disciplinaire ne permet pas de restreindre l'intérêt de recherche à l'envergure d'un projet de recherche doctoral. Je me dois donc d'insister sur l'étendue du territoire couvert.

J'ai retenu le paradigme de recherche de la théorie institutionnelle comme première zone du champ de la stratégie à investiguer. Ce courant d'étude m'a permis d'identifier l'importance de la concordance (*fit*) entre les caractéristiques des entreprises et leur environnement d'affaires. Il semblait ainsi pertinent de poser la question de la gestion de cet arrimage entre l'organisation et les composantes de son

milieu, notamment celles ayant une connotation culturelle. Il était cependant nécessaire de vérifier si d'autres s'étaient déjà intéressés à un tel sujet de recherche et s'il restait une zone d'ombre à éclaircir. Mes travaux préparatoires à la sélection d'une question de recherche furent alors circonscrits par une seconde balise, soit celle de la recherche de textes liant culture et gestion stratégique. Deux paradigmes de recherche furent ainsi identifiés. D'une part, des études interprétatives et subjectivistes s'intéressaient à la description de plusieurs formes de gestion culturelle, mais jamais selon l'angle précis de la formulation des stratégies d'internationalisation (Crozier & Friedberg, 1977; d'Iribarne, 2007; d'Iribarne & dir., 1998; Davel, Dupuis, & Chanlat, 2008; Dupuis, 2001). D'autre part, les recherches fonctionnalistes liant stratégie et culture étaient nombreuses à l'échelle organisationnelle (Earley, 2006; G. H. Hofstede, 2001 (1980); Javidan, House, Dorfman, Hanges, & Luque, 2006; Smith, 2006). Elles s'intéressaient très souvent aux processus d'internationalisation des entreprises, sans toutefois pénétrer à l'intérieur de la boîte noire du processus décisionnel des individus. Une zone propice à la découverte était donc identifiée. Il fallait cependant faire un pas de plus pour trouver le meilleur terrain possible d'étude de ce phénomène.

En effet, bien que le construit de la différence culturelle est bien répandu dans nos sociétés modernes, je propose d'étudier une portion du réel des entreprises qui en sera particulièrement imprégnée. C'est le défi d'internationalisation des activités d'affaires qui me semble être le contexte le plus favorable à l'étude du construit central à cette recherche. En jumelant ce terrain de prédilection avec mon intérêt de recherche, j'ai ainsi pu identifier une question générale de recherche qui me semblait avoir été occultée:

Q.1 - Une stratégie d'internationalisation peut-elle reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle?

1.2 Le terrain d'étude

Ce sont quatre études de cas de multinationales de l'industrie de la transformation alimentaire qui permettront de répondre à ce questionnement général. Une vingtaine de hauts dirigeants canadiens et français ont collaboré à cette recherche et offert un accès privilégié au processus décisionnel des entreprises qu'ils dirigent. Leurs pratiques de formulation des stratégies d'internationalisation furent décortiquées grâce à une méthodologie qualitative originale.

Ce sont ainsi des critères d'évaluation dérivés de l'œuvre du penseur Charles Taylor qui offrent un accès novateur à la boîte noire des décisions en matière d'internationalisation. Les piliers identitaires identifiés par Taylor servirent de point de départ à l'élaboration d'un cadre conceptuel permettant de saisir les pratiques à succès de gestion de la différence culturelle. Autrement dit, c'est en identifiant les manifestations concrètes des composantes fondamentales de l'identité des décideurs qu'il fut possible de décrire comment une stratégie d'internationalisation peut reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle.

Pour ce faire, des données variées furent collectées. Des entrevues, des rapports annuels, des communiqués de presse, des articles de journaux et des sites internet corporatifs furent interprétés dans le cadre d'une évaluation normative méticuleuse. En plus des normes d'évaluation tayloriennes, les quatre cas d'étude furent notamment étudiés selon des éléments de la théorie de l'attention des dirigeants (Bouquet, 2003), selon l'analyse des construits culturels dans le discours des dirigeants, selon la présence de composantes culturelles dans l'environnement organisationnel et selon les facteurs de localisation déterminant le choix du nouveau pays où l'entreprise s'investira.

Une telle triangulation du phénomène permet de cerner les pratiques de gestion de la différence culturelle et d'affirmer qu'elles peuvent devenir un avantage comparatif important d'une stratégie d'internationalisation.

1.3 La présentation de l'ouvrage

Sept étapes permettent d'en arriver à une telle affirmation de l'importance de la gestion de la différence culturelle lors de la formulation et la mise en œuvre des stratégies d'expansion à l'extérieur de l'environnement national d'origine d'une entreprise.

C'est une revue de la littérature en gestion qui me permettra d'abord de préciser ma question générale de recherche. Le deuxième chapitre sera ponctué de deux étapes. Premièrement, dans la section 2.1., j'étudierai les textes fondamentaux constituant le paradigme de recherche de la théorie institutionnelle en dégagant leur contribution à la compréhension des stratégies d'entreprise en processus d'internationalisation. Deuxièmement, dans la section 2.2., je poursuivrai ma revue de littérature en me concentrant sur les articles liant stratégie et culture, publiés dans quatre grandes revues dédiées à la stratégie et dans une grande revue dédiée au commerce international.¹

Ensuite, afin de me doter d'outils supplémentaires, je poursuivrai ma revue de la littérature au-delà des textes traditionnellement étudiés en stratégie. Le troisième chapitre présentera ainsi deux sources d'inspiration additionnelles. Dans la section 3.1., j'interrogerai l'œuvre du penseur Charles Taylor afin de préciser le construit de la différence culturelle. Je pourrai ainsi amorcer la réponse à une première question de recherche secondaire, sous-entendue dans la question générale de recherche précédemment posée:

Q.1.1 - Qu'est-ce qu'une stratégie de gestion de la différence ?

¹ Revues dédiées à la stratégie: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*. Revue dédiée au commerce international: *Journal of International Business Studies*.

² Plutôt qu'une revue de la littérature exhaustive, ce coup de sonde me permettra de définir la perspective des théories de l'attention, tel que définie par Cyril Bouquet dans sa thèse "Determinants

De plus, dans la section 3.2., je procéderai à un coup de sonde de la littérature entourant les théories de l'attention², en insistant sur leurs applications prometteuses comme outil de mesure de l'attention accordée au construit de la différence culturelle. J'énoncerai alors mon intention d'étudier les pratiques des hauts gestionnaires au centre de la formulation des stratégies en soulevant deux autres questions de recherche secondaires :

Q.1.2 - Comment une stratégie peut-elle être fondée sur la gestion de la différence ?

et

Q1.3 - À quel moment de l'histoire d'une compagnie apparaîtra une stratégie de gestion de la différence culturelle ?

Dans le quatrième chapitre dédié à la méthodologie, le cadre théorique et les cinq hypothèses de recherche seront présentés. Ensuite, dans le cinquième chapitre, j'exposerai ma démarche méthodologique et les critères d'analyse qui me permettront de vérifier ces hypothèses. C'est dans le sixième chapitre que seront présentées les données collectées. Les quatre cas d'étude – une multinationale d'origine canadienne et trois multinationales d'origine française – y seront méticuleusement décrits grâce aux différents outils interprétatifs élaborés au cours des précédents chapitres.

L'analyse comparative des cas étudiés permettra finalement, dans le cadre du septième chapitre, de vérifier les hypothèses – quatre des cinq hypothèses seront confirmées, tandis qu'une sera infirmée – et de répondre aux questions de recherche posées dans le chapitre introductif. Nous verrons que pour trois des quatre entreprises étudiées, une stratégie de gestion de la différence culturelle correspond à un cumul de pratiques intuitives permettant la participation du plus grand nombre à

² Plutôt qu'une revue de la littérature exhaustive, ce coup de sonde me permettra de définir la perspective des théories de l'attention, tel que définie par Cyril Bouquet dans sa thèse "Determinants and Performance Implications of a Global Mindset: An Attention-Based Perspective" (Bouquet, 2003).

la réalisation des stratégies organisationnelles. Le savoir-faire intuitif des dirigeants aura permis à ces multinationales d'emprunter une stratégie d'internationalisation sans complexe et de percevoir la différence, notamment de type culturel, non pas comme une menace, mais comme une richesse potentielle.

Ainsi arrivé à destination, j'effectuerai au cours du huitième chapitre un retour sur les principaux courants de pensée identifiés dans la revue de littérature afin de mettre en évidence les contributions théoriques et pratiques de cette recherche doctorale. Considérant que l'outil méthodologique de l'étude de cas fut au centre de cette thèse, il est particulièrement important d'accorder toute l'attention nécessaire à ce dernier élément et de formuler des prescriptions promettant d'améliorer les pratiques de gestion de la différence culturelle. Ces propositions s'adresseront tout autant aux quatre entreprises étudiées, qu'à toutes autres organisations planifiant d'étendre ses activités hors de ses frontières nationales d'origine. La possibilité de prolonger l'envergure de cette recherche sera alors suggérée à titre de point d'orgue de cette thèse.

Chapitre 2 - Revue de la littérature en gestion

2.1 Un questionnement stratégique inspiré de la perspective institutionnelle

Afin d'initier cette revue de la littérature, il a été choisi de parcourir le paradigme de recherche de la théorie institutionnelle en lui adressant la question de la compréhension de la stratégie des entreprises en processus d'internationalisation.

La réponse la plus générale, mais aussi la plus fondamentale, à cette question de la contribution de la théorie institutionnelle à l'éclaircissement de ma question de recherche, est celle de son utilité à l'appréhension du réel. Les chercheurs et les praticiens qui ont tourné leur regard vers le phénomène d'internationalisation ont nécessairement été inquiétés par la diversité des perspectives qui se présentaient devant eux. La complexité semble au cœur du problème. Un individu – qu'il soit préoccupé par le développement d'un cadre théorique, ou d'une stratégie de croissance hors de son pays d'origine – sera pris de vertige devant le défi d'intelligibilité, à moins d'avoir une attitude naïve face au monde.

Le paradigme de recherche institutionnel me semble offrir une panoplie d'outils de maîtrise de ce réel complexe. J'illustrerai cette prise de position en trois temps. J'expliquerai dans un premier temps pourquoi les théories institutionnelles méritent d'être associées à l'étude des stratégies d'internationalisation. Pour ce faire, je procéderai à la définition de ce qu'est le paradigme de recherche institutionnel par la présentation du débat opposant le vieil institutionnalisme au nouvel institutionnalisme. Dans un deuxième temps, j'entrerai dans le vif du sujet en énonçant deux orientations pratiques des outils institutionnels : 1- comme outil de compréhension de l'environnement des organisations et 2- comme outil d'action des organisations souhaitant modifier cet environnement. Je questionnerai alors ce paradigme en me demandant s'il nous révèle des outils institutionnels de compréhension ou des outils institutionnels d'action. Finalement, dans un troisième et dernier temps, j'expliquerai en quoi et comment l'approche institutionnelle

permet de préciser mon questionnement sur les enjeux stratégiques de l'internationalisation des entreprises, grâce à la préoccupation de ce paradigme pour la concordance (*fit*) entre les caractéristiques des entreprises et leur environnement d'affaires. Je pourrai ainsi resserrer un peu plus les balises de ma recherche et préciser quelles dimensions stratégiques sont au centre de mon projet de compréhension de la gestion de la différence culturelle.

2.1.1 Introduction à l'approche institutionnelle via le débat old-new

Lorsqu'un nouveau lecteur s'intéresse au paradigme des recherches institutionnelles, il est rapidement confronté au débat qui oppose le vieil institutionnalisme au nouvel institutionnalisme. Il peut alors être tenté de choisir un camp, bien souvent celui lui promettant de le mettre le plus à jour.

Selon Peters³ (2005, p. 941) , il est possible de retracer les origines de ce débat de la philosophie politique grecque, jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. On s'intéresse alors aux institutions selon la perspective du pouvoir. Après la Seconde Guerre, cette approche est rejeté au profit de deux nouvelles écoles centrées sur l'individu : l'école behavioriste et l'école du choix rationnel. C'est en réaction à cet excès d'individualisme que l'on aurait vu poindre l'émergence contemporaine de la perspective institutionnelle, aujourd'hui associée au « old institutionalism ». Des auteurs proposaient alors d'étudier les institutions sous les angles légalistes, structuraliste, holiste, historique et normatif. Lorsque ces questions institutionnelles furent bien intégrées aux différents champs d'études des sciences sociales, l'étiquette institutionnelle disparut peu à peu (l'étiquette, et non pas les recherches de nature institutionnelle). Puis, une vingtaine d'années suivant la première vague contemporaine, des auteurs ravivèrent le flambeau institutionnel en prenant soin de souligner l'originalité de leur démarche. Le nouvel institutionnalisme était né.

³ Ce paragraphe est essentiellement fondé sur l'historique que dresse Peters, dans le chapitre « Institutionalism, Old and New » de *Institutional Theory in Political Science* (2005).

Dépassons maintenant ce portrait historique pour faire ressortir rapidement les éléments théoriques opposant le vieux au nouveau.

March et Olsen (1984) auraient été parmi les premiers à insister sur les limites des précédentes recherches institutionnelles. Ils ont ainsi défini par la négative le vieil institutionnalisme, selon cinq reproches : 1- ces théories se seraient limitées à des contextes trop précis, 2- elles réduiraient la description du réel à une trop simple expression, 3- elles serviraient des fins utilitaires, 4- elles se limiteraient au seul paradigme fonctionnaliste, ce qui les mèneraient à 5- une instrumentalisation théorique (Ibid., pp. 16-17). En gestion, l'arrivée de l'approche institutionnelle (« old ») coïncida avec l'émergence des théories des systèmes ouverts, que Thompson avait notamment expliquées dans *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory* (1967). On souhaitait alors comprendre les facteurs d'ordre de l'environnement des organisations. Tandis que les néoclassiques prenaient pour acquis la compétition parfaite et l'équilibre du marché, les premiers institutionnalistes se sont intéressés à l'émergence d'institutions régulatrices de ces échanges. Les désirs des individus ne sont plus tenus naïvement pour acquis. On comprend alors le rôle qu'ont joué les institutions sociales dans l'émergence de ces volontés, en apparence individuelles (Scott, 2001, p. 4). On souhaite aussi comprendre comment ont émergé ces institutions structurant l'environnement (Scott, 2001, p. 4). Il faut remarquer que ces premières théories institutionnelles considéraient l'environnement comme donné. Les institutions n'étaient ainsi pas perçues comme des facteurs de changement. Selon Selznick (1957), l'institutionnalisation est un processus (Selznick, 1957, p. 16) qui ajoute une profondeur de sens aux organisations : « “to institutionalize” is to *infuse with value* beyond the technical requirements of the task at hand » (Selznick, 1957, p. 17). L'institution est en fait une forme plus *évoluée* d'organisation : « Beginning as a tool, the organization derives added meaning from the psychological and social functions it performs. In doing so it becomes valued for itself. To be sure, the personal and group bonds that make for institutionalization are not wholly

separable » (Selznick, 1957, p. 20). Le vieil institutionnalisme apparaît ainsi pris dans une logique descriptive passive.

Les tenants du nouvel institutionnalisme revendiquent ainsi le droit de se tourner vers l'action (Powell & DiMaggio, 1991, p. 19). La nouvelle vague des études institutionnelles faisant boule de neige, les perspectives d'études pullulent. Ce qui était avant étudié sous l'angle de la constance est maintenant remis en question. Des travaux pointent maintenant dans la direction de la recension des différences institutionnelles, plutôt que dans la mise en évidence des phénomènes communs à toutes les institutions (Powell & DiMaggio, 1991, p. 197). Du côté de la gestion, Scott (1987) précise que l'approche institutionnelle permet maintenant d'offrir une vision plurielle : « from a conception of *the* institutional environment to one of multiple institutional environments » (Scott, 1987, p. 498). En plus de l'étude des composantes classiques de l'environnement, tel que le marché, les ressources, les clients, les théoriciens institutionnels considèrent maintenant de nouveaux acteurs, tel que l'État et les associations professionnelles et ajoutent de nouvelles perspectives d'études au carrefour de la sociologie et de l'anthropologie (Scott, 1987, pp. 498-499). Le nouvel institutionnalisme semble ainsi associé à un nombre de sujets et d'approches disciplinaires croissant.

Cette division en catégories « old » et « new » peut soulever le scepticisme. Une telle opposition semble plutôt permettre de souligner le mérite de quelques recherches particulières, plutôt que de mettre en valeur la richesse et la variété des approches institutionnelles. Dans l'article « Institutionalism 'Old' and 'New' », Selznick (1996)– auteur phare souvent associé à la vieille époque – refuse aussi d'alimenter cette division du paradigme. Il en appelle même à la réunion des forces : « These and other contrasts may well describe some (possibly transient) differences in focus, but institutional theory should encompass them all and trace their connections » (Selznick, 1996, p. 276). Scott (2001) a peut-être entendu cet avertissement, puisque sans égard au débat, ancien versus nouvel institutionnalisme, il identifie trois piliers qui sont toujours au centre des études institutionnelles. Selon le premier pilier (*regulative*), les institutions régulent et contraignent les

comportements (Scott, 2001, pp. 51-54). Le second pilier (*normative*) met l'emphase sur les règles normatives qui introduisent des dimensions prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale (Scott, 2001, pp. 54-55). Finalement, selon le pilier cognitif et culturel (*cultural-cognitive pillar*), la réalité sociale recouvre un sens commun grâce aux institutions (Scott, 2001, pp. 57-78). Ces trois fondations sont autant de points de départ permettant d'appréhender le réel complexe.

2.1.2 L'approche institutionnelle comme outil d'appréhension du réel

Il a été affirmé en introduction de cette section que la complexité était probablement le défi le plus important que rencontraient ceux qui s'intéressaient aux stratégies d'internationalisation des entreprises. L'approche institutionnelle m'apparaît comme un outil de simplification de ce réel, puisque les institutions semblent contenir toute la complexité de leur horizon référentiel. S'étant construites suite à des avancées incrémentales, elles se sont chargées d'une myriade de phénomènes qui, s'ils étaient pris un à un, nous apparaîtraient complexes et inintelligibles. Étant cependant figés dans l'état institutionnel, ils nous sont maintenant compréhensibles. Scott (1987) partage cette vision d'une institution comme étant l'aboutissement d'un lent processus inclusif :

« The process by which actions become repeated over time and are assigned similar meanings by self and others is defined as institutionalization » (Scott, 1987, p. 495). « Institutionalization is viewed as the social process by which individuals come to accept a shared definition of social reality » (Scott, 1987, p. 496). « A system of action is said to be institutionalized when actors in an ongoing relation orient their actions to a common set of normative standards and values patterns » (Scott, 2001, p. 15).

Zucker précise aussi que l'approche institutionnelle permet de regrouper sous la forme collective des actions et des relations initialement individuelles (Zucker, 1987a, p. 32). En étudiant une institution, ou un groupe d'institutions, il est ainsi

possible de comprendre un peu mieux le réel simplifié. Un pas de plus peut cependant être franchi.

En plus d'être un outil de compréhension de la complexité, l'institutionnalisme pourrait aussi permettre de s'engager dans l'action. Alors que l'inconnu empêchait le stratège d'agir, sa nouvelle connaissance de ce qui l'entoure pourrait l'inciter à adopter une attitude plus téméraire de formulation de son réel. Des théoriciens s'accordent avec cette double vocation de la perspective institutionnelle. Jepperson précise que les institutions peuvent être à la fois source de stabilité et de changement : « Institutions can be powerful sources of both stability and change (Jepperson, dans Powell & DiMaggio, 1991, p. 159). Powell s'oppose aussi à reléguer les études institutionnelles à un rôle passif de description : « (...) what I believe is an inappropriate view that institutionalized organizations are relatively passive, inefficient manipulators of symbols rather than substance » (Powell, dans Powell & DiMaggio, 1991, p. 183). Dans cet extrait, Powell (Powell & DiMaggio, 1991, p. 183) refuse de se limiter à la compréhension. Il croit que les institutions peuvent aussi être perçues comme des outils de modification du réel.

Ainsi, prétendre que le paradigme institutionnel est un outil d'appréhension du réel, c'est lui reconnaître deux rôles. Il aide « à saisir par l'esprit », mais aussi à « saisir au corps » (Le Robert, définitions no 2 , puis no 1 du verbe *appréhender*). Dans ce contexte, les théories institutionnelles peuvent : 1- aider à comprendre et 2- aider à agir. Le chercheur sera peut-être intéressé par la première perche, mais le stratège voudra certainement poursuivre un peu plus loin. Ayant compris ce qui affecte l'environnement de son entreprise, il voudra probablement en prendre le contrôle. Son nouveau savoir institutionnel lui sera alors d'un grand secours.

En des termes plus proches de la stratégie des organisations, ce corpus de lectures permet de réaliser que la théorie institutionnelle aide premièrement à identifier un « fit » favorable entre l'entreprise et son environnement, pour qu'elle puisse s'y insérer avec opportunisme – dans d'autres pays où l'interface institutionnelle est favorable, à titre d'exemple. Deuxièmement, elle peut fournir des outils d'action concrets permettant l'appropriation de cet environnement,

notamment via la modification des institutions en place ou la création pure et simple de nouvelles institutions structurant la sphère d'action des entreprises. Il est maintenant temps de diriger notre attention sur les nombreuses déclinaisons des théories institutionnelles.

Conformément à cette double utilité associée à l'approche institutionnelle, je poursuivrai cette revue de la littérature institutionnelle en deux temps. Je présenterai d'abord les contributions théoriques plus descriptives pour ensuite insister sur celles qui incitent à l'action.

2.1.2.1 Les outils institutionnels de compréhension

Une perspective institutionnelle nous permet d'établir une adéquation entre environnement et institution. Ce qui nous apparaissait auparavant comme une jungle disparate est maintenant remplacé par une vision statique des normes structurant l'espace collectif (Zucker, 1987b, p. 444). Cette sphère externe à l'entreprise serait régie par des mécanismes de poids et contrepoids institutionnels : « The new insitutionalism has been instrumental in calling attention to the cultural, political, and normative pressures present in the environment, and it has proven useful in the analysis of organizations which are particularly vulnerable to these pressures » (Orrù, Biggart et Hamilton, dans Powell & DiMaggio, 1991, p. 388). La théorie institutionnelle tourne ainsi notre attention vers un environnement institutionnel tout puissant.

La perspective descriptive de l'écologie des populations

Ce portrait des institutions comme source de contrainte émerge essentiellement de l'école de l'écologie des populations. Hannan et Freeman ont transféré des concepts provenant de la biologie vers le champ d'étude de la sociologie des organisations. Cette nouvelle perspective leur a permis de soulever de nouveaux types de questions de recherche : « (...) we suggest that a population ecology of organisations must seek to understand the distributions of organizations

across environmental conditions and the limitations on organizational structure » (Hannan & Freeman, 1977, p. 936). Singh, Tucker et Meinhard (dans Powell & DiMaggio, 1991, p. 390) définissent l'objet d'étude de cette perspective écologique, comme étant l'étude des changements de la population des organisations dans le temps. Deux phénomènes inverses sont observés selon le construit de l'isomorphisme: un mouvement de diversification et un courant d'homogénéisation.

Cette nouvelle approche mènera les chercheurs à se demander pourquoi il y a autant de formes différentes d'entreprises et à pointer du doigt, en guise de réponse, le phénomène de l'isomorphisme : « the diversity of organizational forms is isomorphic to the diversity of environments » (Powell & DiMaggio, 1991, p. 391), c'est-à-dire que les seules organisations qui survivent sont celles qui sont en symbiose avec leur environnement. Plus il y aura d'environnements différents, plus il y aura de variétés possibles de symbiose et ainsi de diversités de formes entre les institutions. Deux relations causales sont concomitantes: 1- les changements dans l'environnement affectent l'équilibre des populations d'organisation et 2- les processus écologiques (mouvement de population) se concrétisent dans de nouvelles formes institutionnelles – le processus d'institutionnalisation (Powell & DiMaggio, 1991, p. 391).

Après avoir soulevé la question de la diversité organisationnelle – fonction de la diversité des environnements – Hannan et Freeman (1984) se sont aussi posé la question de ce qui advient à l'intérieur d'un environnement donné. La multiplicité laisserait ainsi place à l'uniformité, selon la perspective écologique de la sélection naturelle. Dans un environnement, la diversité des formes d'entreprises serait ainsi réduite dans un mouvement de convergence. L'imitation des bonnes pratiques – selon Hannan et Freeman (Hannan & Freeman, 1984), les entreprises doivent être imitables et maintenir un niveau de performance fiable dans le temps – conduirait les acteurs d'un ensemble à adopter les mêmes structures. Zucker (1987b) précise que les décideurs justifient le bien-fondé de leurs décisions en pointant du doigt les exemples de réussite et en légitimant leurs pratiques par les normes établies par l'industrie et les institutions dominantes – notamment l'État. La création de

processus organisationnels similaires dans l'ensemble des organisations d'un secteur mènerait, peu à peu à un immobilisme contagieux, à une croissance de la taille des joueurs et à la complexification de leurs structures. Ce cercle vicieux de l'inertie résulterait en une institutionnalisation des pratiques organisationnelles. Ce phénomène fut désigné par DiMaggio et Powell (1983) comme étant l'isomorphisme institutionnel. Ils identifient eux aussi un mouvement de conformisme entre les organisations : « isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149). Leur intérêt pour ce phénomène les mène à s'intéresser à trois sources institutionnelles d'homogénéisation : 1- l'isomorphisme coercitif résultant de leur dépendance sur les autres organisations et sur les autres sources d'influences sociales; 2- l'isomorphisme mimétique associé à la tendance d'imiter les pratiques à succès et 3- l'isomorphisme normatif lié à la professionnalisation du métier de gestionnaire (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 149-152). Des transformations sont certes perceptibles, mais à l'échelle de l'environnement.

C'est ce que Fligstein (1987) a illustré en étudiant la succession des hauts dirigeants d'un échantillon d'entreprises américaines (de 1919 à 1979). Il a identifié un phénomène de mimétisme relatif au remplacement des gestionnaires de type entrepreneur à la tête des organisations au début du siècle, pour un nouveau type de gestionnaires obnubilés par la perspective financière, au tournant des années 70 et 80. Ce mouvement généralisé a imposé les mêmes stratégies pour la très grande majorité des entreprises, soit le passage des stratégies entrepreneuriales vers des stratégies centrées sur des objectifs financiers. Le mimétisme l'a emporté sur la liberté de choix stratégique.

Des théoriciens des réseaux ont aussi utilisé le même type d'argument écologique pour expliquer la détermination des structures de relations interorganisationnelles : « different attributes of the MNC can be explained in terms of selected attributes of the external network within which it is embedded » (Goshal & Bartlett, 1990, p. 610). Ces différents exemples tirés de la perspective de

l'écologie des populations soulignent que des facteurs environnementaux déterminent ainsi les caractéristiques organisationnelles s'accordant le mieux avec l'environnement (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 79). D'autres chercheurs poursuivent sur cette voie en soulevant cependant un nouveau type de question, celle des ressources disponibles.

La perspective descriptive des ressources

L'école des ressources prend le relais de l'approche écologique en expliquant l'établissement des liens entre les organisations (*linkages & reciprocity*), notamment au travers d'institutions. Le but des relations des acteurs d'un même environnement – une population, selon la terminologie écologique – est de stabiliser l'environnement où prennent place les échanges, de sorte à réduire l'incertitude en matière de disponibilité des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 145). Ce courant institutionnel nous suggère que les motivations des sujets sont au départ centrées sur la maximisation économique. Oliver (1997) précise que les acteurs économiques réaliseraient cependant rapidement qu'ils doivent étendre leur regard au-delà de la sphère propre de l'organisation : « The institutional view suggests that the motives of human behavior extend beyond economic optimization to social justification and social obligation (Oliver, 1997, p. 699). L'institution est alors un pont qui favorise les échanges entre l'entreprise et ses fournisseurs. Plus la zone d'échange sera harmonieuse, plus la rentabilité sera accessible : « the rent capacity of valued resources is enhanced by maximizing the fit between a firm's resources and the political and cultural context of the firm » (Goshal & Bartlett, 1990, p. 706). À ce point, nous n'avons pas encore quitté une approche analytique de l'environnement. L'approche institutionnelle n'est pas encore un facteur de changement. La perspective des ressources soulève cependant la question de la modification volontaire de l'entourage de l'entreprise pour augmenter son

efficience⁴. Cependant, avant de passer à l'action, d'autres questions institutionnelles méritent d'être posées. Il nous faudra cependant quitter le terrain de la sociologie (école de l'écologie des populations et perspective des ressources), pour rejoindre celui de la science politique.

La perspective descriptive politique

L'approche institutionnelle connaît aussi des heures de gloire dans les départements de science politique. Les phénomènes qui y sont identifiés peuvent aussi aider les entreprises à mieux comprendre ce qui les attendra dans les nouveaux environnements nationaux qu'elles souhaitent conquérir. L'étude des institutions politiques en place est souvent le premier pas nécessaire à franchir afin de saisir le pouls d'un pays. Selon March et Olsen (1984), les institutions politiques sont composées des organismes politiques, des règles d'actions, des normes, des rôles, des ententes, des édifices et des archives qui sont relativement invariables, malgré les arrivées et les départs des individus et la succession de points de vue subjectifs qui les accompagnent⁵ (March & Olsen, 1984, p. 741). La perspective institutionnelle en science politique permet de comprendre comment les structures politiques (les institutions) sculptent les résultats politiques (Powell & DiMaggio, 1991, p. 5).

Allison et Zelikow ont d'ailleurs illustré avec éloquence ce phénomène de déterminisme des institutions politiques dans le livre *Essence of Decision* (1999(1971)). Le cas de la crise des missiles à Cuba, leur a permis d'expliquer comment les décisions et les actions de deux décideurs (Kennedy et Khrouchtchev) furent contraintes par la rigidité de leurs institutions politiques. Le dérapage institutionnel fut marquant pour plus d'une génération. Les présidents en cause, même s'ils souhaitaient éviter le drame, étaient pris dans les routines et procédures

⁴ Je poursuivrai d'ailleurs la présentation de la perspective des ressources, dans la section suivante de ce travail, dédiée à la présentation des outils institutionnels d'action (section, 2.1.).

⁵ « collection[s] of institutions, rules of behavior, norms, roles, physical arrangements, buildings and archives that are relatively invariant in the face of turnover of individuals, and relatively resilient to the idiosyncratic preferences and expectations of individuals » (March & Olsen, 1984, p. 741).

(les chaînes de commandement militaire respectives, à titre d'exemple) que leurs régimes avaient mises en place, bien avant leur arrivée au pouvoir. Les petites décisions, d'acteurs parfois mineurs des gouvernements respectifs culminèrent, dans une escalade incrémentale, vers une crise nucléaire sans précédent.

Cet exemple démontre par l'extrême ce qui peut arriver à une compagnie qui n'aurait pas judicieusement évalué le contexte institutionnel du pays dans lequel elle veut s'implanter. Mettre le pied dans un environnement incertain, c'est aussi mettre ce pied dans un engrenage qui dépasse les forces de réactions de l'entreprise. Les routines des pays, structurées par leurs institutions politiques doivent ainsi être étudiées. Dans « Does Country Matter? », Makino, Isobe et Chan (2004) se sont concentrés sur cet effet de pays (*country effects*). Ils ont observé ce phénomène de la différence de performance d'une même entreprise (multinationale), selon le pays d'accueil de ses divisions. Ils ont constaté que cet *effet de pays* pesait relativement aussi fort (entre 5.5% et 7.5 % selon le niveau de développement du pays) dans l'équation de la performance, que celui de l'effet d'industrie (entre 6.9% et 8.8% selon le niveau de développement du pays) (Makino et al., 2004, p. 1035). Ces données regroupent ainsi l'influence de toutes les institutions économiques, politiques, sociales et culturelles sous le chapeau de la variable du pays (Makino et al., 2004, p. 1027). Cette perspective comparative mérite aussi d'être déplacée de l'angle de la performance vers l'angle de la formulation stratégique.

En tentant de comprendre pourquoi les stratégies d'entreprises diffèrent selon leurs pays d'appartenance, Peng (2002) a pointé du doigt les institutions : « Given the influence of institutional frameworks on firm behavior, any strategic choice that firms make is inherently affected by the formal and informal constraints of a given institutional framework » (Mike W. Peng, 2002). Peng (1996) a d'ailleurs observé ce phénomène à quelques reprises dans le contexte plus particulier des pays en transition. Il a remarqué, notamment du côté des pays qui quittent progressivement un système politique socialiste pour se diriger vers une démocratie de marché, la répétition des mêmes stratégies. Plutôt que de miser sur les tactiques

habituelles (partenariat financier, acquisition pure et simple ou négociation d'ententes avec les gouvernements locaux et nationaux), les entreprises étrangères et locales ayant le mieux profité de la phase de transition institutionnelle, furent celles ayant développé une stratégie de croissance fondée sur l'exploitation des réseaux d'entraide reposant sur la confiance et les ententes informelles : « Our findings suggest that the answer to this question seems to, at least partially, lie in the interpersonal networks cultivated by managers which serve as substitutes for formal institutional support in a highly volatile and turbulent environment » (Mike W. Peng & Tan, 1998). Une entreprise en processus d'internationalisation a ainsi avantage à poser la question du régime politique du pays dans lequel elle souhaite s'installer.

Peters (2005) rappelle qu'une branche de l'approche institutionnelle en science politique s'est précisément spécialisée dans l'étude des régimes politiques. Les tenants du « regime theory » (Peters, 2005, p. 142), offrent ainsi aux stratèges une littérature descriptive des différents systèmes politiques du monde. DiMaggio et Powell (1991) pensent eux aussi qu'il est possible de simplifier la compréhension de l'environnement international grâce à ce centre d'intérêt des régimes politiques : « regimes are institutions in that they build upon, homogenize, and reproduce standard expectations » (Powell & DiMaggio, 1991, p. 7). Les outils institutionnels descriptifs sont nombreux. Il me faut maintenant conclure cette section en mentionnant quelques autres perspectives complémentaires aux approches sociologiques : les perspectives historique, empirique et des réseaux.

Des perspectives descriptives complémentaires

Peters (2005) souligne deux courants institutionnels supplémentaires, susceptibles de compléter le coffre à outils du praticien désirant appréhender l'environnement : 1- l'approche institutionnelle historique, incitant les chercheurs à répondre à la question du processus de fondation des institutions; et 2- l'approche institutionnelle empirique, mettant l'accent sur l'utilité des études de cas et des autres méthodes liées à l'observation directe des phénomènes institutionnels (Peters,

2005, p. 88). Finalement, une dernière perspective institutionnelle descriptive mérite d'être identifiée.

La théorie institutionnelle rejoint aussi la théorie des réseaux, notamment lorsque Goshal et Bartlett (1990) s'intéressent aux processus d'insertion d'une entreprise dans un nouvel environnement. Ils soulignent – tel que précisé dans la section dédiée à la perspective politique – l'importance de la concordance (*fit*) entre les caractéristiques de l'entreprise et l'environnement de relations d'affaires (Goshal & Bartlett, 1990, p. 615). La variation de la forme du réseau est aussi décrite selon le facteur du pays : « In reality, the levels of connectedness within and across the national organization sets can be expected to vary across countries and groups of countries » (Goshal & Bartlett, 1990, p. 618). Goshal et Bartlett soulignent que Porter (1990) a aussi identifié ce phénomène : « the importance of interinstitutional structure in determining the competitiveness of different countries and companies in different businesses » (Goshal & Bartlett, 1990, p. 612). Granovetter (1973) rassure même les petits joueurs qui craindraient de ne pas pouvoir occuper un des maillons centraux de ce réseau, faute de taille ou d'expérience. Dans « The strength of weak ties » (Granovetter, 1973), il rappelle que ces liens plus faibles sont des liens tout aussi importants de la toile des relations d'un réseau.

Cette dernière section a permis de mettre en évidence des perspectives institutionnelles descriptives. Elles sont très utiles à l'identification des environnements compatibles avec l'organisation. Une telle approche peut cependant laisser insatisfaits les académiciens et les théoriciens souhaitant dépasser la recherche d'un « fit » préétabli, pour plutôt œuvrer à la modification de l'environnement.⁶ Le paradigme de recherche de la théorie institutionnelle semble aussi indiquer une voie menant à cette attitude plus interventionniste.

⁶ En plus de l'identification d'un « fit » et de l'insertion dans cet espace, la compréhension de l'environnement institutionnel peut aussi mener à des choix stratégiques pertinents. Beoker dirige notre attention vers le courant institutionnel de l'écologie des populations : « Ecologists see competition and environmental characteristics as having an interactive effect on the success of a given strategic approach » (Beoker, 1991, p. 614). Il cite en exemple l'industrie américaine des brasseurs, qui plutôt que de rechercher à s'établir dans des États (parmi les différents États américains) moins interventionnistes (« *regulatory factors as price-posting laws and excise taxes* ») (Beoker, 1991, p.

2.1.2.2 Les outils institutionnels d'action

Les théories institutionnelles ayant permis de simplifier l'environnement afin de faciliter sa compréhension, les acteurs seront certainement tentés de poursuivre un peu plus loin leur effort. Cependant, puisque nous dirigeons notre regard vers des applications plus pratiques du paradigme étudié, les sources académiques traditionnelles (science politique et sociologie) se tarissent un peu plus rapidement – sans toutefois disparaître complètement. Le champ d'étude de la gestion prend cependant le relais. Cette dernière section, me permettra donc de mettre en évidence trois pistes institutionnelles d'actions liées plus directement à l'intérêt des entreprises en processus d'internationalisation, qui furent recensées lors de cette revue de la littérature du paradigme institutionnel : 1- le point de vue institutionnel sur la maîtrise des institutions par les acteurs, 2- l'approche institutionnelle selon la perspective des ressources et 3- une piste de recherche institutionnelle plus récente, l'institutionnalisation de l'action des *stakeholders*.

Les institutions au service des entreprises

Powell et DiMaggio (1991, pp. 3-7) et Peters (2005, pp. 47-69) précisent que les tenants des théories positivistes institutionnelles, notamment en économie et en science politique, conçoivent les institutions comme des cadres temporaires pouvant être modifiés ou remplacés au besoin. Les institutions sont perçues comme des produits humains résultant de l'action raisonnée des acteurs et devant servir leurs fins. Les institutions seraient ainsi des agents médiateurs, conciliant les intérêts individuels et collectifs : « institution as shapers of interest and politics » (Powell & DiMaggio, 1991, p. 28). Cette explication fonctionnelle nous conduit vers une voie d'action pour ceux qui voudront modifier l'environnement de leur entreprise, dans

614), ont su développer des stratégies d'affaires variables, adaptées à des différents contextes institutionnels étatiques. De telles stratégies diffèrent de l'approche plus passive du choix d'une niche environnementale favorable, sans toutefois conduire à une intervention directe sur les institutions affectant leur environnement.

leur pays d'origine ou dans leurs nouvelles destinations d'affaires. Trois avenues s'offriront à eux. Ils pourraient d'abord choisir d'influencer les institutions en place, pour les amener à servir plus directement leurs intérêts. Ils pourraient aussi militer en faveur de la création de nouvelles institutions, qui seraient alors parfaitement adaptées à leur besoin de structuration de l'environnement. Finalement, ils pourraient même choisir de prendre totalement en main l'outil de l'institution, en devenant les concepteurs et les dirigeants.

Les groupes d'intérêts des communautés d'affaires choisissent souvent de militer auprès de leur gouvernement et même auprès des gouvernements étrangers⁷, pour qu'ils supportent une industrie. Spencer, Murtha et Lenway (2005) ont étudié des cas d'interventionnismes étatiques ayant mené à la création de nouvelles industries. Bien que les résultats ne soient pas toujours probants, ce phénomène d'intervention délibérée d'un État dans la stimulation, voir la création d'un noyau industriel est en fait l'idéal type de l'utilisation des institutions au service des entreprises. La *méta* institution de l'État coordonne ici l'ensemble des institutions politiques et économiques, dans le cadre d'une stratégie commerciale commune – pensons notamment au complexe militaro-industriel américain.

Lorsque les institutions existantes ne permettent pas de prendre adéquatement en main l'environnement, une seconde option s'offre à la communauté d'affaires. Les tenants du néo-institutionnalisme auraient, selon DiMaggio et Powell (1991), utilisé l'approche des coûts de transaction pour expliquer la création d'institutions économiques limitant les coûts d'échanges (Powell & DiMaggio, 1991, p. 3). Pensons, à titre d'exemple à la création du Fonds monétaire international pour agir directement sur la stabilité de l'économie mondiale. Les entreprises peuvent aussi profiter de l'amélioration des institutions politiques internationales selon le même argument des bas coûts de transaction. Des entrepreneurs canadiens pourraient inciter leur gouvernement à participer à la

⁷ Pensons notamment aux visites des représentants canadiens de l'industrie du bois d'œuvre aux sénateurs américains ou à la plus récente mission de chasseurs de phoques canadiens, qui rencontreront des élus européens afin de leur demander de modifier leur position face à leur industrie.

création de nouvelles alliances internationales (ou adhérer à des alliances existantes). C'est ce que les courants du « regime theory of institution » (Powell & DiMaggio, 1991, p. 3), et de l' « international institutionalism » (Peters, 2005, pp. 139-153) s'attardent à comprendre, en explorant la catégorie d'institutions permettant d'améliorer la coopération hors des limites d'un État.

Finalement, si les pressions sur des intervenants tiers ne donnent pas les résultats voulus, des entreprises – via l'intervention directe de leurs acteurs (employés et/ou dirigeants) – peuvent fonder de nouvelles institutions régulant leur environnement immédiat. Dans le cadre d'une étude des cas de création de quelques nouvelles institutions caritatives – dans la ville de St. Paul-Minneapolis – Galaskiewicz a constaté que des chefs d'entreprise ont dépassé le stade de l'influence, pour créer de toutes pièces de nouvelles institutions qu'ils contrôlèrent sans intermédiaire. La communauté d'affaires de cette ville a pris en main la création d'institutions structurant leur environnement d'affaires et communautaire. Selon Galaskiewicz; « that shows how field leaders can act purposively (...) to construct and create institutions which in turn control and govern organization's actions » (Galaskiewicz, dans Powell & DiMaggio, 1991, pp. 293-310). En plus de nous aider à identifier ces trois niveaux de prise en main du contexte institutionnel – l'influence des institutions en place, l'influence d'acteurs autres pouvant créer de nouvelles institutions et la création de toutes pièces de nouvelles institutions – le paradigme institutionnel nous conduit sur une seconde piste d'action lorsqu'il s'associe à la perspective des ressources.

De la dépendance des ressources à l'action institutionnelle

Pfeffer et Salancik (1978) précisent que pour survivre, les organisations ont besoin d'un approvisionnement constant en ressources provenant de l'environnement extérieur. Selon cette perspective, l'organisation est dépendante de son environnement. Toute action organisationnelle serait, selon la perspective des ressources, intrinsèquement liée à la prise en main du contexte (l'environnement) : « By changing the context, the behavior of the organizations can be changed »

(Pfeffer & Salancik, 1978, p. 278). Il faut ainsi dépasser la posture analytique de l'écologie des populations – qui fut présentée dans la section 2.1.2.1. de ce travail. Tout comme le modèle de sélection naturelle, la perspective des ressources est bien évidemment préoccupée par la recherche d'un « fit ». Selon Aldrich et Pfeffer, elle souhaite cependant s'engager un peu plus :

« The resource dependence model portrays the organization as active, and capable of changing, as well as responding to, the environment » (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 83).

« The resource dependence model also argues for the necessity of a fit between organization and environment. The principal difference is that the resources dependence model argues that organizations can shape their environments to fit their capabilities, and that environmental constraints leave the possibility of a variety of activities and structures consistent with environmental requirements » (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 102).

L'école des ressources reconnaît l'importance de contingences environnementales, mais perçoit tout de même des fenêtres d'opportunités d'actions stratégiques (Aldrich & Pfeffer, 1976, p. 84). Ces auteurs rejoignent ici les auteurs de la section précédente en reconnaissant que les institutions peuvent devenir des leviers d'action. C'est ce que précisent Pfeffer et Salancik dans *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective* : « organizations seek to use the greater power of the larger social system and its government to eliminate the difficulties or provide for their needs (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 189). Les entreprises doivent cependant gagner en légitimité pour devenir un joueur pouvant modifier l'environnement. Elles cherchent ainsi à prendre part à une institution, voire même à atteindre ce statut: « organizations act to achieve social legitimacy and occasionally achieve this legitimacy through a process involving identification with other legitimate social actors, (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 222). L'action institutionnelle est ainsi souvent associée à une réunion d'acteurs. C'est ce qui mène à aborder une dernière perspective, nous permettant de comprendre l'environnement institutionnel des entreprises et les opportunités d'action qui y sont liées.

L'institutionnalisation de l'action des *stakeholders*

Dans le chapitre « Institutions of Interest Representation », de son livre *Institutional Theory in Political Science*, Peters (2005) nous rappelle que les groupes d'intérêts jouent un rôle déterminant dans la vie des institutions – ce que j'ai d'ailleurs souligné précédemment. Un courant de recherche assez récent en gestion rejoint cette préoccupation de la science politique, pour le phénomène de regroupement d'acteurs, en vue d'une action collective. Les tenants de la *stakeholder*⁸ *theory* permettent de comprendre comment une entreprise est imbriquée dans un réseau de relations de proximité. Post, Preston et Sachs (2002), précisent que l'expression *stakeholders* désigne : « the individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and that are therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers » (Post et al., 2002, p. 19). Ces *stakeholders* peuvent être des institutions, des entreprises, des groupes d'intérêts, des individus, et ainsi de suite.

Dans un contexte où l'on soulève la question de la perte d'influence des institutions qui régissaient traditionnellement l'environnement – baisse du pouvoir de l'État et des grandes institutions internationales dans un contexte de mondialisation – les entreprises doivent se tourner vers ces autres formes de référence (les *stakeholders*). Le concept de *stakeholders* peut être vu comme un moyen d'action organisé, au profit de l'entreprise – « Innovative stakeholder initiatives can protect and enhance a firm's position in its industry, and contribute to its success in the marketplace » (Post et al., 2002, p. 113). Ainsi, les grandes entreprises ne sont plus à la merci des forces du marché et des gouvernements lorsqu'elles concertent ses initiatives avec des partenaires. Lorsqu'une entreprise atteint une telle force de frappe, grâce à l'alliance de ses *stakeholders*, elle peut véritablement créer (*enact*) son environnement. Elle approche alors la forme institutionnelle: « it is essential to view the corporation as a more complex and

⁸ L'expression *parties prenantes* s'impose de plus en plus comme traduction.

multipurpose institution than conventional legal and economic concepts might suggest » (Post et al., 2002, p. 230). La piste de recherche des *stakeholders* est cependant encore relativement récente. Elle se constituera vraisemblablement en courant d'étude plus autonome au fil des années. Cependant, elle me semble apporter une contribution au paradigme institutionnel, pour expliquer les actions organisées des entreprises dans l'environnement institutionnel.

2.1.3 Le paradigme institutionnel et la recherche d'un «fit»

Nous avons pu voir que la théorie institutionnelle offre deux perspectives de simplification de l'environnement complexe auquel font face les entreprises découvrant de nouveaux marchés.

Premièrement, les chercheurs et les praticiens peuvent utiliser les différents courants institutionnels pour décrire et comprendre l'environnement des entreprises (environnements national et extra-national). Il serait alors possible d'identifier plus adéquatement les pays les plus favorables à une entreprise souhaitant internationaliser ses activités – recherche d'un « fit », entre les caractéristiques institutionnelles de l'environnement du pays et la stratégie de l'entreprise.

Deuxièmement, un regard institutionnel permet de découvrir des leviers d'actions organisés auprès de cet environnement pour les praticiens plus téméraires qui sauront reconnaître la possibilité de modifier cet espace à leur avantage. Ils passeront alors de la recherche d'un « fit » à la création d'un « fit », entre l'environnement du pays hôte et leur stratégie d'entreprise.

Cette seconde perspective de simplification promet de nous mener un peu plus loin que les textes précédemment recensés. Il me semble pertinent de supposer que certaines entreprises pourraient même développer un avantage compétitif durable et difficilement imitable dans leur savoir-faire institutionnel: celui de la capacité à pénétrer de nouveaux environnements institutionnels – notamment des pays émergents – et de s'y développer plus efficacement que ses concurrents en processus d'internationalisation.

L'approche institutionnelle me permet ainsi d'identifier une piste originale de recherche pour préciser mon questionnement sur les enjeux stratégiques de l'internationalisation des entreprises. Grâce à la préoccupation de ce paradigme pour la concordance (*fit*) entre les caractéristiques des entreprises et leur environnement d'affaires, j'ai pu identifier un espace de recherche qui pointe vers la capacité supposée de certaines entreprises d'opérer avec excellence dans un contexte de différence. Autrement dit, afin de lutter contre l'isomorphisme stratégique présent sur leur territoire national – et de développer un avantage compétitif difficilement imitable par ses rivaux nationaux – ces entreprises pourraient développer une stratégie d'internationalisation fondée sur leur capacité hors du commun de se créer une zone de confort dans un environnement international différent. Elles se distingueraient ainsi des compétiteurs nationaux d'origine, dans un mouvement de fuite contre l'isomorphisme.

Pour poursuivre cette piste, je propose de resserrer une fois de plus l'horizon de mon questionnement et de me concentrer sur une seule source de différence qui affectera l'environnement de ces entreprises cherchant à élargir leur environnement d'affaire au-delà de leur frontière nationale. C'est la variable culturelle que je propose de lier à ce questionnement stratégique. Il est ainsi proposé d'étudier dans la seconde section de ce chapitre ce que le champ d'études en stratégie a produit au cours des vingt dernières années à propos du lien entre stratégie et culture.

2.2 Le concept de culture dans le champ de la gestion et de la stratégie

Le concept de culture est omniprésent dans les sciences sociales. Un projet de recension exhaustif de ce sujet dans ce trop vaste horizon surpasserait certainement les capacités des plus déterminés. Je propose ainsi de limiter une fois de plus mon champ d'intérêt. Dans cette seconde section de ce deuxième chapitre, j'examinerai les textes propres au champ disciplinaire de la gestion qui ont traité de l'influence de la culture du pays d'origine d'une entreprise sur ses activités, de même que sur l'influence de la culture du pays où elle déploie ses activités si elle

choisit de sortir de ses frontières nationales. Plus précisément, je procèderai à la recension des principaux débats qui traversent ce champ de recherche et des principales positions défendues par les auteurs majeurs.

C'est le construit de la culture nationale qui sera au cœur de cette revue de la littérature. Bien que d'autres expressions soient parfois utilisées pour désigner cette sphère culturelle – notamment afin de prendre en compte des enjeux sociaux politiques distinguant précisément les termes nation et pays – le concept de culture nationale (*national culture* en langue anglaise) s'impose dans le champ d'étude des sciences de la gestion pour référer à la culture propre à un pays. Les autres sphères d'influence culturelle seront ainsi reléguées à l'arrière-plan de cette revue de la littérature. J'évoquerai plutôt les sous-cultures organisationnelles, de métier, d'industrie et même de civilisation à la fin de cette section en précisant que, bien qu'elles soient importantes pour le stratège souhaitant comprendre une organisation et son environnement, l'étendue de leur sphère d'influence diffère de celle de la culture nationale.

Même s'il existe une relative unanimité sur l'expression à employer pour désigner ce construit, il ne faut pas conclure en l'absence de débat entre les chercheurs dévoués à sa compréhension. Mes lectures m'ont permis d'identifier deux grands paradigmes dans le champ de recherche portant sur la culture nationale : le paradigme interprétatif et le paradigme fonctionnaliste.

Je propose d'insister sur les principaux débats et les principales positions défendues par les auteurs de ces deux groupes, en leur adressant successivement une même série de questions. En interrogeant les textes selon les questions des disciplines fondatrices, des méthodologies employées et de la place occupée par le concept de culture, je crois pouvoir dégager les faits saillants de ces deux paradigmes.

Cette revue des textes liant stratégie et culture nationale sera divisé en quatre sous-sections. Dans un premier temps, j'expliquerai pourquoi il est pertinent de diviser ce champ de recherche en deux grands courants paradigmatiques. Suivront ensuite, dans un deuxième et troisième temps, une revue des points de vue

interprétatif et fonctionnaliste par la présentation des œuvres de deux auteurs phares – Michel Crozier pour le paradigme interprétatif et Geert Hofstede pour le paradigme fonctionnaliste – et l’interrogation générale de leur courant respectif grâce aux trois questions précitées. En conclusion, je soulignerai l’importance des articles de ma liste de lectures qui s’intéressaient au lien entre culture et entreprise, sans toutefois fixer leur attention sur la sphère d’influence nationale.

2.2.1 Les deux paradigmes des études culturelles

Le choix de la division en deux groupes du champ de recherche portant sur le construit de la culture nationale n’est pas arbitraire. Il fut inspiré par la mise en évidence des fondations métathéoriques de Burrell et Morgan (1979). Ces auteurs précisent que certaines théories sociales partagent des postulats ontologiques relatifs à la nature de la science et du changement social. En laissant de côté le critère de l’engagement vers le changement social⁹, nous héritons ainsi d’une question simple nous permettant de départager les textes étudiés en deux groupes. Tel que le précise Rouleau (2007), si une théorie « véhicule une vision objective de l’organisation et de ses structures, et si elle repose sur une vision valorisant l’ordre, le *statu quo* et le consensus » (Rouleau, 2007, p. 3), elle est dite fonctionnaliste, tandis que si une théorie insiste sur « l’expérience subjective des individus pour décrire une organisation tout en valorisant ses capacités d’adaptation, elle appartient au paradigme interprétatif » (Rouleau, 2007, p. 3). Schultz et Hatch (1996) ont eux aussi reconnu l’utilité de questionner la littérature selon l’angle des suppositions de bases ontologiques et épistémologiques, autrement dit, selon la perspective paradigmatique. Dans l’article « Living with multiple paradigms : The case of paradigm interplay in organizational culture studies » (Schultz & Hatch, 1996), ils

⁹ Bien que Burrell et Morgan (1979) présentaient une matrice *deux par deux* – fonctionnaliste, interprétatif, radical humaniste et radical structuraliste – composée des nuances métathéoriques (objective et subjective) et des dispositions face au changement (radicale ou visant la régulation), l’espace imparti pour répondre à cette question m’a convaincu de me limiter au couple des théories objectives et subjectives comme critère de distinctions des paradigmes composant le champ des études dédiées à la culture nationale.

confirment mon intuition et précisent que les études culturelles sont traversées par les courants interprétatif et fonctionnaliste :

« We chose *functionalism*, as defined by Burrell and Morgan, because this has been the dominant paradigm within organization theory (..). *Interpretivism* was selected because it offers the greatest contrast to functionalism's assumptions, and in recent years it has received increasing research attention, particularly in organizational culture studies (...) » (Schultz & Hatch, 1996, pp. 530-531)¹⁰.

Ayant discuté de la pertinence d'utiliser le critère interprétatif-fonctionnaliste pour répondre à cette question, il me faut maintenant définir ces deux pôles avant de débiter la revue de littérature.

Les origines du paradigme interprétatif se trouvent dans l'ethnologie interprétative, dans la phénoménologie, la sémiotique, l'anthropologie culturelle, la sociologie, les études littéraires et folkloriques. Le paradigme fonctionnaliste serait, pour sa part, dérivé de la théorie des systèmes en sociologie et en anthropologie (Schultz & Hatch, 1996, p. 536). Mais, bien plus que dotées de racines différentes, les suppositions de base de ces deux camps s'opposent. Le chercheur interprétatif est à la recherche de l'émergent et du spécifique, grâce à un raisonnement associatif, ce qui le mène à l'identification des divergences du réel. Le fonctionnaliste est plutôt intéressé par le pré défini et l'universel, selon une catégorisation des segments convergents du réel. Ces deux perspectives habitent les convictions profondes des auteurs, conditionnent leurs méthodes de recherche privilégiées et façonnent leur conception du construit culturel. C'est ce que je propose d'étudier en détail dans les deux prochaines sections.

2.2.2 Le paradigme interprétatif

Deux figures de proue émergent de l'ensemble des textes tournés vers le construit culturel. Une présentation minutieuse de chacun d'eux m'apparaît comme une introduction efficace à leur paradigme d'appartenance respectif. Les questions

de la discipline fondamentale, de la méthodologie employée et de la place laissée à la culture me permettront ensuite de présenter la variété des positions composant chacun des paradigmes. Je débiterai ici avec l'œuvre de Michel Crozier et les autres auteurs qui partagent sa posture interprétative. L'œuvre de Hofstede et le plus vaste courant fonctionnaliste seront, pour leur part, présentés dans la troisième section de cette réponse.

2.2.2.1 L'influence de Crozier et le paradigme interprétatif

Le choix de Michel Crozier ne s'impose pas par lui-même comme le seul pilier des textes interprétatifs de ma liste des lectures dédiées à la culture nationale. Son influence est cependant certaine, ne serait-ce que par le rôle que joue son œuvre dans la formation des étudiants fréquentant les cours de sociologie des organisations et de théorie organisationnelle des écoles de commerce. Deux ouvrages justifient toute cette attention : *Le phénomène bureaucratique* (1963) et *L'acteur et le système* (1977) écrit conjointement avec Erhard Friedberg. C'est dans le premier livre que j'ai retrouvé l'origine la plus déterminante du concept de culture nationale pour les sciences de la gestion, tandis que c'est dans le second livre que j'ai pu comprendre toute la richesse d'une méthode interprétative.

L'intention de départ de Crozier est bien évidemment l'étude du phénomène bureaucratique. Pour ce faire, il étudie en profondeur deux organisations françaises : une agence comptable (l'agence parisienne des Chèques Postaux) et un monopole d'État (la S.E.I.T.A.¹¹). Il met en évidence une relation particulière entre le pouvoir et l'incertitude des travailleurs, soit : 1- la tendance à évacuer les relations de pouvoirs et 2- la création de mécanisme de « négociations de pressions et de contre-pressions » (Crozier, 1963, p. 195). Le système d'organisation bureaucratique est ainsi décrit sous l'angle de la dysfonction d'un système de protection limitant lui-même la liberté du système. Le phénomène bureaucratique de Crozier est celui de la répétition de trois sous-phénomènes : 1- l'oscillation régulière entre des phases de

¹¹ S.E.I.T.A. : La Société d'Exploitation Industrielle des Tabacs et des Allumettes.

routine et de crise; 2- la passion générale pour l'ordre et l'organisation; et 3- l'opposition constante entre le comportement négatif des groupes et l'effervescence créatrice individuelle (Crozier, 1963, p. 341).

En se demandant si le modèle bureaucratique qu'il vient de décrire est commun à toutes les organisations ou s'il s'appuie plutôt sur « des traits spécifiquement français » (Crozier, 1963, p. 262), Crozier aborde le construit de la culture proprement nationale. La logique bureaucratique serait ainsi reliée à un contexte encore plus large. Le sociologue du travail est pris de l'envie d'amorcer une nouvelle analyse culturaliste lui offrant la transcendance nécessaire à l'interprétation d'un horizon de sens unique. Il souhaite maintenant « apercevoir les traits proprement nationaux qui caractérisent un système bureaucratique » (Crozier, 1963, p. 259). Ce questionnement accidentel – au sens où il ne constitue pas l'objectif central de la thèse d'État de Crozier – met rapidement fin à toute tentative d'attribuer une portée universelle à son modèle théorique. Dans la section « Les autres modèles possibles de système d'organisation bureaucratique » (Crozier, 1963, pp. 277-286), Crozier présente la pertinence d'une étude comparative avec les systèmes soviétique et américain et conclut que « la variété des possibilités de développement organisationnel (...) a constitué une preuve tout à fait suffisante de la spécificité de ces traits français qu'on aurait pu, autrement, croire universels » (Crozier, 1963, p. 288). Crozier ne poursuit pas la collecte de ces différences dans d'autres pays. Il démontre cependant avoir compris clairement le message et insiste dorénavant sur les sources françaises de ses observations du phénomène bureaucratique.

Tel est l'héritage de Crozier, en matière de culture nationale. Il n'est pas celui du recensement des différents types de culture nationale, mais plutôt de la mise en évidence de la pertinence de s'intéresser à cette différence entre nations. Et comble du bonheur, pour ceux qu'il aura inspirés, il précisera la méthode à employer par les chercheurs qui souhaiteront poursuivre sur la voie de la méthode de l'analyse stratégique.

C'est au travers de la méthode de l'analyse stratégique présentée conjointement avec Erhard Friedberg que je propose de définir le propre du paradigme interprétatif. Dans « L'acteur et le système » (Crozier & Friedberg, 1977), le « *phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel* » qu'il faut interpréter (Crozier & Friedberg, 1977, p. 196). Les auteurs souhaitent comprendre pourquoi « telles règles, tels arrangements relationnels, tels construits de jeux prévalent plutôt que tels autres. L'analyse culturelle constitue une réponse à cette question » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 204). Selon eux c'est l'analyse culturelle qui constitue la meilleure avenue de réponse à cette question ontologique de la coopération des hommes et de femmes.¹² La culture remplirait pour l'individu les rôles stratégiques d'organisateur de coopération (Crozier & Friedberg, 1977, p. 213) et d'instrument de constitution du groupe (Crozier & Friedberg, 1977, p. 216). La culture est ainsi un outil entre les mains des sujets qui sont libres de leur destin. Cette perspective subjective s'oppose à l'observation des faits objectifs. Selon ces auteurs : « Les construits humains sous-jacents aux organisations ne sont pas les produits mécaniques de la somme des contraintes 'objectives' propres au contexte et à l'environnement » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 218). La méthode de recherche doit ainsi adopter une attitude inductive (Crozier & Friedberg, 1977, p. 451) – plutôt que déductive – pour saisir le sens qui se dégage du couple composé des construits humains et de leurs contextes.

La méthode de l'analyse stratégique décrite par Crozier et Friedberg est l'amorce d'une perspective phénoménologique permettant de comprendre l'expérience du sujet (Crozier & Friedberg, p. 452). Le chercheur doit: « observer, comparer, analyser et interpréter les comportements des acteurs » tout en adoptant une position de recul nécessaire afin d'enlever aux données observées le caractère

¹² À l'ouest de l'Atlantique, la pertinence de l'étude de la coopération dans le champ d'étude des sciences de la gestion fut énoncée dès 1938 par Chester Barnard : « I believe that the expansion of cooperation and the development of the individual are mutually dependent realities, and that a due proportion or balance between them is a necessary condition of human welfare. Because it is subjective with respect both to a society as a whole and to the individual, what this proportion I believe science cannot say. It is a question for philosophy and religion » (Barnard, 1968 (1938), p. 296).

d'évidence (Crozier & Friedberg, 1977, p. 455). Ne niant pas l'utilité de la donnée objective observée, le chercheur doit les utiliser comme point de départ et tenter de retracer le processus qui permet de donner un sens à cette donnée objective observée. Les outils de recherche privilégiés sont les entretiens, les entrevues, et l'observation (Crozier & Friedberg, 1977, p. 472)¹³, qui sont obligatoirement suivis d'une phase d'interprétation. La donnée objective prend alors vie lorsque le chercheur la place dans le contexte subjectif du sujet étudié – et non pas celui du chercheur – et l'interprète.

Le titre de figure de proue de la position interprétative pourrait être contesté à Michel Crozier. L'ombre de Clifford Geertz habite plusieurs des travaux qui ont fait l'objet de mes études. Ne m'étant pas directement intéressé aux organisations commerciales, il m'était cependant impossible de le désigner comme le pivot des recherches portant sur l'influence de la culture nationale sur les entreprises. Sa méthodologie de la description dense est pourtant un des exemples les plus probants de la démarche à suivre pour élaborer une théorie interprétative de la culture. Sa méthode de terrain, soit 1- une période de préparation plus académique de quelques années, puis 2- un terrain relativement long (environ 2 ans) permettant notamment l'apprentissage de la langue et l'accomplissement d'une démarche intuitive et interprétative et 3- une période de rédaction pouvant aller jusqu'à cinq années avant la publication est certes impressionnante, voire inaccessible dans le contexte académique contemporain, mais elle représente toujours un idéal pour plusieurs chercheurs. Ils sont probablement conscients que le construit culturel est riche et difficile à saisir, se ralliant ainsi à la définition de Geertz :

« la culture n'est pas un pouvoir, une chose à laquelle des événements sociaux, des comportements, des institutions ou des processus peuvent être rapportés de manière causale; c'est un contexte, quelque chose dans le cadre duquel ces éléments peuvent être décrits avec intelligibilité c'est-à-dire avec 'densité' » (Geertz, 1998, p. 85).

¹³ Crozier a aussi profité des avantages des analyses quantitatives grâce aux données récoltées par sondages, dans le cadre de ses deux études de cas présentée dans *Le phénomène bureaucratique* (Crozier, 1963).

Cette disposition de Geertz pour l'interprétation du sens profond, qui se rapproche de l'esthétique artistique dans sa célèbre étude des combats de coqs balinais (Geertz, 1983), en inspira plusieurs. Mais peu importe, qu'ils reconnaissent Crozier ou Geertz comme porte-étendard de la tradition interprétative, une série d'auteurs ont su éviter le risque « de dissocier l'analyse culturelle de son objet propre, c'est-à-dire la logique informelle de la vie réelle » (Geertz, 1998, p. 89). Nous survolerons maintenant leurs textes à la lumière des trois questions présentées en introduction.

2.2.2.2 Discipline fondamentale du paradigme interprétatif

Tel que le précise Mario Bunge, dans *Social Science under Debate*, le management est une sociotechnologie dérivée de champs de recherche plus fondamentaux telles que la psychologie, la sociologie, l'économie et la science politique (Bunge, 1998, p. 387). Poser la question de la discipline fondamentale qui inspire un auteur est un premier outil permettant de mettre en évidence les principaux débats et positions qui meublent le paradigme interprétatif.¹⁴

Le contexte académique contemporain¹⁵ limitant l'accès à des études anthropologiques et ethnographiques classiques – notamment popularisé par Geertz – le paradigme interprétatif est meublé par des travaux à la frontière entre la sociologie des organisations et l'anthropologie, et enrichi par les perspectives historiques, politiques et philosophiques. Même Dupuis (2001), un anthropologue de formation, laisse peu à peu tomber le terrain des tribus – qu'elles soient celles de mineurs ou des hommes et femmes d'affaires – pour se pencher sur une réflexion plus générale sur les traits identitaires des pratiques commerciales d'une société (chez Dupuis, la société québécoise). D'Iribarne, digne successeur de Crozier,

¹⁴ Je me permets de rappeler que je poserai à nouveau la question de la discipline fondamentale, – ainsi que les trois autres questions d'analyse – aux textes du paradigme fonctionnalisme dans la section trois.

¹⁵ Mentionnons notamment le difficile accès au financement et l'emploi du temps des chercheurs de plus en plus fragmenté entre les charges d'enseignement, les conférences, les congrès et les publications, notamment dans le format de plus en plus incontournable des articles plutôt que des monographies.

occupe aussi cet espace disciplinaire mixte. Dans *La logique de l'honneur* (1989) et dans *Culture et mondialisation* (1998), il prend part à des études de terrain afin de comprendre le sens profond (la logique d'un ensemble selon les termes de D'Iribarne), mais y ajoute une analyse des sources sociologiques, historiques et philosophiques de ce qu'il observe, en plus de procéder à des études comparatives interculturelles. Il se distingue ainsi de l'ethnologue classique, qui fixe généralement beaucoup plus son attention.

Le courant interprétatif profite aussi à quelques occasions de l'apport d'autres disciplines universitaires. Molinsky (2007) nous rappelle que la psychologie peut fournir des outils d'analyse intéressants, lorsqu'il décrit l'influence des émotions sur le processus d'adaptation de ceux qui prennent part à des échanges interculturels en entreprise. Schein (1996) insiste aussi sur l'apport de la psychologie pour décrire les conceptions culturelles implicites d'une organisation. La linguistique fait même son apparition dans « When Mickey Loses Face : Recontextualisation, Semantic Fit and the Semiotics of Foreignness » (Brannen, 2004), permettant de comprendre les défis de transfert de l'harmonie culturelle que les multinationales souhaitent effectuer dans un nouvel environnement national.

2.2.2.3 Méthodologie du paradigme interprétatif

Ces influences académiques multidisciplinaires mènent les chercheurs du paradigme interprétatif à utiliser un coffre à outils variés. Cette diversité avantage la densité des recherches, mais limite cependant le nombre de publications. Les textes interprétatifs s'intéressant au construit de la culture nationale dans le contexte d'application des activités des entreprises sont limités, il faut même dire assez rares. Un auteur s'attaquera plus souvent à l'écriture d'un livre plutôt que de plusieurs articles. D'autres, afin de respecter l'espace imparti par les revues académiques, se contenteront d'interpréter un segment du réel.

Si j'ai déjà identifié d'Iribarne comme le successeur de Crozier, c'est qu'il occupe à lui seul la très grande majorité de l'espace actuel de recherche consacré à

l'interprétation des variantes de culture nationale de gestion. Dans *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989), il adopte les méthodes d'observation de l'ethnologue dans trois usines de la multinationale Pechiney; l'une située aux États-Unis, l'autre en France et la dernière en Hollande. Après des études de terrain dans ces trois sites, il parvient à identifier trois logiques très distinctes du vivre ensemble des travailleurs : la logique de l'honneur des Français, la centralité du concept de justice chez les Américains et la recherche de consensus chez les Hollandais. Cependant, plutôt que de se limiter à la description et à la compréhension du réel de ces employés, il poursuit ces trois analyses des cultures nationales grâce aux outils sociologiques, historiques et philosophiques. Pour d'Iribarne, l'étude d'une culture nationale composée de trois étapes, qu'il reproduit pour les trois pays étudiés : 1- l'étude de terrain (description et analyse des phénomènes observés); 2- recherche des sources sociales, historiques et philosophiques des comportements observés; et 3- généralisation à l'échelle du pays d'un style de gestion nationale¹⁶.

En plus de ses publications (d'Iribarne, 1989), d'Iribarne a étendu son influence en contribuant à l'équipe de recherche *Gestion et Société* du CNRS-France. Il a ainsi dirigé la production de *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières* (d'Iribarne & dir., 1998), en quelque sorte, une poursuite par différents chercheurs de son projet de recension des cultures nationales de gestion. Le collectif d'auteurs s'intéresse dans ce livre aux cas du Québec, de la Belgique, de la France, de la Mauritanie, du Cameroun, du Maroc et des relations interculturelles franco-suédoise, franco-suisse et franco-slovène. D'Iribarne confirme d'ailleurs dans une section synthèse de l'ouvrage que sa méthode de cas mixte décrite dans le paragraphe précédent fut partagée par les autres auteurs de l'ouvrage qui ont participé à un « examen de l'état du savoir dans les divers champs concernés, de la sociologie comparée des organisations, à l'anthropologie du développement et à l'histoire des mentalités » (d'Iribarne & dir., 1998, p. 331). En plus d'avoir

¹⁶ Le livre *La logique de l'honneur* (d'Iribarne, 1989) est ainsi composé de neuf sections : trois pays multiplié par trois étapes.

convaincu quelques collègues européens d'accompagner ses pas, d'Iribarne a aussi suscité l'intérêt d'un autre chercheur outre-Atlantique.

Dupuis entreprend un dialogue méthodologique et conceptuel avec d'Iribarne, créant ainsi un des rares débats formellement déclarés entre deux auteurs, débat qui me fut permis d'observer à l'intérieur du paradigme interprétatif. Les deux chercheurs partagent l'intérêt pour l'étude de l'influence de la culture du pays d'origine d'une entreprise sur ses activités, mais se distinguent relativement à l'application de leurs résultats. Tandis que d'Iribarne est préoccupé par la collection de différentes logiques nationales de gestion, Dupuis (2001) marque son intérêt pour entreprendre un pas supplémentaire : celui de la comparaison entre ces logiques. Il reproche d'ailleurs à d'Iribarne de ne pas adopter une constante théorique permettant l'analyse comparative des différents types de cultures nationales :

« Autrement dit, d'Iribarne qui utilise l'approche de Geertz (thick description) pour explorer finement les cultures ne peut pas en fait classifier les cultures puisque chacune renvoie à une explication locale, unique. Il n'y a donc pas de typologie possible puisqu'une typologie repose sur l'existence d'éléments communs à certaines cultures » (Dupuis, 2004).

Plutôt que de procéder à la collecte des différentes logiques nationales grâce à la description dense, Dupuis propose d'identifier des éléments de comparaison interculturels. La mise en évidence des valeurs dominantes des travailleurs d'une société pourrait, selon lui, permettre de comparer et d'interpréter les différences et les ressemblances entre deux styles de gestion. C'est d'ailleurs ce qui permet à Dupuis (Dupuis, dans Davel, Dupuis, & Chanlat, 2007) d'identifier des blocs d'influence de la culture de gestion québécoise qu'il situe au carrefour des cultures latine, anglo-saxonne et nordique. Les valeurs deviennent ici l'outil de l'analyse culturelle nationale, tandis que chez d'Iribarne, les valeurs sont des formes d'expressions inséparables d'un ensemble cohérent, nommé logique nationale.

Au côté de D'Iribarne et de ce petit débat avec Dupuis, existent aussi quelques contributions récentes, qui ne parviennent cependant pas – considérant la fragmentation des sujets et des méthodes – à constituer une position propre, ou

autrement dit, un courant d'étude interprétatif propre. Il me faut mentionner quatre de ces approches méthodologiques supplémentaires. Morris, Leung, Ames et Lickel (1999), qui en étudiant le phénomène du sens de la justice perçu par les acteurs organisationnels situés à la jonction de différentes cultures nationales, insistent sur la double posture – perspective interne et perspective externe – nécessaire à l'analyse :

« an integrative explanatory framework incorporating insights from both traditions avoids limitations of purely etic and purely emic findings in conceptualizing culture and in capturing its various influences on cognition » (Morris et al., 1999, p. 794).

Phillips et Brown (1993), ont pour leur part choisi une approche herméneutique pour appréhender le processus de création et de re-création organisationnelle et extraorganisationnelle « The critical hermeneutic method focuses on the role of particular texts in the ongoing re-creation of patterned social relationships » (Phillips & Brown, 1993, p. 1571). Ils prescrivent cette méthode à ceux qui voudraient procéder à des études culturelles longitudinales et comparatives (entre organisations des différents pays, à titre d'exemple). Redding (2005) mérite aussi d'être inclus dans cette section, même s'il ne s'intéresse à la culture proprement nationale que par le ricochet de son étude centrée sur le contexte organisationnel plus général, notamment celui du système capitaliste. Il propose une méthode de recherche par décomposition des différentes sources d'influence d'un système : *Business system, Institution, Role of the State, Role of Civil society, Culture* (culture nationale) *Rationality, Identity & Authority*. Cette analyse systémique le mènerait à une description dense – *thick description* – influencée par Geertz. Finalement, à partir d'une étude des traits psychologiques des gestionnaires, il prétend qu'il faut étendre nos recherches au-delà de l'organisation pour atteindre une vraie compréhension des phénomènes culturels.

2.2.2.4 La place de la culture dans le paradigme interprétatif

Si le précédent coup de sonde de la littérature des auteurs s'étant intéressés au construit de la culture nationale, n'a pas permis de recenser des débats et des positions bien distinctes – outre les différentes influences académiques et les multiples approches méthodologiques (notamment les reproches qu'adresse Dupuis à D'Iribarne) – c'est peut-être que la complexité du sujet force les chercheurs conscients de la densité de leur sujet d'étude à resserrer le plus possible leur intérêt de recherche, ce qui les isole de leurs collègues. Le concept de culture nationale pointé du doigt par Crozier ne fut étudié en profondeur que par D'Iribarne et son équipe de recherche. Les autres auteurs ne furent cités que pour des apports ponctuels au concept de la culture nationale. Je dois ainsi préciser que le paradigme interprétatif est sous-représenté dans le champ d'étude de la gestion. Ma recension des articles récents des revues AMJ, AMR, ASQ, SMJ et JIBS¹⁷ a cependant permis d'identifier un nombre de contributions beaucoup plus élevé pour le paradigme fonctionnaliste.

Tableau I Synthèse de la revue de littérature du paradigme interprétatif

Penseurs majeurs	Crozier d'Iribarne
Place de la culture	Culture comme outil central Brannen (2004) Crozier (1963) Crozier et Friedberg (1977) Dupuis (2001, 2004, 2007) D'Iribarne (1989, 1998) Molynsky (2007) Morris, Leung, Ames et Lickel (1999) Philips et Brown (1993) Redding (2005) Schein (1996)

¹⁷ Revues dédiées à la stratégie: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Strategic Management Journal*. Revue dédiée au commerce international: *Journal of International Business Studies*.

2.2.3 Le paradigme fonctionnaliste

Le paradigme fonctionnaliste meuble la très grande majorité de l'espace de recherche préoccupé par l'influence de la culture du pays sur les activités des entreprises. S'ajoute à ce phénomène le règne d'un seul auteur, qui occupe une position centrale de cette perspective. Avec la publication de *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values* (2001 (1980)), Geert Hofstede a posé une pierre d'assise devenu incontournable. Il est même tentant de souligner, sans égard au paradigme, l'hégémonie de cette figure de proue sur l'ensemble des textes dédiés à l'étude de l'influence de la culture nationale en gestion¹⁸.

2.2.3.1 La domination d'Hofstede sur le paradigme fonctionnaliste

Kirkman, Lowe et Gibson (2006) affirment que des milliers d'études empiriques furent inspirées par l'œuvre d'Hofstede. Pour leur part, ils ont recensé 180 études publiées dans 40 revues spécialisées¹⁹ en psychologie et en gestion entre 1980 et 2002, tandis que Hofstede a lui-même souligné dans sa réédition de 2001 de *Culture's Consequences*, que son livre fut cité dans près 1800 articles dans la période allant de sa parution à 1999 (Hofstede, 1980, édition de 2001, p. 462). Je me dois ainsi de décrire la position défendue par Hofstede avant d'enchaîner avec la présentation des travaux qui s'inscrivent dans son sillage fonctionnaliste.

C'est dans *Culture's Consequences* (Hofstede, 1980, édition de 2001)²⁰, qu'Hofstede présente avec le plus de minutie sa pensée. Il est proposé de prendre

¹⁸ Le lecteur attentif saura d'ailleurs reconnaître – tel que le précise (2001) – que d'Iribarne semble répondre à Hofstede dans plusieurs de ses textes lorsqu'il insiste sur l'expérience de terrain nécessaire à l'interprétation d'une logique culturelle.

¹⁹ En ce qui concerne les revues à partir desquelles j'ai construit la section « Revue des articles récents associant stratégie et culture », j'ai recensé : 22 articles dans *Academy of Management Journal*, 7 articles dans *Administrative Science Quarterly*, 41 articles dans *Journal of International Business Studies* et 11 articles dans *Strategic Management Journal*, référant à Hofstede entre 1980 et 2002 (Kirkman et al., 2006, p. 287).

²⁰ L'édition de 2001 de *Culture's Consequences* est une mise à jour de l'édition originale d'Hofstede (2001 (1980)), dans laquelle une cinquième dimension culturelle est ajoutée. Il est aussi à noter que Hofstede avait déjà ajouté cette cinquième dimension dans *Cultures and Organizations; Software of*

d'abord connaissance de son cadre conceptuel, pour ensuite survoler son approche méthodologique et finalement insister sur ses résultats, prenant la forme des fameuses cinq dimensions culturelles d'Hofstede.

Hofstede explique le mystère de la vie sociale à l'aide du concept de la prévisibilité des actions individuelles. Il se conforme ainsi au paradigme fonctionnaliste, en s'intéressant au pré défini et à l'universel. Selon lui, les sujets forment des sociétés grâce à trois types de programmes régissant simultanément leur système cognitif. À la base de la pyramide (métaphore de Hofstede, 1980, édition 2001, p.3), réside le programme individuel et propre au sujet, ce qui est souvent vulgarisé comme les traits de caractère innés et acquis. S'ajoute ensuite un programme collectif, que le sujet a en commun avec certains et qui permet de dissocier ce groupe d'autres groupes. Finalement, des caractéristiques universelles à l'espèce humaine complètent ces variables déterminant l'action du sujet et sa conformité avec ses différents groupes d'appartenance. Ce programme de l'esprit constitue le fondement du cadre théorique de son approche culturelle : « I treat culture as *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another* » (Ibid., p.9). Selon Hofstede, cette culture – ou programme commun, que l'esprit partage avec une collectivité – s'observe au travers de différentes manifestations. C'est sous l'illustration d'un oignon que Hofstede décrit ces formes de culture logeant à différents niveaux de profondeur, partant de l'intériorité propre au sujet et s'exprimant ultimement dans des pratiques collectives. Selon lui, les valeurs sont situées dans les abysses du sujet et n'apparaissent à la surface qu'au travers de trois types de pratiques (les pelures qui forment peu à peu l'oignon) : les rituels, les héros et finalement les symboles. Hofstede devait donc créer un outil de mesure lui permettant d'appréhender ces programmes communs de l'esprit (la culture), qui s'expriment notamment dans les attitudes des sujets. Sa collecte de données fut titanesque.

the mind (1991), livre synthèse d'Hofstede (G. H. Hofstede, 2001 (1980)) un peu plus accessible, puisque moins tourné vers la méthodologie.

La base de donnée utilisée dans *Culture's Consequence* (2001 (1980)) fut collectée au sein de la multinationale IBM, en deux phases entre 1967 et 1973. À la fin de cette longue période d'enquête, Hofstede et son équipe de recherche (tous des employés de IBM, incluant Hofstede) avaient en main 116 000 questionnaires mesurant les attitudes des employés de la compagnie, complétées dans 20 langues et provenant de 72 pays. Bien qu'au fil des différentes phases de collecte de données, l'outil de mesure fût peu à peu raffiné, les informations recueillies furent finalement intégrées lors d'une succession d'analyses statistiques et permirent de mettre en évidence quatre dimensions du concept de culture nationale : « power distance, uncertainty avoidance, individualism, and masculinity (Hofstede 1980, édition 2001, p. 58). Par la suite, dans le cadre d'un partenariat de recherche, Hofstede tenta de juguler le biais d'une perspective trop occidentale de son outil de mesure, en ajoutant un biais proprement chinois. Lorsqu'il administra à nouveau le questionnaire (résultats inclus dans la réédition de 2001 de *Culture's Consequence*) une cinquième dimension apparut : « 'Confucian work dynamism' and which [Hofstede] later rebaptized 'long-term orientation' » (Ibid., p. 71). Cette typologie en cinq dimensions confirme aussi la pertinence d'associer Hofstede à un paradigme qui souhaite catégoriser des segments convergents du réel : le paradigme fonctionnaliste.

La première des cinq dimensions de Hofstede est la distance hiérarchique (*Power Distance*), un construit devant exprimer l'évaluation de la distance hiérarchique que les subordonnés estiment présente entre eux et leurs supérieurs (Ibid., p.83). Le contrôle de l'incertitude (*Uncertainty Avoidance*) est la seconde dimension. Elle désigne le niveau de tolérance face à l'incertitude selon l'amplitude des mesures de contrôle mises en place pour juguler cette incertitude (Ibid., p.145-148). En troisième, figure le pôle individualisme-collectivisme (*Individualism and Collectivism*), décrivant la propension d'une société à prioriser soit l'individu ou le groupe (Ibid., p. 209). La quatrième dimension est aussi illustrée par deux antagonistes, soit la masculinité-féminité (*Masculinity and Femininity*). Hofstede identifie une société comme étant masculine si elle différencie grandement les rôles

entres les hommes et les femmes et comme féminine si ces rôles sont plutôt interchangeables (Hofstede 1980, édition 2001, p.279-284; Bollinger et Hofstede, 1987, p.137). Finalement, en ajoutant une cinquième dimension, il devint possible de mesurer où se place une société sur l'échelle de perception temporelle du long terme et du court terme (*Long- Versus Short-Term Orientation, the Confucian dimension*). Hofstede vérifie si les individus sont plus ou moins tenaces (*persistence*), enclins à la stabilité personnelle et s'ils respectent la tradition (pôle long terme).

Hofstede justifie ces cinq dimensions bien au-delà des simples regroupements factoriels. Il entreprend dans *Culture's Consequences* un important effort de validation de ses résultats statistiques auprès de la littérature existante. De plus, il procède notamment à une importante répartition des pays étudiés selon les résultats de l'enquête et propose même différentes zones culturelles où les cultures nationales convergent. Le lecteur est ainsi en présence d'un livre beaucoup plus dense, qu'une simple discussion des résultats de la mégaenquête d'attitude chez IBM. Telle est probablement la force qui a permis à *Culture's Consequences* de dominer le champ d'étude qui nous préoccupe. L'auteur étudié reconnaît cependant que d'autres outils de mesure du phénomène de la culture nationale ont apporté des contributions significatives au champ d'étude : Le projet du groupe *GLOBE*, le *World Values Survey* coordonné par le politologue Ronald Inglehart, le *Survey of Values* conçu par le psychologue Israélien Shalom H. Schwartz et un troisième projet mené à terme par Smith et ses collaborateurs (G. Hofstede, 2006, pp. 882-883).

Tel que mentionné dans l'introduction de la section dédiée au paradigme fonctionnaliste, Hofstede a entraîné dans son sillage une myriade de recherches. Je n'insisterai ainsi que sur les principaux débats et positions. Pour ce faire, je poserai à nouveau les questions de la discipline de base, de la méthodologie et de la place réservée à la culture.

2.2.3.2 Discipline fondamentale du paradigme fonctionnaliste

La domination de l'approche d'Hofstede, construite à partir d'enquête d'attitudes, place la psychologie au premier plan des disciplines ayant influencé le paradigme fonctionnaliste. Quelques auteurs se démarquent d'ailleurs à ce chapitre, l'approche psychologique étant au centre de leurs travaux. Ce sont les processus psychologiques de la coopération, que Chen, Chen et Meindl (1998) ont étudiés selon l'effet de la culture (plus précisément selon la dimension de l'individualisme-collectivisme). Doney, Cannon et Mullen (1998) ont pour leur part insisté sur le lien entre : 1- la culture nationale, 2- les normes et valeurs et 3- le processus cognitif (calcul, prédiction, intention et capacité de transfert). Finalement, il me faut pointer du doigt l'article de Molinsky (2007), dans lequel il se penche sur le phénomène du « code-switching » : un phénomène psychologique d'adaptation aux nouveaux contextes culturels nationaux.

Les autres sources d'inspiration académiques des articles recensés sont trop variées pour mériter une énumération des disciplines fondamentales. Le champ d'études propre aux écoles commerciales atteint dans le paradigme fonctionnaliste une relative autonomie, permettant de suggérer que la dépendance avec d'autres disciplines classiques est beaucoup moins grande que dans le paradigme interprétatif. Les auteurs ne portent pas le chapeau d'anthropologue, de sociologue, de philosophe ou de linguiste, mais bien celui de chercheur en gestion. Les sources d'inspiration sont alors plutôt disciplinaires; marketing, commerce international, finance, gestion générale et stratégie. La sociotechnologie managériale constitue peu à peu son unicité.

2.2.3.3 Les débats méthodologiques du paradigme fonctionnaliste

Cette concentration des intérêts de recherche du paradigme fonctionnaliste a suscité des débats méthodologique d'apparaître. Trois groupes sont en présence : ceux qui s'inscrivent dans le sillage d'Hofstede, ceux qui contestent sa méthodologie et ceux qui proposent des pistes méthodologiques alternatives.

La première position méthodologique en importance est celle de la reprise – souvent intégrale – de la démarche méthodologique d’Hofstede²¹. Certains tentent tout simplement de répliquer ses résultats avec des échantillons différents. D’autres isolent une, ou quelques-unes de ses dimensions afin d’étudier un phénomène principal affecté par la culture nationale. Finalement, des chercheurs ont même construit un nouvel outil de mesure indexant toutes ses dimensions (*composite index*), pour mesurer la distance nationale entre deux organisations (Franke, Hofstede, & Bond, 1991).

Un second groupe d’auteurs se distingue dans ma liste de lectures par leur contestation de l’hégémonie méthodologique d’Hofstede. À partir d’un paradigme interprétatif, McSweeney (2002) critique le réalisme d’une analyse causale pour comprendre un phénomène aussi riche que la culture nationale. Il ne pense pas que la culture nationale peut être appréhendée uniformément en questionnant les actions de ses citoyens, voire même de ses institutions. Tung (2008) souligne pour sa part deux limites importantes aux études dédiées aux valeurs des travailleurs de différents pays : le faux postulat de l’homogénéité culturelle à l’intérieur des nations et le faux postulat de la stabilité culturelle dans le temps. Sivakumar et Nakata (2001) précisent que souvent il existe un problème méthodologique au niveau de la conception de l’échantillon des études utilisant un indice composite des dimensions d’Hofstede. Des pays seraient parfois trop semblables pour permettre à une variance significative d’émerger.

Ce sont cependant les membres du projet de recherche GLOBE (Javidan et al., 2006), qui offrent la résistance la plus organisée à la domination méthodologique d’Hofstede. Bien que leur problématique de recherche soit grandement compatible avec celle d’Hofstede, ils s’opposent à deux suppositions de base des études à la Hofstede : 1- le faux postulat selon lequel calculer les valeurs

²¹ Afin d’éviter la redondance et ménager l’espace qui m’est imparti, j’ai choisi de ne pas citer les articles qui s’inscrivent dans le sillage méthodologique d’Hofstede. Leurs travaux seront plutôt mentionnés dans la section 2.2.3.5.– « La place de la culture dans le paradigme fonctionnaliste » – et dans la revue des autres études portant sur les différentes sphères culturelles – présentée dans la section 2.2.4. « Les autres sphères d’influence culturelles ».

individuelles revient à calculer les valeurs collectives et 2- la fausse supposition du lien entre la connaissance des valeurs d'une société et la capacité de décrire ce qui se déroule réellement dans cette société (« the onion assumption in reference to Hofstede's Onion Diagram »; (Javidan et al., 2006)). Le groupe GLOBE a choisi un angle différent en reprenant les schémas culturels de Schein (1992), qui conçoit la culture comme un mouvement collectif indivisible face à des problématiques communes globales. Autrement dit, les membres de GLOBE reprochent à Hofstede de manquer la saisie du phénomène écologique au centre du construit de la culture nationale. Ils proposent ainsi de demander aux individus, non pas ce qui était acceptable pour eux – les attitudes mesurées par Hofstede – mais plutôt ce qui était souhaitable dans leur société d'appartenance²². Dans l'article « When elephants fight, the grass gets trampled : the GLOBE and Hofstede projects » Smith (2006) souligne que l'outil de mesure de GLOBE permet de cibler l'agrégation des opinions de ce qui est conforme à la société (« bien pour la société »), soit un regard du sujet vers l'ensemble national (Smith, 2006). L'outil de Hofstede permettrait plutôt de cibler l'agrégation des opinions auto-reportées, sur ce que le sujet pense « bien pour lui », soit un regard du sujet vers lui-même (Smith, 2006). Il s'en suit un débat déclaré, (G. Hofstede, 2006) où les deux camps tentent d'imposer leurs outils de mesure et soulignent que le nombre des dimensions culturelles qu'ils ont identifiées (cinq chez Hofstede et sept chez GLOBE) est plus représentatif du réel.

²² GLOBE reconnaît la différence entre le construit de la valeur et de la pratique, tandis que Hofstede pose l'hypothèse de la corrélation positive entre valeur et pratique (Javidan, House, Dorfman, Hanges & Luque, 2006). À ce sujet, il est intéressant de noter que Maseland et Hoorn (2009) rétorquent à l'aide de la loi de l'utilité marginale décroissante, que le cadre théorique d'Hofstede tient bel et bien la route, considérant qu'il est tout à fait normal que l'étude de GLOBE ait identifié une corrélation négative entre les valeurs et les pratiques: « the GLOBE team found a significant negative correlation between values and practices. Only one dimension showed a significant positive correlation (...) we argue that they can be explained by basic textbook microeconomics (...): the law of diminishing marginal utility (...) the relative importance people attach to the consumption of commodities declines with the amount they have at their disposal (...) the more an objective is satiated, the less we value the further realization of that objective. In this interpretation of the results, Hofstede's onion assumption is not invalidated by GLOBE's findings » (Maseland & Hoorn, 2009, pp. 528-530).

Les observateurs du débat demeurent cependant sceptiques, en témoigne ce commentaire de Earley : « My point is that the Hofstede casts a stone that GLOBE confounds level and measures, and this is the same trap » (Earley, 2006, p. 926). Il propose ainsi trois pistes alternatives pour les recherches futures, afin de sortir de ce cul-de-sac de l'analyse d'un phénomène total à partir de fragments (tout aussi nombreux soient-ils) : « (1) Stop doing this type of grand-values assessment. (2) Develop some mid- and/or grand-level theories that link culture to action. (3) Develop alternatives to values as a basis for exploring culture in relation to action » (Earley, 2006, p. 928). En plus de ces trois voies de sorties, Veiga, Lubatkin, Calori, Very et Tung (2000) proposent d'utiliser la méthode d'analyse inspirée par les réseaux neuronaux (*neural network analysis*) afin d'identifier les facteurs culturels dans les études d'intéressants à la culture nationale. Cette dernière proposition est cependant marginale, tous les autres articles s'inscrivant dans le paradigme fonctionnaliste rejoignant essentiellement le sillage d'Hofstede. Je les survolerai maintenant selon la question de la place qu'ils accordent à la culture.

2.2.3.4 La place de la culture dans le paradigme fonctionnaliste

La culture occupe des places très variées au sein du paradigme fonctionnaliste. Bien qu'elle soit souvent au centre de l'intérêt des recherches, elle est aussi identifiée à de nombreuses reprises comme une plus simple variable modératrice d'un autre construit occupant alors le haut du pavé. Il faut aussi mentionner, que dans la très grande majorité des articles recensés, le construit culturel est au service d'une réflexion pratique – ce qui n'était pas le cas pour le paradigme interprétatif, beaucoup plus orienté vers la description, que vers la prescription. Je présenterai ces nombreux textes en deux temps. Les recherches plaçant le construit culturel au premier plan seront présentées dans un premier temps. J'ai aussi inclus dans cette section des articles qui, bien qu'initialement intéressé principalement par un autre phénomène, atteignirent le statut de référence dans le champ des études culturelles en gestion. Dans un deuxième temps, je

présenterai les différents articles utilisant le construit culturel comme outil secondaire d'analyse. Cette dernière section sera divisée selon des catégories d'applications pratiques.

La culture comme outil d'analyse central

Barr et Glynn (2004) ont étudié le lien direct entre la culture nationale (selon les dimensions d'Hofstede) et la formulation des stratégies, et plus précisément la variabilité de l'interprétation des menaces et des opportunités selon l'origine des stratégies. Plusieurs autres auteurs ont cependant resserré l'horizon de la prise de décision stratégique au choix du mode d'entrée. La variable culturelle est alors au centre de leurs préoccupations. La plupart du temps, ils mesurent d'abord la distance entre la culture du pays qui souhaite internationaliser ses activités et la culture du nouveau pays où ils souhaitent s'établir. Pour se faire, ils identifient cette distance culturelle grâce à un indice composite des dimensions d'Hofstede. Par la suite, ils comparent les stratégies d'internationalisation selon la variable de la distance culturelle. Kogut et Singh (1988) furent parmi les premiers à entreprendre de telles recherches. Ils cibèrent ainsi la correspondance entre les niveaux de distance culturelle et les différents modes d'entrée possibles (la coentreprise, l'acquisition, ou le démarrage d'une nouvelle entreprise) :

« Acquisition refers to the purchase of stock in an already existing company in an amount sufficient to confer control (...). A joint venture is the pooling of assets in a common and separate organization by two or more firms who share joint ownership and control over the use and fruits of these assets (...). A greenfield investment is a start-up investment in new facilities » (Kogut & Singh, 1988, p. 412).

Selon Kogut et Singh, leur estimation statistique supporta fortement – « provide strong support » – le lien entre la culture nationale et le choix du mode d'entrée. Ces résultats permirent aussi de valider l'utilité de l'outil de mesure des dimensions culturelles d'Hofstede (Kogut & Singh, 1988, p. 427). Plusieurs autres chercheurs choisirent de reproduire ce type d'études : notamment Brouthers (2002), Hennart et Larimo (1998), Li, Lam et Qian (2001) dans le cas plus spécifique de la Chine, Luo

(2001) selon le concept d'attachement interpersonnel, Makino et Neupert (2000), Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen et Park (2002), Sirmon et Lane (2004) et Lee, Shenkar et Li (2008) pour mieux cerner les meilleurs modes de collaboration entre entreprises. Une méta analyse de ces différentes recherches, effectuée par Tihanyi, Griffith et Russell (2005) jette cependant un doute sur ce courant d'analyse. Ils ont conclu que la distance culturelle n'était pas directement reliée au mode d'entrée : « our conclusion is that cultural distance is not directly related to the three key constructs of entry mode choice, international diversification and MNE performance » (Tihanyi et al., 2005, p. 278). Chez Hutzschenreuter et Voll (2008) la distance entre les cultures nationales est ainsi décrite avec plus de nuance comme un facteur de complexité, limitant le rythme et la performance des stratégies d'internationalisation. Pour sa part, Shenkar (2001) a reproché à ces études de se limiter un intérêt pour la distance plutôt que de rechercher à comprendre ce qui peut rapprocher les cultures. Le débat demeure ainsi ouvert et promet la production de nouvelles recherches. Il nous faut cependant poursuivre cette revue de la littérature.

La culture comme outil d'analyse plus secondaire

La culture est aussi désignée comme une variable centrale par plusieurs autres auteurs, mais selon des préoccupations plus variées. Pour leur part, Black et Mendenhall (1990) et Black et Mendenhall et Oddou (1991), dans le cadre d'une revue de la littérature, ont voulu comprendre comment les tendances lourdes de l'influence de la culture sur la mobilité internationale des travailleurs. Brett et Okumara (1998) ont mesuré l'impact de la culture nationale sur l'efficacité des négociations selon des dimensions inspirés par Hofstede et Swartz. Ils ont conclu que des négociations intraculturelles permettaient d'obtenir plus facilement des résultats satisfaisants pour les deux partis que dans le cas des négociations interculturelles. Chatterjee, Lubatkin, Schweiger et Weber (1992), dans le cadre d'études sur les fusions et les acquisitions, ont centré leur intérêt sur l'incidence du niveau de compatibilité culturelle des hauts dirigeants sur les prix des actions. Chen, Chen et Meindl (1998) se sont penchés sur l'effet de la culture sur la coopération,

selon le pôle individualiste-collectiviste. Ling, Floyd et Baldrige (2005) et Markoczy (2000) ont étudié l'influence de la culture sur le processus de transmission et d'adhésion (*issues-selling*) des hauts dirigeants de différentes origines nationales, aux orientations stratégiques de la maison mère. Luque et Sommer (2000) ont mesuré l'impact de la culture sur la présence de processus de rétroaction dans les organisations. Morosini, Shane et Singh (1998) Park et Ungson (1997) ont mesuré la performance (et non le mode d'entrée) des acquisitions selon la variable modératrice de la distance culturelle nationale entre les parties impliquées. Finalement, Schneider et De Meyer (1991) postulèrent que la culture nationale influence l'interprétation des stratégies de réponses face aux menaces de l'environnement.

La culture comme outil d'analyse secondaire et appliqué

Plusieurs autres études abordent le construit culturel dans le cadre de recherches plus appliquées. Certaines s'adressent aux thèmes généraux de la gestion, tandis que d'autres se spécialisent sur les questions de formation et de transferts technologiques dans un contexte culturel multiple.

Mosakowski et Earley (2000) nous incitent dans un effort de revue de la littérature à adapter les styles de gestion à la dynamique du temps. Ils ont notamment étudié la variabilité de la perception temporelle selon le facteur de modération culturel. Newman et Nollen (1996) défendent la thèse que la performance d'une organisation est fonction de l'harmonie entre la culture nationale et les pratiques de gestion. Nohria et Ghoshal (1994) ont aussi observé un tel lien et proposent que les différentes divisions d'une multinationale génèrent leur propre noyau de valeurs culturelles plutôt que d'imposer celui de la maison mère. Dans trois articles, Ralston, Holt, Terpstra et Yu (1995, 1997, 2008) se sont appuyés sur un cadre conceptuel relatif inspiré par le pôle individualisme-collectivisme de Hofstede et sur un outil de mesure composé des dix sous dimensions conçues par Schwartz dans le *Schwartz Value Survey*, afin de vérifier s'il était préférable pour une multinationale d'imposer son style de gestion (culturo-centriste). Ils ont aussi

conclu qu'il était grandement préférable de demeurer à l'écoute des filiales étrangères et de leur permettre de s'épanouir selon leur propre logique culturelle, ce qu'ils identifiaient comme un phénomène de *crossvergence*.²³ Peterson et Smith (1997) exposent le lien entre culture nationale et pratiques appropriées de gestion, ce que Shaw (1990) précise dans son étude sur les relations entre dirigeants et subordonnés selon le facteur de la distance culturelle nationale. Waldman, Luque, Washburn, House, Adetoun et Barrasa (2006) ont illustré que des dimensions d'Hofstede permettaient de prédire le sens des responsabilités sociales des hauts dirigeants.

Un plus petit nombre de recherches se sont intéressés aux problèmes de transfert des ressources dans des milieux culturels étrangers. La mise en place d'une formation appropriée est un moyen incontournable pour favoriser l'épanouissement des ressources humaines d'une entreprise. Earley (1987) a ainsi comparé deux types de formations interculturelles préparatoires aux mandats à l'étranger et conclut que la formation classique (lectures soumises aux candidats) et les rencontres interculturelles avant le départ limitaient les difficultés d'insertion dans le nouveau milieu de travail. Le problème du transfert n'affecte pas que les employés d'une organisation. Les ressources technologiques sont aussi confrontées au nouveau contexte. Griffith, Hu et Ryans (2000) ont d'ailleurs utilisé la variable de la similitude culturelle afin de l'étudier sous l'angle de la possible standardisation des processus entre des compagnies intraculturelles ou interculturelles. Ils ont mis en évidence que l'harmonisation des pratiques était plus difficile si le projet impliquait deux cultures. Kedia et Bhagat (1988) et Steensma, Marino, Weaver et Dickson (2000) développèrent eux aussi, à l'aide de dimensions inspirées d'Hofstede, des cadres conceptuels expliquant l'efficacité des transferts technologiques entre les pays. La distance culturelle apparaissait toujours comme un facteur de complication difficile à occulter.

²³ Tel que le souligne Witt (2008), l'article primé de Ralston, Holt, Terpstra et Yu (1997) s'est plutôt fait connaître par sa contribution à la mise en évidence du phénomène de « *crossvergence* », un concept complémentaire aux pôles habituels de convergence-divergence.

Cette dernière présentation des articles mettant en scène la culture comme un outil d'analyse secondaire et appliqué pourrait annoncer la fin de ce périple. Je propose toutefois d'ouvrir une parenthèse et de m'évader hors des limites précédemment mentionnées afin d'évoquer certains textes recensés qui, bien que n'ayant pas de lien direct avec la sphère culturelle propre aux pays, méritent d'être soulignés.

2.2.4 Les autres sphères d'influences culturelles

Bien qu'elles s'éloignent de mon horizon de recherche, il m'apparaît nécessaire de souligner d'autres contributions incontournables à tous ceux qui s'intéressent aux phénomènes culturels dans le champ de la gestion. Selon l'ordre de présentation de la plus petite sphère d'influence à la plus grande, il faut mentionner des textes qui se sont intéressés aux sous-cultures organisationnelles, aux cultures organisationnelles, aux cultures de métiers, aux cultures d'industries, aux cultures des *stakeholders* et aux cultures dépassant la sphère d'influence du pays.

Un premier groupe de textes concernait les sous-cultures organisationnelles. Earley et Mosakowski (2000) ont observé comment des cultures tierces se formaient lorsque l'on réunissait dans un groupe des travailleurs de différentes origines nationales. Roy (2006) s'est intégré à un petit groupe d'opérateurs de machinerie pour comprendre et décrire leur conception originale du travail (par rapport à la conception plus générale véhiculée par l'ensemble de l'entreprise). Sackmann (1992) – grâce à une approche mixte qualitative, d'inspirations ethnographique, phénoménologique et clinique – a su observer le processus d'émergence de sous-groupes culturels lors d'une étude de cas multi-sites.

Un autre groupe a porté son regard vers le phénomène plus classique –et très populaire dans les départements de gestion – de la culture organisationnelle. Mentionnons Alvesson (2002), Baba (1989), Chatman et Polzer (1998) et Sirmon et Lane (2004) selon une approche plus fonctionnaliste et Hedberg et Jönsson

(Hedberg & Jönsson, 1977), Lorsch (1985), Ravasi et Schultz (2006) et Schein (1991) selon une approche interprétative.

La culture de métier a aussi intéressé plusieurs auteurs, qui ont identifié qu'une logique culturelle propre semblait réunir des groupes de travailleurs, pourtant répartis dans différentes entreprises. En s'intéressant à l'influence des macrocultures, Abrahamson et Fombrun (1994) ont notamment souligné la culture propre aux hauts dirigeants. Sirmon et Lane (2004) ont souligné l'importance de considérer la culture professionnelle en place afin de procéder aux maillages les plus pertinents lors des alliances stratégiques. Flamant (2002) a pour sa part effectué un examen anthropologique des managers et Mitchell, Smith, Seawright (2000) ont décrit la culture entrepreneuriale. Schein (1996) exposa que trois types de culture dépassent la logique interne de l'organisation : la culture des opérateurs, des ingénieurs et des hauts dirigeants.

J'ai aussi relevé deux articles qui rappelaient l'importance de la culture d'industrie, une perspective d'étude probablement inspirée par les travaux de Porter. Gordon (1991) et Chatman et Jehn (1994) conclurent, en effet, que l'appartenance d'une entreprise à une culture d'industrie comptait plus que sa propre culture organisationnelle.

Mentionnons aussi un article qui rappelle que la culture des *stakeholders* peut jouer un rôle important pour la formulation des stratégies des entreprises. Jones, Felps et Bigley (2007) se sont intéressés à la compatibilité entre la culture éthique dominante des *stakeholders* et la culture propre à l'organisation autour de laquelle gravitent ces *stakeholders*.

Finalement, j'ai rassemblé plusieurs références qui avaient en commun un intérêt pour les phénomènes culturels dépassant la sphère d'influence du pays. Grâce à un cadre théorique notamment inspiré par ceux de Hofstede et de Schwartz, Lenartowicz et Johnson (2003), Leung, Bhagat, Buchan, Erez et Gibson (2005) ont identifié différents ensembles de pays d'Amérique latine qui partagent un même

horizon culturel²⁴. D'autres se sont concentrés sur l'influence américaine et la domination de son idéologie managériale sur le champ d'étude de la gestion. Boyacigiller et Adler (1991), Kiggundu, Jorgensen et Hafsi (1983), Hafsi et Farashahi (2005), Leung, Bhagat, Buchan, Erez et Gibson (2005) et Peterson, Smith, Akande, Ayestaran *et al.* (1995) se sont penchés sur le phénomène de l'application systématique des théories occidentales de gestion dans des contextes différents, notamment dans les pays en développement. Ils sont tous préoccupés par ce même phénomène, mais rejettent toutefois la thèse de l'incontournable homogénéisation culturelle des pratiques de gestion. Un dernier groupe d'auteurs s'est aussi distingué grâce à son approche ethnographique. Appadurai (2001) a discuté du concept d'anthropologie transnationale, tandis que Hannerz (1992), Inda (2002) et Marcus (1998) ont précisé l'utilité de l'observation multi-site et multinationale en ethnographie organisationnelle.

Tel qu'illustré dans le tableau synthèse inséré à la fin de ce chapitre, les champs d'influence des cultures sont parvenus à occuper une place respectable dans la littérature en gestion et en stratégie, que ce soit à titre de sous-ensembles, d'ensembles parallèles, d'ensembles plus vastes ou d'ensembles spécifiquement nationaux. Les textes inspirés du paradigme structuralisme dominant, mais laissent tout de même entrevoir une pointe d'intérêt pour le paradigme interprétatif. Une fenêtre d'opportunité me semble d'ailleurs exister dans cette direction (le paradigme interprétatif), et plus spécifiquement selon une perspective qui m'a semblé négligée, sans égard au paradigme de référence.

2.3 Conclusion de la revue de la littérature en gestion

Malgré la diversité des angles de recherche rencontrée au cours de cette revue de la littérature en gestion et stratégie à saveur culturelle, un sentiment d'insatisfaction m'habite toujours. La plupart des pratiques stratégiques influencées

²⁴ The Southern Cone (Argentina, Chile, Paraguay), The Andean nations (Bolivia, Ecuador, Peru), Northern South America (Colombia nad Venezuela), Brasil, Mexico & Puerto Rico (Lenartowicz et Johnson, 2003).

par la variable de la culture nationale semblaient provenir d'une boîte noire. C'est-à-dire que le processus de choix et de formulation stratégiques a généralement été sous-entendu mais n'a pas été explicitement décrit dans les recherches recensées. Un lecteur attentif de ces textes serait toujours en droit de se demander comment, selon la perspective des gestionnaires, la variable de la culture nationale est intégrée aux pratiques quotidiennes menant à la formulation des stratégies? Je devrais peut-être même d'abord me demander si cette variable retient bel et bien l'attention des dirigeants ou si elle prend forme ultérieurement, lorsque l'on étudie a posteriori leurs choix stratégiques.

Les textes précédemment cités sont centrés autour de deux grands efforts descriptifs. D'une part, les recherches interprétatives en gestion ont certes laissé entrevoir «l'expérience subjective des individus» (Rouleau, 2007, p. 3) face à la culture, mais elles étaient cependant quelque peu éloignées des préoccupations plus spécifiques à la stratégie. D'autre part, bien que les recherches fonctionnalistes contribuaient plus directement au champ des études stratégiques, elles offraient une description plus générale du lien entre culture et stratégie selon « une vision objective de l'organisation et de ses structures » (Rouleau, 2007, p. 3). Cette revue de la littérature m'a ainsi permis de découvrir des définitions du concept de culture (essentiellement nationale), de comprendre ses liens avec la gestion, et aussi d'identifier une panoplie de relations causales entre la culture — généralement comme variable indépendante — et des choix stratégiques. Cependant, la très grande majorité des textes recensés ne permettaient pas de comprendre si la variable culturelle était délibérément considérée, ou si elle émergeait plutôt à la vue des intéressés, lorsqu'ils portaient un regard critique sur les résultats de ces stratégies. Cette question fondamentale de la distinction entre les stratégies délibérées ou émergentes, posée par Mintzberg et Waters (1985), indique une voie additionnelle de recherche. Je propose donc de tourner mon regard vers un moment plus précis de la formation des stratégies : celle de sa création. Tel que je l'ai mentionné à la fin de la section 2.1. dédiée à la perspective institutionnelle, je souhaite passer du point de vue de la quête d'un « fit » culturel au point de vue (supposé) de la création d'un «

fit » culturel. Ayant annoncé dans le chapitre introductif que je souhaitais comprendre si une stratégie d'internationalisation pouvait reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle, je crois essentiel de considérer les actions des dirigeants. Non pas que leurs résultats importent peu — au contraire, il a été minutieusement étudié dans une très grande majorité des textes recensés (essentiellement ceux appartenant au paradigme fonctionnaliste) — mais bien que l'interprétation de leurs actions me semble avoir été négligée.

Il me manque cependant deux outils pour poser adéquatement ma question de recherche. Premièrement, je dois reconnaître ne pas avoir encore offert une définition claire de la différence culturelle et de ses implications selon le niveau individuel. Je dois donc démystifier les relations entre la culture — notamment les effets de la différence culturelle — et l'individu (un sujet). Deuxièmement, ayant annoncé mon intention de concentrer ma perspective d'étude à celle des dirigeants, je dois aussi prolonger mon étude de la littérature pour trouver un outil d'étude approprié, des pratiques propres à ceux qui formulent les stratégies.

Tableau II Synthèse de la revue de littérature du paradigme fonctionnaliste

Culture comme outil central	Culture comme outil secondaire	Culture comme outil d'analyse secondaire et appliqué	Autres angles d'étude culturel
Barr et Glynn (2004) Bollinger et Hofstede (1987) Brouthers (2002) Doney, Cannon et Mullen (1998) Earley (2006) Frank, Hofstede et Bond (1991) Hennart et Larimo (1998) Hofstede (1980, 2001, 2006) Hutzschenreuter et Voll (2008) Javidan, et al. (2006) Kirkman, Lowe et Gibson (2006) Kogut & Singh (1988) Lee Shenkar et Li (2008) Li, Lam et Qiam (2001) Luo (2001) Makino et Neupert (2000) Maseland et Hoorn (2009) McSweeney (2002) Molinsky (2007) Pothukuchi et al. (2002) Shenkar (2001) Singh (1988) Sirmon et Lane (2004) Sivakumar et Nakata (2001) Smith (2006) Tihanyi et al. (2005) Tung (2000, 2008)	Black et Mendenhall (1990) Black et Mendenhall et Oddou (1991) Brett et Okumara (1998) Chatterhee et al. (1992) Chen, Chen et Meindl (1998) Ling, Floyd et Maldrige (2005) Luque et Sommer (2000) Markoczy (2000) Morosini, Shane et Singh (1998) Park et Ungson (1997) Schneider et De Meyer (1991)	Earley (1987) Griffith, Hu et Ryan (2000) Kedia et Ghagat (1988) Mosakowski et Earley (2000) Newman et Nollen (1996) Nohria et Ghoshal (1994) Peterson et Smith (1997) Shaw (1990) Ralston et al. (1995, 1997, 2008) Steensma (2000) Waldman et al. (2006)	Sous-cultures organisationnelles Earley et Mosakowski (2000) Roy (2006) Sackmann (1992) Culture organisationnelle Alvesson (2002) Baba (1989) Chatman et Polzer (1998) Sirmon et Lane (2004) Hedberg et Jönsson (1997) Lorsch (1985) Ravasi et Schults (2006) Schein (1991) Culture de métier Abrahamson et Fombrun (1994) Flaman (2002) Mitchell, Smith et Seawright (2000) Schein (1996) Sirmon et Lane (2004) Culture industrielle Chatman et Jehn (1994) Gordon (1991) Culture des stakeholders Jones, Felps et Bigley (2007) Autres sphères culturelles Appadurai (2001) Boyacigiller et Adler (1991) Hafsi et Farashahi (2005) Hannerz (1992) Hofstede et al. (2003) Inda (2002) Kinggundu, Jorgensen et Hafsi (1983) Lenartowicz et Johnson (2003) Leung et al. (2005) Marcus (1998) Peterson et al. (1995)

Chapitre 3 - Coup de sonde de la littérature complémentaire; deux outils d'études complémentaires

Ayant annoncé en conclusion du second chapitre que je devais développer deux outils supplémentaires pour répondre adéquatement à ma question de recherche, je consacrerai ce troisième chapitre à l'étude de deux perspectives théoriques complémentaires. Elles me semblent offrir un accès à la « boîte noire » de la décision stratégique en contexte de différence culturelle. Dans la première section, bien qu'elle ne soit pas issue du corpus d'étude traditionnel d'une école de gestion, je présenterai une définition de la différence culturelle fondée sur l'œuvre du penseur Charles Taylor qui démystifie les relations entre la culture et l'individu. Ensuite, dans la seconde section de ce troisième chapitre je présenterai un outil d'étude des pratiques des dirigeants formulant les stratégies, mis en évidence par Cyril Bouquet (2003), selon la perspective de la théorie de l'attention.

3.1 Une perspective taylorienne de la différence culturelle

Avant de définir le construit de la différence culturelle selon une perspective taylorienne, il est nécessaire d'emprunter un sentier périphérique nous permettant de nous familiariser avec ce nouveau territoire. Ainsi, après avoir expliqué le choix de Taylor, je rappellerai les faits saillants de sa théorie de la participation en expliquant les cinq piliers intellectuels de son œuvre. Une fois ce périple achevé, je serai en mesure de présenter une définition appliquée de la différence culturelle inspirée de la théorie taylorienne. C'est à ce moment que les premiers contours théoriques originaux de ce projet de thèse prendront forme. Il sera proposé d'utiliser l'approche de la reconnaissance inspirée par Taylor pour comprendre qu'est-ce que pourrait être une stratégie de gestion de la différence.

3.1.1 Le choix de Taylor

Deux critères m'ont conduit au choix de l'œuvre de Charles Taylor comme horizon théorique du construit de la différence culturelle. C'est d'abord le lien que Taylor entretient entre la théorie et la pratique qui m'a amené à son œuvre. Natif de Montréal, d'une mère francophone et d'un père anglophone, Taylor a entrepris des études en histoire à l'Université McGill et en philosophie à l'Université d'Oxford. Il a ensuite ajouté à son parcours universitaire un engagement politique, notamment au sein du Nouveau parti démocratique (NPD) à titre de candidat à quatre élections fédérales entre 1962 et 1968 et comme collaborateur des revues *Cité libre* et *Canadian Dimension*. Son engagement public s'est aussi réalisé lors de nombreuses collaborations avec les gouvernements provincial et fédéral, notamment lors de la Commission MacDonald consacrée à l'union économique et aux perspectives de développement du Canada (de 1982 à 1985), lors de la Commission Bélanger-Campeau portant sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec (en 1991), à titre de membre du Conseil de la langue française du Québec (de 1991 à 1996) et plus récemment à titre de coprésident de la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles (de 2007 à 2008). Son engagement dans les affaires publiques canadiennes n'a cependant pas empêché Taylor de léguer un héritage théorique impressionnant. Il n'a cessé d'alimenter ses pratiques grâce à une réflexion intellectuelle de taille. Sans référer à l'ensemble de son œuvre, il faut notamment citer *Hegel (2005 (1975))*, *Hegel and Modern Society (1979)*, *Philosophical Papers I (1985a)*, *Philosophical Papers II (1985b)*, *Sources of the Self. The Making of Modern Identity (1989)*, *The Malaise of Modernity (1991)*, *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition (1992a)*, *Philosophical Arguments (1995)*, *Modern Social Imaginaries (2004)* et *A Secular Age (2007)*. Ses efforts ont pour leur part aussi été récemment reconnus par la remise du prix Templeton 2007 récompensant l'excellence de ses recherches sur les réalités

spirituelles.²⁵ L'œuvre d'un tel penseur, ayant la préoccupation de lier théorie et pratique, promet d'offrir un éclairage original et fort pertinent pour le champ disciplinaire de la gestion, aussi situé au carrefour du savoir et du savoir-faire.

Ce sont aussi les thèmes fondamentaux traversant son œuvre qui m'ont convaincu que Taylor pouvait apporter un support théorique à mon projet de compréhension des stratégies fondées sur la gestion de la différence culturelle. L'ouvrage *Multiculturalism: Examining The Politics of Recognition (1994)* promet évidemment un apport important à ma réflexion, mais l'ensemble de son œuvre dédié à l'explication des sources sociales de l'identité moderne occidentale laisse espérer une description minutieuse des fondements des pratiques des sujets en présence des différences, notamment culturelle. Le survol des piliers théoriques de son œuvre achèvera ainsi d'établir la pertinence d'associer Charles Taylor à un projet de recherche au carrefour des sciences de la gestion et des sciences sociales.

3.1.2 Les cinq piliers de l'œuvre de Taylor

Cinq piliers théoriques m'apparaissent composer les fondations de l'œuvre de Charles Taylor: 1- la liberté positive; 2- l'ontologie sociale; 3- l'influence de l'expressivisme; 4- l'influence du républicanisme et 5- les espaces communs. J'ai d'ailleurs déjà exposé le détail de ces cinq constantes théoriques tayloriennes dans mon mémoire de maîtrise en philosophie politique (Marleau Ouellet, 2004). Je reprends ici une présentation abrégée de ces cinq fondations, pour ensuite illustrer leur résonance dans le contexte particulier d'une recherche en gestion.

²⁵ Tel que rapporté dans *La Presse* du 14 mars 2007 : « Ce prix, qui récompense le progrès de la recherche dans le domaine des réalités spirituelles, est accompagné d'un montant de plus de 1,5 million \$US. Il s'agit de la plus haute somme pour ce type de récompense annuelle — plus que pour le prix Nobel ».

3.1.2.1 Le concept de liberté

Le concept de liberté au centre de l'œuvre de Taylor fut notamment développé grâce à deux sources d'influence : Berlin et Hegel. Le premier a permis au penseur montréalais de différencier ce qui oppose un sens négatif de la liberté du sujet - empêcher toute ingérence extérieure – à un sens positif – provenant du désir des individus d'être leur propre maître (Berlin, 1988). Taylor reformule ainsi cette opposition :

« Dans cette conception [positive], nous ne sommes libres que dans la mesure où nous nous sommes effectivement déterminés nous-mêmes, où nous avons nous-mêmes donné forme à notre propre vie. Le concept de liberté est donc un *concept d'accomplissement*. À l'inverse, les théories négativistes peuvent se contenter d'un *concept de possibilité*, où le fait d'être libre est rapporté à ce que nous pouvons faire, à ce que nous avons la possibilité matérielle de faire (Taylor, 1997, p. 258).

Bien que l'influence de Hegel se fasse un peu sentir dans cette insistance de Taylor pour le concept d'accomplissement, elle se remarque surtout dans le critère de réalisation collective. Selon Taylor, l'individu n'est totalement libre que lorsqu'il inscrit son action dans un mouvement collectif : « [l]'histoire culmine donc dans une communauté conforme à la raison; nous pourrions aussi parler d'une communauté qui incarne la liberté » (Taylor, 1998b, p. 96). Ceux qui sont familiers avec les stades hégéliens de la philosophie de l'histoire – la marche historique des successions de communautés – auront reconnu l'influence hégélienne dans cette affirmation du lien entre liberté positive et action collective.

3.1.2.2 Une ontologie sociale du sujet

La composante collective de l'identité individuelle du sujet est le second pilier de l'œuvre taylorienne. C'est un aller-retour constant entre la sphère collective et la sphère propre à l'individu qui caractérise la définition de l'identité du sujet selon Taylor. À titre d'exemple, en plus de défendre les droits individuels, il faudrait s'assurer de protéger le contexte social permettant au sujet de s'épanouir.

La constituante sociale de la personnalité du sujet doit être valorisée tout autant que la constituante privée. Taylor rappelle que «[l]’argument des différentes théories de la nature sociale de l’homme n’est pas simplement que les hommes sont physiquement incapables de survivre seuls, mais bien plutôt qu’ils ne développent leurs capacités proprement humaines qu’en société » (Taylor, 1997, p. 228). Il valorisera ainsi dans ses écrits et dans ses engagements publics la prise en compte des composantes sociales de l’identité et rejettera les positions instrumentales d’une plus stricte protection des droits et libertés individuels.

3.1.2.3 L’influence de l’expressivisme

L’influence de l’école expressiviste de Herder, Humboldt et Hamman²⁶ est le fondement de la pensée taylorienne la plus difficile à vulgariser. Je propose ainsi de l’associer plus simplement au besoin d’expression de l’individu. Taylor croit que chaque personne est consciente de sa valeur, grâce à une sorte de voix ou d’impulsion intérieure lui confirmant que la vérité se trouve en lui, en particulier dans ses sentiments. Légitimé par cette confiance en soi, le sujet réclamera la place qui lui revient et voudra se faire entendre. Telle est la pensée expressiviste de Taylor : « [j]e soutiens que l’idée de la nature en tant que source intrinsèque va de pair avec une vision expressive de l’existence humaine. Accomplir ma nature signifie épouser la voix, l’impulsion, ou l’élan intérieur » (Taylor, 1998a, p. 470). Cette attitude est bien évidemment un idéal que tous ne parviennent pas à développer. Les attitudes individualistes fréquemment associées aux sociétés modernes témoignent du triste repliement sur soi, caractérisant notre époque.

²⁶ Janie Pélabay (2001), commentatrice de Taylor, rappelle dans son livre *Charles Taylor, penseur de la pluralité*, que les penseurs Humboldt, Herder et Hamman ont inspiré une théorie triple-H de la nature expressive de l’être humain, définie par trois composantes : « 1- elle est expressive-constitutive c’est-à-dire qu’elle a une fonction d’articulation; 2- elle est holiste et engage le sujet dans un espace de partage de sens; 3- elle se fonde sur une activité de distinctions qualitatives qui permet d’établir un lien réciproque entre langage, identité et morale » (Pélabay, 2001, p. 34).

3.1.2.4 L'influence du républicanisme civique

Le républicanisme civique est apparu à Taylor comme une source d'inspiration promettant de rappeler aux sujets modernes qu'il y avait d'autres formes de vivre ensemble que celle de nos sociétés modernes occidentales fondées sur les droits et les objectifs individuels. Machiavel, Montesquieu et Tocqueville avaient notamment décrit les bienfaits d'un engagement du citoyen dans le cadre d'une participation active à la vie publique. En s'engageant volontairement dans un dialogue et des actions entourant la formulation et la poursuite du bien commun, les « bons » citoyens enclencheront un cercle positif : « En s'investissant dans les affaires publiques, l'individu collabore à l'édification du bien commun. Il est ainsi fort probable qu'il s'identifie à ce bien commun. Se reconnaissant dans ces pratiques et dans cette morale, il n'aura pas à se faire prier pour participer aux affaires publiques » (Marleau Ouellet, 2004, p. 83). En devenant citoyen dans l'action, les individus s'assurent de l'harmonie entre les composantes privée et collective de leur identité.

3.1.2.5 L'importance des espaces communs

Le dernier pilier de la théorie taylorienne de la participation correspond à l'apologie que fait Taylor de la valorisation des sphères du réel où peut s'édifier le bien commun. Il recherche des lieux de *vivre-ensemble* propices aux actions civiques désintéressées²⁷. La participation aux institutions démocratiques et le bénévolat sont deux exemples typiques permettant d'identifier autant de ces espaces communs: la sphère politique et la sphère de la société civile. La récente *Commission Bouchard-Taylor* incarnait probablement ce type d'espace idéal, permettant à tous (incluant même ici les entités collectives) de s'exprimer, qu'ils soient de nouveaux venus, des citoyens de longue date, des intellectuels, des

²⁷ À titre d'exemple, la famille est bel et bien un espace de *vivre-ensemble*. Mais selon Taylor, elle seule ne permet pas à l'individu de participer à l'édification d'un bien commun plus vaste que celui qui l'affecte directement. Le sujet doit donc rechercher des sphères publiques où les bénéficiaires seront un peu plus éloignés de lui.

ouvriers, des institutions, des entreprises, des syndicats, des mouvements sociaux, des groupes d'intérêts, etc.

3.1.3 Le construit de la différence culturelle selon une conception taylorienne

Ce coup de sonde de l'œuvre de Taylor peut sembler un peu abstrait aux non-initiés. Je me permets ainsi de rappeler que la théorie taylorienne de la participation met en scène un sujet moderne prenant vie grâce à une énergie dialogique. Les allers et retours constants entre les composantes individuelles de son identité et ses composantes collectives génèrent un courant participatif. Les piliers théoriques de l'œuvre de Charles Taylor – la liberté positive, l'ontologie sociale, l'influence de l'expressivisme, l'influence du républicanisme et les espaces communs — supportent une interprétation d'un individu moderne engagé dans l'action. Le construit de la différence culturelle prend ainsi une signification particulière lorsqu'il est éclairé par les piliers théoriques au centre de l'œuvre de Taylor.

3.1.3.1 Les piliers théoriques de Taylor et la différence culturelle

Différence culturelle et liberté positive

Le pilier de la liberté positive nous guide au-delà de la possibilité pour l'individu de se réaliser pleinement, dans un contexte culturel différent de ses fondements identitaires. Tel que le précise Pélabay, commentatrice de l'œuvre de Taylor: « l'auteur situe la réelle différence théorique entre liberté négative et liberté positive dans l'opposition entre un concept de possibilité et un concept d'accomplissement » (Pélabay, 2001, p. 254). D'une perspective taylorienne, il nous faut ainsi nous demander comment, dans un contexte d'écart entre l'identité culturelle d'un individu et la culture dominante de la société où il évolue, garantir non seulement les droits de l'individu, mais surtout sa volonté de réalisation de soi (d'accomplissement).

Différence culturelle et ontologie sociale

La clé de ce passage de la possibilité (liberté négative) vers la réalisation de soi (liberté positive) dans un contexte de différence est celle de l'amorce d'un dialogue. Tel que le précise Taylor: « ma découverte de ma propre identité ne signifie pas que je l'élabore dans l'isolement, mais que je la négocie par le dialogue, partiellement extérieur, partiellement intérieur, avec d'autres » (1994, p. 52). Ainsi, peu à peu, l'individu doit prendre conscience de son rapport avec la différence. Il doit interpréter le sens de cet écart entre son identité et ce qui lui semble autre. Pélabay reconnaît aussi ce mouvement interprétatif chez l'auteur: « Cette interprétation est aussi une auto-évaluation exigeant du sujet qu'il sache ce qui est significatif pour lui, notamment dans sa différence avec les autres » (Pélabay, 2001, p. 86). Ou, tel qu'exprimé par Taylor dans *Hegel et la société moderne*: « l'identité d'un individu est faite de sa manière particulière de se situer dans un univers culturel » (1998b, p. 87). Le construit de la différence culturelle est omniprésent dans la pensée de Taylor. L'individu pourra se réaliser pleinement que s'il amorce un dialogue conscient entre sa composante identitaire privée et l'horizon culturel social qui l'entoure. L'importance de ce dialogue pourra ainsi varier au cours de la vie d'un sujet. À titre d'exemple, un voyageur ou un immigrant pourra ainsi être appelé à renouveler cette interrogation lorsqu'il devra vivre dans une nouvelle société. La participation du sujet devra ainsi être augmentée. Ces expériences façonnent directement le sujet. Pélabay précise d'ailleurs à propos de Taylor: « qu'il s'attache à souligner l'importance de la participation du groupe culturel à la formation de ma propre identité » (Pélabay, 2001, p. 91). Le concept d'ontologie sociale présent dans l'œuvre de Taylor suppose l'existence d'un écart – d'une différence – entre l'intériorité identitaire du sujet et la composante social – notamment culturelle. C'est cet écart – la différence culturelle dans le cas qui nous préoccupe – qui fournit l'impulsion à la démarche interprétative identitaire du sujet.

Différence culturelle et expressivisme

L'ontologie sociale décrite par Taylor explique ainsi le besoin de l'individu placé dans un contexte de différence de renouveler son identité. L'incorporation par le sujet de l'horizon culturel qui l'entoure n'est cependant qu'un premier pas dans le dialogue supposé par Taylor. Selon lui, le sujet voudra aussi exprimer sa différence afin de sculpter, bien humblement, son univers de vie. La différence de culture offre donc un prétexte inespéré d'expression (nous pouvons toujours avoir en tête l'exemple d'un voyageur ou d'un immigrant). Gagnon (2002) a aussi perçu que chez Taylor, la différence culturelle est loin d'être une entrave à la définition du sujet, mais plutôt une main tendue motivant l'individu à dialoguer avec son entourage:

« L'expressivité culturelle peut donc aussi être une forme d'articulation d'un engagement au monde dont la signification, bien qu'étant locale et particulière, peut dévoiler des formes authentiques d'existence (...) À ce titre, la différence porte non seulement sur les individus, mais aussi sur les cultures comme modes authentiques d'existence. L'originalité de la culture se juge sur le même plan que l'authenticité du soi, en tant qu'expression d'une vision morale des choses » (B. Gagnon, 2002, p. 267).

L'individu, dans son expression, s'engage dans un effort de définition de son identité. Il dit au monde qu'il est unique et qu'il tient à cette différence. Sa prise de parole affirme ainsi paradoxalement son désir à vivre au sein de cette différence. Selon Gagnon, Taylor

« résout les difficultés apparentes du multiculturalisme en posant les cultures comme des formes potentielles d'expression des essences humaine (...) La culture n'est jamais considérée chez Taylor comme uniquement une caractéristique des agents sociaux, mais comme détenant en soi une force expressive. La culture se compare au langage, en ce qu'elle n'est pas un attribut des sujets, mais peut permettre à ceux-ci de dévoiler l'authenticité de ce qu'ils sont » (B. Gagnon, 2002, p. 267).

La différence culturelle serait ainsi « naturelle ». Bien que les exemples du voyageur et de l'immigrant présentent des situations un peu plus extrêmes, ils permettent d'illustrer un phénomène universel. Un « pur laine » vivant dans son

contexte culturel d'origine sera lui aussi interpellé par des désirs d'expression fondés sur un prétexte culturel. L'actualité internationale, voire nationale, lui offrira de tels prétextes. Pensons notamment à la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles qui a permis aux Québécois, sans égard à l'origine de leurs fondements culturels, d'exprimer leurs préoccupations identitaires. Rares sont les sociétés multiculturelles qui peuvent se priver d'une telle réflexion.

Différence culturelle et républicanisme civique

L'influence du républicanisme civique indique ainsi une responsabilité aux citoyens et par ricochet, à l'État. Il rappelle que chacun des citoyens est responsable de maintenir un climat propice au dialogue portant notamment sur la rencontre des cultures. L'expression devient non seulement un droit mais bien un devoir de dialoguer. Selon Pélabay, Taylor propose plus que le droit d'appartenance, il propose le devoir d'appartenance: « Ce que Taylor déduit de cette incontournable insertion sociale, en tant que condition de possibilité de la valorisation de droits humains, c'est une véritable *obligation d'appartenance* » (2001, p. 263). Un individu ne peut donc pas déléguer son engagement. Il ne peut pas se fier uniquement à l'État pour que son inclusion identitaire soit négociée. Il doit être l'artisan au cœur de la création d'un espace d'expression.

Différence culturelle et espace commun

C'est ainsi que nous pouvons situer le cinquième pilier taylorien face au construit de la différence. La liberté positive, l'ontologie sociale, l'expressivisme et le modèle d'engagement inspiré du républicanisme civique mènent l'individu à rechercher un espace où il pourra dialoguer, notamment de sa différence en matière culturelle. Des espaces devront être créés. Quelques-uns seront permanents (les médias, les assemblées législatives, les conseils de ville, les organismes sans but lucratif, des groupes d'intérêt, des entreprises permettant l'échange entre les travailleurs, etc.), d'autres seront temporaires, le temps d'une commission.

3.1.3.2 La différence culturelle et l'approche de la reconnaissance

L'étude de la différence culturelle selon les cinq piliers théoriques tayloriens nous incite à nous éloigner d'une définition de la différence culturelle en terme d'écart. Taylor la présente plutôt comme une composante fondamentale de l'identité du sujet qui l'engage dans un mouvement participatif de définition de cette identité. La différence culturelle exige ainsi la reconnaissance : celle du sujet qui reconnaît qu'il est porteur de cette différence et la reconnaissance des autres qui sont affectés par cette différence. En guise de conclusion à cette revue de l'œuvre de Taylor consacrée à la compréhension du lien entre différence culturelle et individu, je reformulerai sa pensée à l'aide de son concept de reconnaissance. J'expliquerai que la reconnaissance assure la cohérence entre ses explications théoriques et ses prescriptions pratiques en matière de différence culturelle.

Chez Taylor, la différence culturelle n'est pas problématique. D'une perspective plus théorique, elle est inscrite dans l'ADN du sujet. Elle est un carburant essentiel à la réflexion identitaire. C'est ce qu'il explique dans le texte « La politique de reconnaissance » tiré du livre *Multiculturalisme; Différence et démocratie* (1994): « La thèse est que notre identité est partiellement formée par la reconnaissance ou par son absence, ou encore par la mauvaise perception qu'en ont les autres » (Taylor, 1994, p. 41). Taylor prescrit donc une politique de la reconnaissance comme mode d'interaction social: « La reconnaissance n'est pas simplement une politesse que l'on fait aux gens: c'est un besoin humain vital » (Taylor, 1994, p. 42). La reconnaissance n'est pas un luxe, mais une condition préalable au vivre ensemble. Ainsi, le concept de reconnaissance est la pierre angulaire de la pensée de Taylor en matière de culture. D'autres critiques de Taylor ont remarqué le lien entre ce concept et une prescription pratique. Gagnon précise, que chez le penseur: « Il ne peut y avoir reconnaissance que si les individus sont conscients de leur engagement dans une telle activité, ce qui requiert de leur part une certaine rationalité et une certaine ouverture des agents par rapport à leur propre

culture et à la culture des autres » (B. Gagnon, 2002, p. 269). Ou autrement dit: « Le multiculturalisme chez Taylor est lié à sa thèse du moi engagé: une sensibilité plus forte de sa propre différence va de pair avec la reconnaissance des autres » (B. Gagnon, 2002, p. 268). En résumé, d'une perspective théorique taylorienne, reconnaître l'autre revient à modifier notre propre identité, et vice versa. La différence culturelle est ainsi définie comme la bougie d'allumage du cycle dialogique de formation de l'identité du sujet. Cette pensée mène à des propositions pratiques de reconnaissance.

En effet, ces considérations théoriques ont mené Taylor vers des prescriptions pratiques en faveur d'une politique de la reconnaissance dans le contexte des sociétés modernes multiculturelles : « l'exigence de reconnaissance est à présent explicite. (...) On pourrait dire que, grâce à cette idée, le défaut de reconnaissance s'est à présent élevé au rang de mal pouvant être dénoncé avec vigueur » (Taylor, 1994, p. 88). Le point central de la pratique de la reconnaissance vue par Taylor est donc l'affirmation d'une présomption de valeur des cultures: « Mais lorsque j'appelle cet argument une "présomption", je veux dire que c'est une hypothèse de départ à l'aide de laquelle nous devrions aborder l'étude de toute autre culture » (Taylor, 1994, p. 91). Le penseur recommande donc aux sujets qui feront face à la différence culturelle de présumer que l'horizon de l'autre, bien qu'étranger, vaut la peine d'être considéré:

« Nous apprenons à nous déplacer dans un horizon plus vaste, dans lequel ce que nous avons auparavant considéré comme fondements allant de soi de toute évaluation peut désormais être situé comme *une* possibilité à côté des fondements différents de cultures auparavant peu familières. Le "mélange des horizons" fonctionne à travers le développement de nouveaux vocabulaires de comparaison, grâce auxquels nous pouvons énoncer ces contrastes » (Taylor, 1994, p. 91).

Taylor recommande donc le simple geste de la comparaison, lorsqu'un individu fait face à une différence. Cette mise en évidence des contrastes, sans mener au rejet de l'une des deux options, promet de mener à une meilleure compréhension des différences, qui seront alors soit acceptées ou conciliées. Il ne faut cependant pas

que la reconnaissance devienne à ce point banale qu'elle se transforme en relativisme culturel. Tel est le piège de cette pratique. Pélabay nous rappelle qu'une reconnaissance irréfléchie des réalités multiculturelles peut mener à son contraire, soit à l'homogénéisation des cultures (Pélabay, 2001, p. 100). Ce n'est pas ce que prône Taylor. Il ne croit pas que la reconnaissance doit conduire à la cohabitation vécue dans l'indifférence. Reconnaître en surface une culture en se limitant à la côtoyer sans curiosité ferait plutôt montre d'ethnocentrisme:

« En effet, les jugements réels de valeur supposent un horizon aux critères transformés, comme nous l'avons vu; ils supposent que nous avons été modifiés par l'étude de l'autre, de sorte que nous ne jugeons pas simplement d'après nos critères originaux et familiers. Un jugement favorable rendu prématurément ne serait pas seulement condescendant, mais ethnocentrique: il ferait à autrui l'éloge d'être comme nous » (Taylor, 1994, p. 96).

Ainsi, au cours d'un dialogue de reconnaissance, il se peut qu'un des sujets choisisse de ne pas se conformer aux pratiques de l'autre. C'est ce qui mène Taylor à énoncer un avertissement à propos de ceux qui voudraient exiger une reconnaissance d'égale valeur des cultures: « les jugements vont emprisonner les autres dans nos catégories » (Taylor, 1994, p. 96). La pratique de la reconnaissance selon une perspective taylorienne vise la promotion de l'amorce d'un questionnement culturel et non de l'homogénéisation des cultures.

La prescription taylorienne la plus évidente face à la différence culturelle est ainsi l'étude comparative valorisant la curiosité. Il reconnaît un intérêt d'étude — dans un d'effort de compréhension de l'autre — pour les cultures autres. Il cherche des horizons communs pouvant permettre un espace de dialogue. Il reconnaît cependant les limites à l'évaluation, faute de critères communs entre les deux cultures. Il ne cherche pas à rendre un jugement définitif sur la valeur des cultures ni de statuer sur leur équivalence: « ce que la présomption requiert de nous n'est pas de trancher péremptoirement et de manière inauthentique sur l'égalité de valeur: mais d'être ouverts à l'étude culturelle comparative, pour déplacer nos horizons vers des mélanges nouveaux » (Taylor, 1994, p. 98). Ce n'est donc pas tant le résultat de

l'évaluation qui semble l'intéresser — une culture a-t-elle plus de valeur qu'une autre — mais plutôt cet effort de compréhension et de vulgarisation par les deux cultures en présence. Le message de reconnaissance multiculturelle de Taylor m'apparaît plus être une suggestion d'attitude pratique qu'une solution théorique permettant l'évaluation des cultures.

Les premiers contours de la réponse à la première question secondaire de recherche — *Q.1.1 - Qu'est-ce qu'une stratégie de gestion de la différence ?* — commencent à prendre forme. Cependant, malgré le rapprochement pratique que j'ai amorcé dans la dernière section, suggérant l'utilité de la reconnaissance comme voie de rencontre pour les sujets en présence de différence culturelle, je n'ai toujours pas offert un moyen concret d'étude de ce phénomène dans le quotidien des gestionnaires au centre de la formulation stratégique. C'est grâce aux propositions d'un autre chercheur que je parviendrai à lier cette compréhension taylorienne du construit de la différence culturelle avec la pratique de la stratégie.

3.2 Le construit de l'attention comme outil de mesure

Cyril Bouquet (2003) a mis en valeur la théorie de l'attention dans le cadre d'une étude consacrée à l'impact de la globalisation sur les multinationales et leurs dirigeants. Il a alors étudié les différents savoir-faire et habilités nécessaires à la gestion globale des gestionnaires participants à la formulation stratégique. Il s'est ainsi penché sur le construit du *global mindset*, qu'il a défini comme la capacité générale de penser à une échelle globale. Plus précisément, sa revue de la littérature l'avait conduit à suggérer la définition synthétique suivante de ce construit: «A commonality across these definitions is that a global mindset relates to a *cognitive predisposition to think and act* in ways that allow individual executives, teams, and entire organizations to understand a business or market without regard to country boundaries (...)» (Bouquet, 2003, p. 8). Bien que ma propre question générale de recherche n'est pas spécifiquement orientée vers le construit du *global mindset*, la thèse de Bouquet rejoint mon horizon de recherche grâce au cadre conceptuel de la

théorie de l'attention, qu'il a développée au cours de ses travaux. La théorie de l'attention me semble grandement compatible avec l'étude de la différence culturelle dans le champ de la stratégie.

3.2.1 L'attention au sein des cadres théorique et méthodologique de Bouquet

En effet, afin de saisir son phénomène de prédilection (*global mindset*), Bouquet a mis de l'avant une théorie de l'attention mettant l'accent sur la pratique plutôt que sur la conceptualisation : «While still recognizing the importance of knowledge structures, attitudes and skills in shaping decision-making, it is suggested that really matters is how individuals behave *in practice*» (Bouquet, 2003, p. 10). Bouquet s'est ainsi demandé quelle attention les dirigeants accordaient au construit au centre de sa recherche (*global mindset*). Cette approche d'analyse comportementale (behaviorale) a permis à Bouquet d'utiliser une méthodologie mixte. Il a utilisé une méthodologie qualitative lors d'observations en entreprise et lors de l'administration d'entrevues. Il a aussi complété sa recherche grâce à une analyse quantitative par sondage. Il a ainsi pu étudier les structures institutionnelles — mises en place dans et par l'organisation — orientant l'attention des hauts dirigeants, pour ensuite procéder à une étude causale entre le *global mindset* et la performance d'une compagnie (Bouquet, 2003, p. 11)²⁸. Il fit alors deux importantes découvertes : 1- plutôt qu'une aptitude acquise involontairement (auprès de l'entreprise ou comme résultat de l'expérience des gestionnaires), le *global mindset* a semblé résulter des structures organisationnelles volontaires, mises en place pour diriger l'attention des gestionnaires (Bouquet, 2003, p. 15) et 2- le *global mindset* s'est aussi exprimé sous la forme d'une fonction curviligne de performance, c'est-à-dire qu'il est un facteur positif jusqu'à un certain point de saturation où il peut mener à l'oubli d'autres variables aussi importantes à la prise de décision (Bouquet, 2003, pp. 14-15, 133). C'est la première de ces deux observations qui me semble

²⁸ Sa démarche méthodologique comprend trois grandes étapes: 1- recherche exploratoire; 2- vérification des théories (theory testing) et 3- recherche confirmatoire post-hoc (Bouquet, 2003, pp. 12-13).

applicable à l'étude de la différence culturelle dans le champ de la stratégie. Je propose donc de survoler les faits saillants de la définition de la théorie de l'attention de Bouquet.

3.2.1.1 Définition de la théorie de l'attention selon Bouquet

C'est à partir de trois disciplines que Bouquet définit sa théorie de l'attention, soit la psychologie, l'économie et la théorie des organisations. Dans la première de ces disciplines, l'attention est étudiée selon deux attributs. L'attention serait d'abord sélective, c'est-à-dire qu'elle serait limitée. Des filtres restreindraient l'accès de l'individu à l'information (Bouquet, 2003, pp. 19-21)²⁹. Selon la littérature en psychologie, l'attention doit aussi être étudiée selon l'angle de l'intensité (Bouquet, 2003, pp. 21-23), notamment selon le niveau, la qualité et la conscience (ou inconscience) de l'attention. En économie, l'attention serait plutôt perçue comme un processus d'allocation des ressources *attentionnelles*. Bouquet rappelle le phénomène de la rationalité limitée (Simon, 1997 (1945)), le processus — idéal et utopique — de fixation des prix comme métaphore du processus de sélection de l'attention en fonction du critère de maximisation de l'utilité d'un agent rationnel et l'heuristique comme outil de compréhension de l'allocation des ressources *attentionnelles* (Bouquet, 2003, pp. 23-25). Finalement, d'une perspective organisationnelle, l'attention serait manipulée (ou orientée) de l'intérieur, notamment grâce à des structures, processus, contrôles, et systèmes de récompenses et punitions (Bouquet, 2003, pp. 26-27).

²⁹ Bouquet précise aussi que la littérature en gestion s'accorde avec ce constat des recherches en psychologie, notamment dans des recherches s'intéressant aux problématiques de reconnaissance des problèmes (diagnostique), de sensibilité aux problèmes et de la rareté de la ressource temporelle menant à des négligences de considération des problèmes (Bouquet, 2003, pp. 19-21).

3.2.1.2 Une méthodologie mixte aux services de l'attention

Dans un premier temps, Bouquet a utilisé une méthodologie qualitative (notamment des entrevues) pour valider les fondations de sa théorie de l'attention. Il a ainsi choisi de se concentrer sur l'unité de mesure de la haute direction (*Top Manager Team*) — un choix qu'il a confirmé à la suite d'entrevues exploratoires (Bouquet, 2003, pp. 48-49). Bouquet s'est ensuite tourné vers la méthodologie quantitative par sondage pour étudier les effets de trois variables indépendantes sur la variable dépendante de la performance³⁰. La première variable indépendante était celle de l'attention des hauts dirigeants aux problématiques stratégiques internationales. Cette variable était composée de trois facteurs: 1- l'usage des activités d'observation et d'analyse (scanning) des marchés mondiaux (Bouquet, 2003, pp. 63-64); 2- la mise en place d'espace et de pratiques d'échanges avec des acteurs mondiaux (Bouquet, 2003, p. 64); 3- l'usage de comités de direction pour intégrer le savoir international dans le processus décisionnel (3 items) (Bouquet, 2003, p. 65) et d'une mesure composite générale de corrélation (Bouquet, 2003, pp. 65-66). La seconde variable indépendante était le contenu international de la structure d'attention des compagnies. Cette variable était composée de cinq facteurs (Bouquet, 2003, pp. 67-69): 1- les incitatifs symboliques; 2- le développement du leadership; 3- les incitatifs économiques ; 4- les ressources informatives et 5- la position structurelle. Finalement, la troisième variable indépendante référait à l'environnement de la décision (Bouquet, 2003, pp. 69-70): 1- la posture stratégique globale; 2- l'interdépendance internationale selon la composition de la chaîne des valeurs et la compétition internationale. Les variables de contrôle furent la localisation, la taille, l'intensité de la recherche et développement et la diversification.

Les résultats de ce sondage ont notamment mené Bouquet à proposer une matrice décrivant les activités stratégiques des entreprises selon l'attention des hauts

³⁰ Bouquet précise que la performance était mesurée grâce à un moyenne sur cinq ans (1995-2001) de quatre indicateurs de profitabilité: « return on assets, return on equity, return on investment and net profit margins » (2003, pp. 70-71).

dirigeants. Cette matrice fut composée de deux axes: 1- l'attention du gestionnaire, dirigé soit vers le local ou l'international et 2- l'activité stratégique dirigée soit vers le local ou l'international. Il en résulta quatre archétypes de stratégies (Bouquet, 2003, p. 127). Les stratégies *home-focused* représentaient 28 % de l'échantillon. Ces compagnies concentraient leurs activités dans quelques sites et étaient grandement préoccupées par les conditions locales du marché. Les stratégies *world-call* constituaient 9.3% de l'échantillon. Ces compagnies étaient similaires au premier groupe, mais démontraient une curiosité pour des opportunités internationales. Les stratégies *global sequential* composaient 24% de l'échantillon. Ces compagnies avaient une présence internationale bien établie, mais les hauts dirigeants se préoccupaient peu des sphères externes à leur pays d'opération (*country-by-country basis*). Finalement, près de 53% des compagnies adoptaient une stratégie de type *global complex*. Elles avaient une grande préoccupation (attention) pour l'international et étaient engagées dans de nombreuses activités stratégiques à travers le monde.

3.2.1.3 L'attention des dirigeants, un champ de recherche à découvrir

En conclusion de sa recherche, Bouquet a rappelé que des efforts de compréhension, semblables aux siens, portant sur le comportement des hauts dirigeants étaient trop rares en stratégie (Bouquet, 2003, p. 131). Il a alors insisté pour que les recherches s'intéressant à la boîte noire du Global Mindset soient plus valorisées (Bouquet, 2003, p. 132). Mon questionnement de recherche portant sur la gestion de la différence culturelle comme pilier d'une stratégie d'internationalisation me semble répondre à cet appel. L'étude de l'attention que les dirigeants portent à la différence culturelle lors de leurs décisions semble offrir un accès à cette « boîte noire » de la décision stratégique. Avant d'en dire plus au quatrième chapitre sur le rôle de la théorie de l'attention dans mon propre cadre théorique, il me semble nécessaire de présenter comment d'autres auteurs ont étudié le lien entre les stratégies et l'attention.

3.2.2 Présentation de recherches complémentaire liant attention et stratégie

Un des auteurs classiques – que Bouquet (2003) a d'ailleurs cité – dont l'intérêt pour le concept d'attention a probablement le plus influencé le champ des études en gestion est Herbert Simon. Il a débuté le cinquième chapitre de *Administrative Behaviour* (1997 (1945)), dédié à la psychologie des décisions administratives (*The Psychology of Administrative Decision*), en affirmant qu'il est impossible pour un seul individu d'atteindre un haut niveau de rationalité: « It is impossible for the behavior of a single, isolated individual to reach any high degree of rationality » (Simon, 1997 (1945), p. 92). Le décideur serait noyé dans la complexité. Il ne pourrait pas mettre en pratique une rationalité parfaite, qui supposerait: 1- qu'il perçoive à l'avance les options grâce à une vue panoramique; 2- qu'il soit en mesure de considérer dans toute leur complexité les conséquences de ces options; et 3- que grâce à un jugement moral (fondé sur un système de valeurs) il puisse peser adéquatement les pour et les contres de ces options (Simon, 1997 (1945), p. 93).³¹ En langage populaire, il serait possible de reformuler cette observation de Simon en disant qu'un individu ne peut pas accorder toute l'attention nécessaire à la résolution d'un problème. Il doit ainsi faire des choix et accepter de laisser tomber certaines facettes du problème. Il peut alors choisir de déléguer une partie de cette tâche à d'autres. Il peut même développer certains automatismes (*habits*)³² face aux variables fréquemment perçues. Cette dernière option suggérée par Simon (Simon, 1997 (1945), p. 99) nous permet d'ailleurs de comprendre qu'il est possible de porter inconsciemment attention à un élément.³³ Mais une chose

³¹ « Objective rationality, as that term was defined in the previous chapter, would imply that the behaving subject molds all his behavior into an integrated pattern by (a) viewing the behavior alternatives prior to decision in panoramic fashion, (b) considering the whole complex of consequences that would follow on each choice, and (c) with the system of values as criterion singling out one from the whole set of alternatives » (Simon, 1997 (1945), p. 93).

³² « Habit permits conservation of mental effort by withdrawing from the area of conscious thought those aspects of the situation that are repetitive » (Simon, 1997 (1945), p. 99).

³³ Simon précise que si une variable généralement gérée au niveau "inconscient" de l'individu devait évoluer substantiellement, elle pourrait mener à une interprétation erronée si elle n'était pas portée au niveau "conscient" de l'individu: « it may actually require conscious attention to prevent the response from occurring even if changed circumstances have made it inappropriate » (Simon, 1997 (1945), p. 100).

semble claire pour Simon, l'attention – consciente ou inconsciente – détermine les décisions des individus: « It is clear that attention may narrow the range of vision by selecting particular values, particular items of empirical knowledge, and particular behavior alternatives for consideration, to the exclusion of other values, other knowledge, and other possibilities » (Simon, 1997 (1945), p. 288). Ce phénomène ne se limite cependant pas aux méandres psychologiques de l'individu. Une organisation peut aussi diriger l'attention d'un décideur: « An example of the manner in which the focus of attention of participants in an administrative structure is determined by their position in the structure » (Simon, 1997 (1945), p. 289). La structure d'une compagnie imposerait ainsi une vision spécifique aux employés, une autre limite à l'attention idéale qu'ils pourraient accorder.

Ocasio rejoint cette dernière préoccupation de Simon dans l'article « Towards an attention-based view of the firm » (1997). Il décrit comment une entreprise distribue et régule l'attention de ses décideurs, soit au niveau : 1- des perceptions individuelles; 2- des perceptions sociales; et 3- des perceptions organisationnelles (Ocasio, 1997, p. 189). Selon la première perspective (*focus of attention*), les décideurs ne sélectionneront qu'un petit nombre d'éléments auxquels ils accorderont leur attention, ce qui influencera leurs décisions. Selon la seconde perspective (*situated attention*), Ocasio aurait remarqué que les décideurs étaient aussi influencés par les circonstances particulières d'une situation, et ce, plus que par les caractéristiques propres aux individus qui les entourent. Finalement, selon le troisième niveau (*structural distribution of attention*), l'attention des décideurs dépendrait grandement de la façon dont l'organisation distribue et contrôle l'allocation des problématiques à gérer, notamment en fonction du secteur spécifique de l'entreprise qui reçoit le mandat, selon les communications et les procédures.

Le construit de l'attention est aussi abordé selon une autre terminologie dans des recherches qui s'intéressent au *scanning*, ce qui m'apparaît correspondre au développement de pratiques conscientes utilisées pour orienter l'attention stratégique vers un horizon spécifique. Keegan (1974) réfère au *scanning* comme étant les moyens utilisés par les organisations pour obtenir des informations

externes: « how organizations obtain relevant external information » (Keegan, 1974, p. 411). Cowan (1986) a offer une définition similaire de cette activité permettant de scruter (*scan*) l'environnement de la décision en étudiant le processus de résolution de problème: « scanning is defined as the process of monitoring the environment » (Cowan, 1986, p. 767) et « scanning allows for the input of new information which alters one's conception of reality » (Cowan, 1986, p. 770). Scruter l'environnement influencerait ainsi l'attention du dirigeant en deux phases. Dans un premier temps, le *scanning* fournirait de nouvelles données à son l'attention. Dans un deuxième temps, ces données modifieraient la compréhension du dirigeant à l'égard du réel. Il pourrait ainsi rediriger son attention sur une nouvelle perspective de l'environnement — que ce soit en affinant son regard sur des variables plus précises ou en détournant son regard vers un horizon complètement différent. Son centre d'attention pourrait ainsi être en constant redéploiement.

Le construit de l'attention semble donc nous mener vers la problématique de l'interprétation. Dutton, Fahey et Narayan (1983) ont étudié le processus de diagnostic des problèmes stratégiques (*strategic issue diagnosis: SID*). Ils ont conclu que ce processus d'organisation de l'attention était marqué par les fréquents changements dans la direction, l'envergure et l'intensité du regard des décideurs. Ils ont aussi suggéré que le processus de diagnostic entourant les problématiques stratégiques était fluide, émergent et dynamique. La composante interprétative des gestionnaire dans l'orientation de leur attention est donc déterminante dans l'évolution d'une problématique: « In other words, data and stimuli must be infused with meaning by decision makers » (Dutton et al., 1983, p. 308). L'attention — qu'elle soit ou non, adéquatement orientée — doit être jumelée au jugement pour qu'elle génère du sens. Dans une recherche postérieure, Dutton a poursuivi l'examen du *SID* en compagnie de Duncan dans « The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis » (Dutton & Duncan, 1987). Ils ont alors illustré qu'en interprétant les priorités de l'heure, les décideurs pouvaient avoir une grande importance sur la fixation de l'attention: «The model suggests that the process is triggered through the recognition of performance consequences of an

emerging development or trend that captures the attention of decision-makers. Attention is captured by the actions of stakeholders, outputs of scanning or issues management systems, and a variety of other attention-focusing action » (Dutton & Duncan, 1987, p. 290). Dans cet exemple, les critères d'urgence et de faisabilité permettaient aux dirigeants de ne consacrer leur attention qu'à une portion de l'horizon, ce qui rendait la tâche réalisable à l'échelle d'un ou de quelques individus. L'interprétation précédait ainsi l'attention. Elle la suivait aussi fort probablement, lors du processus d'analyse des segments du réel perçus.

3.3 Conclusion: proposition de mesure de l'attention accordée à la différence culturelle

On peut ainsi retenir que l'étude de l'attention est un premier pas qui semble prometteur pour pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de la décision stratégique afin de répondre à la seconde question secondaire de recherche : *Q.1.2 - Comment une stratégie peut-elle être fondée sur la gestion de la différence ?* Il pourrait s'avérer intéressant d'emprunter à Bouquet (2003) une partie de son cadre conceptuel — qui consistait à étudier: 1- les activités d'observation et d'analyse (scanning) des dirigeants; 2-la mise en place d'espaces et de pratiques d'échanges; et 3- l'usage des comités direction — pour étudier les pratiques des gestionnaires à l'égard de la différence culturelle. Il faudrait cependant compléter cette démarche lors d'un second pas préoccupé par la perspective interprétative qui repose sur les individus au centre de la décision stratégique. C'est d'ailleurs ce que l'étude de l'œuvre de Taylor nous avait suggéré dans la première partie de ce chapitre. Nous arrivons ainsi à un tournant de cette thèse. Le territoire ayant été survolé en quatre temps au cours des chapitres deux et trois — 2.1- perspective institutionnelle; 2.2. culture et stratégie; 3.1 une lecture taylorienne de la différence culturelle; et 3.2 le construit de l'attention comme outil de mesure de la différence culturelle — il est maintenant à propos de présenter la contribution théorique originale de ma thèse.

Chapitre 4 - Cadre théorique et hypothèses

Après ce recensement de la littérature qui nous a conduit au carrefour des sciences de la gestion et des sciences sociales, il est maintenant à propos d'exposer les fondations théoriques propres à cette proposition de thèse. C'est grâce à la présentation du cadre théorique et des hypothèses de recherche que j'entends rappeler quel angle spécifique j'emprunterai pour répondre à la question générale de recherche:

Q.1 Une stratégie peut-elle reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence?

Je préciserai ainsi sur quelles bases théoriques reposent mes intuitions, fortement inspirées par la littérature précédemment citée. Les apprentissages des trois premiers chapitres m'ont mené à formuler une première hypothèse générale:

H.1 Au fil de l'évolution de l'histoire d'une compagnie, les stratégies pourraient évoluer au gré des expériences de gestion en contexte de différences culturelles. Peu à peu, si un cumul de facteurs confortait les dirigeants de ces entreprises, ils pourraient développer une stratégie d'internationalisation fondée sur leur capacité hors du commun de se créer une zone de confort dans un environnement international culturellement différent. Ils se distingueraient ainsi de leurs compétiteurs nationaux d'origine dans un mouvement de fuite contre l'isomorphisme.

J'expliquerai en trois temps au cours de ce quatrième chapitre les détails de cette hypothèse générale. Dans une première section (4.1), je définirai d'abord le construit

de la différence culturelle. Ensuite, dans la seconde section (4.2), je présenterai l'outil taylorien d'évaluation normative nous permettant d'identifier le contenu de différence culturelle présent dans les stratégies d'une entreprise. Je rappellerai alors la première question complémentaire de recherche et présenterai les hypothèses qui en découlent. C'est dans la troisième section (4.3) que j'insisterai sur la relation entre l'attention et la formulation des stratégies grâce à l'explication de la seconde question complémentaire de recherche et de ses hypothèses. La quatrième section (4.4) me permettra de prolonger mon questionnement en l'enrichissant de la variable temporelle. Une troisième question secondaire de recherche sera alors posée, suivi de la formulation d'une dernière série d'hypothèses tournées vers l'évolution des stratégies marquées par la différence culturelle.

4.1 La différence culturelle

La trame de lecture de cette recherche repose sur le construit de la différence culturelle. Il est ainsi nécessaire de le définir avec minutie. Je reconstruirai donc sa définition en trois temps. D'abord, en revisitant des définitions fondamentales du terme *culture*. Ensuite, en rappelant le sens de la simple différence. Finalement, je mettrai à l'avant-plan deux grandes définitions du construit global — la différence culturelle — grâce au rappel des deux paradigmes de recherche des études culturelles en gestion: le paradigme interprétatif et le paradigme fonctionnaliste. Je pourrai alors expliquer pourquoi la définition interprétative de la différence culturelle sera privilégiée dans cette recherche.

4.1.1 Définition de la culture

Le concept de culture est à ce point omniprésent dans les sciences sociales que de nombreuses études se permettent de se limiter à son évocation plutôt qu'à sa définition. Il me semble cependant incontournable de survoler son parcours d'origine et d'insister sur une définition classique généralement reconnue.

Dans sa présentation de l'évolution du mot *culture* dans la langue française, Denys Cuhe rappelle l'origine de la racine latine *cultura*, soit le « soin apporté aux champs ou au bétail » (2004, p. 8). Il faudra ensuite attendre les années 1700 pour que le sens moderne figuré apparaisse. Du travail de la terre, la culture s'est élevée au travail de l'esprit. D'abord une action, elle s'épanouit à l'époque des Lumières pour finalement s'opposer à l'état naturel du règne animal. La culture devient « un caractère distinctif de l'espèce humaine » et porte « la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité » (Cuhe, 2004, p. 9). Il est alors évident que ce concept est d'une ampleur inouïe, difficile à appréhender par un seul penseur, mais pourtant convoité et vénéré dans ses applications plus particulières. De l'agriculture à la culture de l'esprit, elle se répand alors comme structure du vivre ensemble. Le débat est alors loin d'être clos puisqu'il faudra alors s'entendre sur l'étendue de sa sphère d'influence pouvant osciller entre l'universalisme de la culture humaine et le particularisme d'un projet politique national. Après cette période où la culture fut socialement engagée (dans un sens prescriptif), sa forme normative apparaîtra au cours du XIX siècle en devenant objet de science (Cuhe, 2004, p. 15). Plutôt que de prendre parti pour une définition particulière d'un groupe, la culture devient alors un « outil privilégié » fort utile à la description. C'est selon cette fonction de cadre théorique qu'il est ici proposé d'utiliser le concept de culture. Il nous indiquera les recoins à explorer pour appréhender la sphère sociale de l'être humain. Une des définitions de la culture qui fait généralement autorité est celle de Kroeber et Kluckhohn (1952). Puisqu'elle est relativement inclusive — probablement acceptable autant aux partisans des perspectives interprétative et fonctionnaliste — sa lecture peut nous éviter de retomber au balbutiement du doute de l'interprétation étymologique :

« Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of future action » (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 181).

En plus de cette référence comme définition de la culture, il est aussi intéressant de mentionner celle de quatre auteurs classiques déjà cités dans les sections précédentes. Selon Crozier:

« La culture n'est plus ici cet univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, guident, ordonnent les comportements observés et donc en rendent compte. Formée d'un ensemble d'éléments de la vie psychique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles, relationnelles, elle est *instrument*, elle est *capacité* que les individus acquièrent, utilisent et transforment en bâtissant et vivant leurs relations et leurs échanges avec les autres. Valeurs, normes et attitudes font partie de cet ensemble, mais elles changent de statut. Elles ne sont ici que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes et qui, par là, conditionnent mais ne déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives » (Crozier & Friedberg, 1977, p. 210)

Tel que je l'ai expliqué dans la section 2.2.2.1, selon Crozier et Friedberg, la culture remplirait le rôle stratégique pour l'individu d'organisateur de coopération (Crozier & Friedberg, 1977, p. 213) et d'instrument de constitution du groupe (Crozier & Friedberg, 1977, p. 216). La culture est ainsi un outil entre les mains des sujets, qui sont libres de leur destin.

Cette dernière conception de la culture fut certainement inspirée par un autre penseur phare du courant interprétatif. Selon Geertz:

« la culture n'est pas un pouvoir, une chose à laquelle des événements sociaux, des comportements, des institutions ou des processus peuvent être rapportés de manière causale; c'est un contexte, quelque chose dans le cadre duquel ces éléments peuvent être décrits avec intelligibilité c'est-à-dire avec 'densité' » (Geertz, 1998, p. 85).

L'anthropologue nous rappelle ainsi que la culture est un horizon qui semble aux chercheurs comme étant insaisissable. D'autres n'ont cependant pas accepté cette difficulté et ont tenté de développer des outils pour appréhender le construit culturel.

Nous avons déjà vu qu'Hofstede utilise une métaphore bien de notre temps pour décrire la culture:

« I treat culture as the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another » (G. H. Hofstede, 2001 (1980), p. 9).

Selon Hofstede, la culture – ce programme commun que l’esprit partage avec une collectivité – s’observe au travers de différentes manifestations. Rappelons-nous qu’il propose de saisir la culture grâce à cinq dimensions culturelles. Cet outil d’étude à cinq volets est maintenant bien répandu dans les recherches en gestion s’inscrivant dans son sillage fonctionnaliste pour étudier la différence entre ces cultures.

Finalement, le titre de l’ouvrage « La logique de l’honneur » de d’Iribarne (1989) annonce en primeur la clé qui lui semble livrer l’accès au construit de culture nationale :

« Dans un pays un ensemble de données qui apparaissaient au départ disparates, et parfois étranges, s’est peu à peu mis en ordre, comme un tas de briques donne naissance à un bâtiment marqué par une logique qui a orienté sa structure et sa forme. Appréhendant ce nœud d’institutions et de mœurs, nous avons pu donner un sens de plus en plus concret à la notion de “culture nationale” souvent utilisée pour évoquer, tant bien que mal, ce qui fait la singularité d’un pays » (1989)

La culture est ainsi définie chez d’Iribarne comme étant une logique ordonnant un ensemble. Les logiques fondamentales différant d’une nation à une autre, la description de cette clé de voute s’avère une étape interprétative essentielle pour cerner l’identité de l’ensemble culturel d’un pays.

4.1.2 Définition de la différence

Ainsi, bien que la définition fondamentale de la culture rappelle aux membres d’un groupe ce qu’ils ont en commun, l’application de ce concept concerne bien souvent l’identification et la compréhension du contraire, soit ce qu’il a de différent des autres. Le Petit Robert définit la différence comme étant le « caractère ou ensemble des caractères qui distingue une chose d’une autre, un être d’un autre; relation d’altérité entre ces choses, entre ces êtres ». L’identification de la différence, tel que l’œuvre de Taylor nous l’a enseigné dans le troisième chapitre, est une composante fondamentale de la formation de l’identité. Il en va de même pour la part culturelle de cette identité.

Conformément à la revue de la littérature du construit de la culture dans le champ de la gestion et de la stratégie (2.2), il est nécessaire de présenter deux

courants définissant la différence culturelle, avant d'identifier laquelle est le plus conforme aux les fondements épistémologiques de cette thèse.

4.1.3.1 Différence culturelle et interprétation

Nous avons déjà vu que Crozier s'intéressait à la culture nationale pour « apercevoir les traits proprement nationaux qui caractérisent un système » (Crozier, 1963, p. 259). En utilisant cette perspective, la différence culturelle (nationale) pourrait se résumer dans *la distinction des traits des citoyens de deux nations*. D'Iribarne s'est rallié à cette à interprétation des variantes de la culture nationale en gestion. Ses recherches sont essentiellement consacrées à la collection et à l'interprétation de ces *différentes logiques nationales* en gestion (2.2.2.3). On peut aussi comprendre que chez Geertz (1998), *la différence culturelle permettrait de distinguer le contexte de sens entre deux peuples*. Finalement, chez Taylor, la différence culturelle est vue comme une *occasion de dialogue entre la composante individuelle et la composante collective de l'identité d'un sujet*. En plus de définir la différence culturelle comme un écart entre des cultures, ces définitions de la différence culturelle appellent à un devoir d'interprétation.

4.1.3.2 Différence culturelle selon Hofstede

Hofstede a choisi d'encadrer — voire de limiter — la définition des cultures grâce à cinq dimensions: 1- la distance hiérarchique; 2- le contrôle de l'incertitude; 3- le pôle individualisme-collectivisme; 4- le pôle masculinité-féminité; et 5- le pôle long terme - court terme (G. H. Hofstede, 2001 (1980)). Sa définition du construit de la différence culturelle repose ainsi sur un effort typologique permettant de saisir *la distance entre deux cultures*. La différence (distance) culturelle fut formellement mesurée grâce à un indice composite des dimensions d'Hofstede, que Kogut et Singh (1988) ont conçu. Il serait ainsi possible de quantifier la distance entre chacune des cultures selon ce nouvel étalon culturel.

4.1.3.3 Le choix de l'interprétation de la différence culturelle

Le cadre théorique de cette thèse reposera essentiellement sur une conception interprétative de la différence culturelle. J'ai choisi de ne pas proposer de nouvelle définition de la culture puisqu'il me semblait déjà en exister un nombre déroutant. Celle de Kroeber et Kluckhohn me satisfait: « Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior (...) » (1952). C'est donc en décomposant cette définition en construits indépendants, qu'il sera possible d'évaluer le niveau de compréhension explicite des hauts dirigeants. Cette grille d'analyse des construits culturels selon Kroeber et Kluckhohn (1952) est présentée à la section 5.4.4.5. et les résultats présentés dans les sections 6.1.4, 6.2.4, 6.3.4 et 6.4.4 du sixième chapitre intitulé « Présentation des résultats ».

Je me contenterai plutôt de lui ajouter un intérêt pour l'interprétation et ainsi de définir la différence culturelle comme étant:

Un mouvement interprétatif nécessaire à la distinction entre des modèles comportementaux types de vivre ensemble, qu'ils soient explicites ou implicites.

4.2 Un outil taylorien d'évaluation normative des stratégies

Cette première étape du rappel de la définition du construit central à cette recherche étant maintenant réalisée, il est maintenant possible de clarifier les outils théoriques qui seront mis à son service.

4.2.1 Construction d'un cadre d'évaluation normatif taylorien

La théorie taylorienne de la différence que j'ai présentée au deuxième chapitre pouvait sembler plus théorique que pratique. Je dois ainsi fournir un effort supplémentaire de vulgarisation si je souhaite appliquer les cinq piliers de l'œuvre de Taylor au champ des études administratives. Je dois cependant préciser le sens de ces cinq balises dans le cadre d'une recherche plus préoccupée par la formulation

des stratégies que par la réforme des institutions démocratiques. Une stratégie de gestion de la différence sera ainsi évaluée en fonction de son respect des conditions identitaires des sujets faisant face à la différence culturelle.

4.2.1.1 Le critère de la liberté positive

Il faut rappeler, tel que décrit dans le précédent chapitre, que le critère de liberté positive est fondé sur un concept d'accomplissement où la volonté guide les choix. Ce sont les actions des sujets qui témoignent de leur liberté définie par la positive. À l'inverse, la liberté négative se contente d'un concept de possibilité où le fait d'être libre est rapporté à ce que nous pouvons faire considérant l'absence de contrainte. Appliqué au contexte de la gestion organisationnelle de la différence culturelle, ce critère permet d'analyser si les droits de l'individu et sa volonté de réalisation de soi sont garantis dans un contexte d'écart entre l'identité culturelle d'un individu et la culture dominante de la société où il évolue. Ce critère pose ainsi la question de la contribution à la formation d'un contexte et des conditions propices à la réalisation de l'individu: conditions minimales, économiques, sociales et culturelles.

4.2.1.2 Le critère de l'ontologie sociale

Le critère de l'ontologie sociale est fondé sur une définition de l'identité du sujet composée d'aller-retour constant entre la sphère collective et la sphère individuelle. Une telle définition de l'identité implique la prise en compte des composantes sociales et des composantes individuelles de l'identité. Reformulé sous un angle plus pratique, le concept d'ontologie sociale suppose l'existence d'un écart — d'une différence — entre l'intériorité identitaire du sujet et la composante sociale, notamment culturelle. C'est la reconnaissance de cet écart et de sa source qui fournit l'impulsion à la démarche interprétative du sujet et par ricochet, de son organisation.

4.2.1.3 Le critère de l'expressivisme

Le critère de l'expressivisme est fondé sur le besoin d'expression du sujet souhaitant exprimer l'identité qui lui est propre. La prise de parole pour affirmer ou pour revendiquer la prise en compte de son identité est alors incontournable. Ce critère permet d'évaluer si la différence de culture est un prétexte d'expression, si l'expression de la différence est perçue comme une main tendue motivant l'individu à dialoguer avec son entourage ou encore si la prise de parole permet d'affirmer son désir de vivre dans ce contexte de différence organisationnelle.

4.2.1.4 Le critère du républicanisme civique

Le critère du républicanisme civique est fondé sur la valorisation du bien commun. Ce critère a une forte connotation morale, rappelant l'importance des finalités collectives. Une telle définition ne nie pas l'affirmation de droits ou d'objectifs individuels mais vise plutôt à rappeler qu'ils doivent contribuer à la valorisation du bien commun. Dans un contexte de différence, ce critère permet de comprendre si le sujet et son organisation remplissent leurs devoirs de « bon citoyen » dans la collectivité. Un individu ou une organisation ne peuvent pas déléguer cet engagement. Ils doivent participer directement à la réalisation du bien commun.

4.2.1.5 Le critère des espaces communs

Le critère des espaces communs est fondé sur la valorisation de lieux de vivre-ensemble propices à l'expression du sujet et permettant la valorisation du bien commun. Certains espaces communs semblent particulièrement propices à un tel engagement pensons à la sphère politique ou à la sphère de la société civile. Une analyse pratique permet de vérifier si le sujet et l'organisation recherchent des espaces de dialogue culturel. S'ils existent, ils doivent y participer. Si de tels espaces communs n'existent pas ou sont trop rares, ils pourront alors être créés.

Ayant d'abord étudié les cinq piliers de l'œuvre taylorienne et illustré leur résonance plus pratique dans l'étude des stratégies organisationnelles, il est maintenant possible d'aborder plus directement le construit au cœur de ce projet, soit celui de la différence culturelle. Depuis le début de ce chapitre, j'ai précisé en quoi l'étude d'une problématique sociale selon un éclairage taylorien se révélait grâce à la clé de la participation du sujet dans la définition de son identité. Il en est de même pour le construit de la différence culturelle. Je propose ainsi d'étudier ce construit selon les cinq critères mis en évidence dans cette section: la liberté positive, l'ontologie sociale, l'expressivisme, le républicanisme civique et les espaces communs.

4.2.2 Relation entre gestion de la différence culturelle et formulation des stratégies

C'est en souhaitant approfondir la relation entre la gestion de la différence culturelle et la formulation des stratégies qu'il est proposé de répondre à une première question secondaire de recherche:

Q.1 Qu'est-ce qu'une stratégie d'internationalisation de gestion de la différence culturelle ?

Le cadre normatif taylorien m'amène à proposer une série d'hypothèse en réponse à cet appel à la définition pratique de la gestion de la différence culturelle:

H.1 Une stratégie de gestion de la différence sera caractérisée l'objectif d'internationalisation des activités grâce au savoir-faire unique d'une entreprise en matière de gestion de la différence culturelle.

H.1.1 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de la liberté positive.

H.1.2 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de l'ontologie sociale.

H.1.3 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de l'expressivisme.

H.1.4 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère du républicanisme civique.

H.1.5 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère des espaces communs.

4.3 La relation entre l'attention et la formulation des stratégies

J'expliquerai, dans le cinquième chapitre dédié à la méthodologie, que j'entends utiliser le cadre normatif taylorien pour évaluer si une stratégie est imprégnée de la gestion de la différence culturelle. Ce regard me donnera certes accès au résultat de l'action des dirigeants. Il ne m'offrira cependant pas la chance de les observer dans le feu de l'action, soit d'épier à l'intérieur de la boîte noire de la formation des stratégies afin de savoir si une telle gestion de la différence culturelle est intentionnelle ou plutôt une pratique intuitive et inconsciente. Je propose donc d'emprunter à Bouquet (2003) sa présentation de la théorie de l'attention afin de répondre à une seconde question secondaire:

Q.2 Une stratégie peut-elle être fondée sur la gestion de la différence ?

Je m'attends donc à observer un lien entre l'attention portée au construit central de cette étude — la différence culturelle — et le contenu des stratégies. Autrement dit, sous la forme d'une hypothèse, je crois que:

H.2 L'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence.

Tel que présenté dans la section 3.2.1 de cette thèse, Bouquet (Bouquet, 2003) précise que l'attention se distribue dans l'entreprise selon trois grands vecteurs: 1- l'attention des dirigeants; 2- la structure d'attention de l'entreprise; et 3- l'environnement de la décision de cette entreprise. Il est ainsi posé comme hypothèse que le construit de la différence culturelle se diffusera dans les stratégies d'une entreprise à travers ces trois foyers, ce qui m'amène à proposer les trois séries d'hypothèses suivantes:

4.3.1 L'attention des dirigeants et la formulation des stratégies

H.2.1 L'attention que les dirigeants portent à la différence culturelle influence positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.

H.2.1.1 Des pratiques de scanning orientées vers des éléments culturels influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.

H.2.1.2 La création et le maintien de liens avec des acteurs culturellement différents influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.

H.2.1.3 L'utilisation des comités exécutifs comme voie d'intégration des différents savoirs organisationnels en matière de différence culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.

4.3.2 La structure d'attention et la formulation des stratégies

H.2.2 Une structure d'attention dont le contenu est marqué par la différence culturelle influence positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.

H.2.2.1 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction de la proximité de leur position structurelle au sein de l'entreprise.

H.2.2.2 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des ressources informationnelles de l'entreprise.

H.2.2.3 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des incitatifs de l'entreprise.

H.2.2.4 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des mécanismes de développement des dirigeants de l'entreprise.

4.3.3 L'environnement de la décision et la formulation des stratégies

H.2.3 Un environnement de la décision marqué par la différence culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.

Bouquet (Bouquet, 2003) identifiait la posture stratégique globale et l'interdépendance internationale selon la chaîne des valeurs comme composantes principales de l'environnement de la décision. Ces éléments correspondaient cependant à une recherche portant sur le construit du *global mindset*. Il m'est ainsi apparu nécessaire de modifier les facteurs les plus pertinents de l'environnement à l'égard du construit de la différence culturelle. Le contexte de différence culturelle remplacera ainsi la posture stratégique globale utilisée par Bouquet pour former l'hypothèse:

H.2.3.1 Des activités internationales réalisées dans des contextes de différence culturelle influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.

De plus, plutôt que l'interdépendance internationale comme second facteur de l'environnement le plus pertinent c'est la teneur culturelle de l'industrie d'appartenance d'une entreprise qui me semble nous informer de la seconde facette la plus pertinente du contexte extérieur. Je propose ainsi l'hypothèse suivante:

H.2.3.2 Une industrie dont les produits ont une forte teneur culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.

4.4 La gestion de la différence culturelle au fil de l'histoire d'une entreprise

Le choix d'une posture interprétative comme assise épistémologique m'incite à ajouter une dimension à cet effort de compréhension de la boîte noire de la formulation des stratégies dans un contexte de différence culturelle. La formulation des précédentes hypothèses ayant implicitement évacué la possibilité de l'évolution des stratégies, la variable temporelle me semble offrir une prise supplémentaire sur le phénomène. Peut-être que de l'observation de son évolution nous permettra de

percevoir des mécanismes ou des phénomènes particuliers ne prenant forme que dans le mouvement. Je propose ainsi de poser une seconde question générale de recherche:

Q.3 À quel moment de l'histoire d'une compagnie apparaîtra une stratégie de gestion de la différence culturelle ?

La perspective interprétative suppose cependant que les pratiques culturelles s'inscrivent dans le temps et que leur narration implique la description d'une succession de phénomènes. C'est cette dimension que mes précédentes questions et hypothèses ne saisissaient pas. Il faut donc identifier les balises temporelles déjà recensées dans les recherches en gestion portant sur les stratégies d'internationalisation.

4.4.1 Les phases d'internationalisation des entreprises

Les recherches ayant identifié les phases typiques des histoires d'internationalisation des entreprises nous permettent d'emprunter un certain raccourci. Elles nous suggèrent en effet de concentrer notre attention sur un petit nombre d'étapes et de nous intéresser à la place qu'occupe la gestion de la différence culturelle dans la formulation des stratégies relatives à ces périodes. À l'échelle de l'entreprise, la littérature survolée me conduit à présenter en deux temps les phases d'internationalisation : celles des PME et celles des grandes entreprises.

4.4.1.1 Les phases d'internationalisation des PME

Bourcieu (2000) explique le processus d'internationalisation des PME par la description de la succession de leurs stratégies d'internationalisation. L'importation serait la première étape d'une stratégie d'internationalisation, suivie de la stratégie de l'intégration verticale des activités d'import-export avec des entreprises étrangères, puis de la filière étrangère. Suit ensuite la phase de diversification des

activités, qui confirme les activités d'importation et d'exportation de la PME dans une plus grande gamme de produits.

Selon Charbonneau (1979) qui s'est intéressé aux PME du Québec, les activités d'importation et d'exportation semblent toutefois demeurer au centre de la première phase d'internationalisation des petites et des moyennes entreprises. Parfois, les premiers pas ne sont que des échanges ponctuels – une seule commande ou une seule livraison. Des ententes pourront ensuite encadrer un peu plus ces relations commerciales internationales. Puis intervient la sous-traitance – « ententes entre exportateurs et importateurs dont l'objet est la production par l'exportateur de produits intégrés par l'importateur à ses propres produits » (Charbonneau, 1979) – lorsque l'entreprise accepte de lier son cœur technologique avec un partenaire étranger ou lorsqu'un partenaire étranger accepte cette relation inverse. Les phases d'internationalisation des PME seraient liées au regard stratégique des entrepreneurs qui sont 1- d'abord des exportateurs opportunistes, 2- puis des gestionnaires préoccupés par la consolidation de leurs activités – ce qui s'accompagnerait d'un repliement temporaire sur le marché intérieur – avant de finalement devenir 3- des exportateurs professionnels (Joyal, Julien, Deshaies, & Ramangalahy, 1996, p. 35).³⁴ Cette dernière phase serait cependant assez réduite puisque Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy (Joyal et al., 1996, p. 29) précisent que seulement entre 12 % et 20 % des PME québécoises étudiées exportent et que la part du chiffre d'affaires de ces entreprises liée à ces activités étrangères est très limitée.³⁵

En résumé – et en écartant aux fins de simplification les phases d'hésitation et de repliement sur soi – les différents auteurs recensés identifient trois phases majeures de l'internationalisation des entreprises, sans égard à leur pays d'origine. Pantin confirme cette convergence des recherches :

³⁴ Chtourou (2006, p. 89) et Pantin (2006, p. 78) confirment la pertinence de ces trois phases dans le contexte français.

³⁵ Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy reconnaissent cependant que nous disposons de trop peu de données pour avancer avec certitude qu'au Québec l'internationalisation est réservée aux grandes entreprises : « Malgré l'intensification des recherches sur l'exportation par les PME au cours des deux dernières décennies, les auteurs s'entendent pour dresser un bilan relativement négatif de l'état d'avancement des connaissances » (1996, p. 29)

« tous se rejoignent quant à l'idée selon laquelle le processus d'internationalisation de l'entreprise peut être divisé en trois phases : [1] le pré-engagement (activités nationales), [2] la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes) et [3] la phase avancée (formes plus engagées d'internationalisation) » (Pantin, 2006, p. 78).

Bien que plusieurs chercheurs précités reconnaissent la présence d'exception chez les petites et les moyennes entreprises,³⁶ la troisième et dernière phase est généralement associée aux grandes entreprises.

4.4.1.2 Les phases d'internationalisation des grandes entreprises

Nous avons vu que les premières phases de l'internationalisation apparaîtraient lors des premières importations, puis des exportations des PME – ce qui a été identifié comme étant la phase initiale (seconde phase). Lorsque l'entreprise atteint la taille d'une grande entreprise, elle se consacre alors à une phase plus avancée d'internationalisation. Lors de cette troisième phase, plusieurs options de pénétration de nouveaux marchés s'offrent alors à l'entreprise. Selon Hébert (2002), en plus de l'exportation, les modes d'entrée les plus utilisés sont les accords de licence, la coentreprise et la filiale à part entière par acquisition ou démarrage d'une nouvelle division. Finalement, une dernière phase d'internationalisation mérite d'être mentionnée. Elle ne me semble cependant pas advenir à la suite des phases précédemment identifiées. Elle serait plutôt concomitante. C'est ce qu'Hébert désigne comme étant le passage d'une perspective de concurrence vers une perspective d'alliance. Les mêmes outils sont utilisés – alliance contractuelle, coentreprise ou *joint venture*, prise de participation et fusion – mais en symbiose avec les acteurs qui constituaient auparavant un environnement

³⁶ À ce sujet, Hébert précise qu' « [u]ne petite entreprise peut évidemment avoir un caractère international en raison de la destination de ses ventes. Nombre d'entreprises, même de petite taille, exportent. Une entreprise peut aussi être internationalisée par l'origine étrangère de ses clients – la filiale locale d'une firme étrangère de ses clients – la filiale locale d'une firme étrangère, par exemple. De même, ses fournisseurs de matières premières, de technologie et d'équipements ainsi que ses concurrents peuvent être étrangers, ce qui fait alors d'elle une firme internationale » (2002, p. 78).

purement concurrentiel. Telle est peut-être l'étape de maturité d'une entreprise internationale.

Cet ultime mouvement d'internationalisation s'orientera finalement vers la gestion globale des activités internationales de l'entreprise qui pourra alors profiter d'une véritable stratégie de mondialisation, soit l'application simultanée de toutes les stratégies précitées. Mais tel que le rappelle Hébert (2002): « très peu d'entreprises, même parmi les plus grandes multinationales, peuvent dire qu'elles comptent sur toutes les ressources et compétences indispensables pour supporter leur avantage concurrentiel dans de nouveaux marchés complexes comme la Chine » (Hébert, 2002, p. 78).

4.4.2 Évolution temporelle des stratégies de gestion de la différence culturelle

En ajoutant cette quatrième phase aux trois premières de l'histoire générale de l'internationalisation d'une compagnie et en y associant un postulat de l'ouverture graduelle des stratégies à la gestion de la différence culturelle, on obtient une dernière série d'hypothèses:

H.3 Le niveau d'influence de la différence culturelle sur les stratégies est fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise.

H.3.1 Les stratégies de gestion de la différence culturelle seront émergentes lors de la phase de pré-engagement (activités nationales) du processus d'internationalisation d'une compagnie.

H.3.2 Les stratégies de gestion de la différence culturelle deviendront délibérées lors de la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes) du processus d'internationalisation d'une compagnie. À ce stade, la gestion de la différence culturelle ne sera cependant pas le thème dominant des stratégies, qui ne seront d'ailleurs pas majoritairement tournées vers le défi de l'internationalisation.

H.3.3 Les stratégies de gestion de la différence culturelle pourront guider la stratégie d'internationalisation d'une compagnie lors de la phase avancée d'internationalisation.

H.3.4. Les stratégies ne pourront reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle que lorsque les entreprises effectueront le passage d'une perspective de concurrence vers une perspective d'alliance.

4.5 Conclusion et présentation générale du cadre théorique

Les précédentes séries d'hypothèse sont issues d'un projet d'interprétation des pratiques et du contexte culturel de pratique des dirigeants au cœur de la formulation des stratégies. Elles supposent une relation entre l'intériorité individuelle et collective des individus (les critères tayloriens), entre les modèles culturels qui les entourent, entre l'attention que ces individus portent à l'exécution de ces pratiques, et ce, dans une perspective temporelle évolutive. Les tableaux et figures suivants résument ces balises théoriques. Il ne reste ensuite qu'à préciser la méthodologie qui supportera leur vérification.

Tableau III Questions et hypothèses liées à la gestion de la différence

<p>Une stratégie peut-elle reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence?</p>
<p>Au fil de l'évolution de l'histoire d'une compagnie, les stratégies pourraient évoluer au gré des expériences de gestion en contexte de différence culturelle. Peu à peu, si un cumul de facteur confortait les dirigeants de ces entreprises, ils pourraient développer une stratégie d'internationalisation fondée sur leur capacité hors du commun de se créer une zone de confort dans un environnement international culturellement différent. Ils se distingueraient ainsi de leurs compétiteurs nationaux d'origine, dans un mouvement de fuite contre l'isomorphisme.</p>
<p>Q.1 Qu'est-ce qu'une stratégie d'internationalisation de gestion de la différence ?</p>
<p>H1.1 Une stratégie de gestion de la différence sera caractérisée l'objectif d'internationalisation des activités grâce au savoir-faire unique d'une entreprise en matière de gestion de la différence culturelle.</p>
<p>H1.1 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de la liberté positive.</p> <p>H.1.2 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de l'ontologie sociale.</p> <p>H.1.3 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère de l'expressivisme.</p> <p>H.1.4 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère du républicanisme civique.</p> <p>H.1.5 Ce savoir-faire reposera sur des pratiques marquées par le critère des espaces communs.</p>

Figure 1 Interprétation des stratégies selon des critères tayloriens

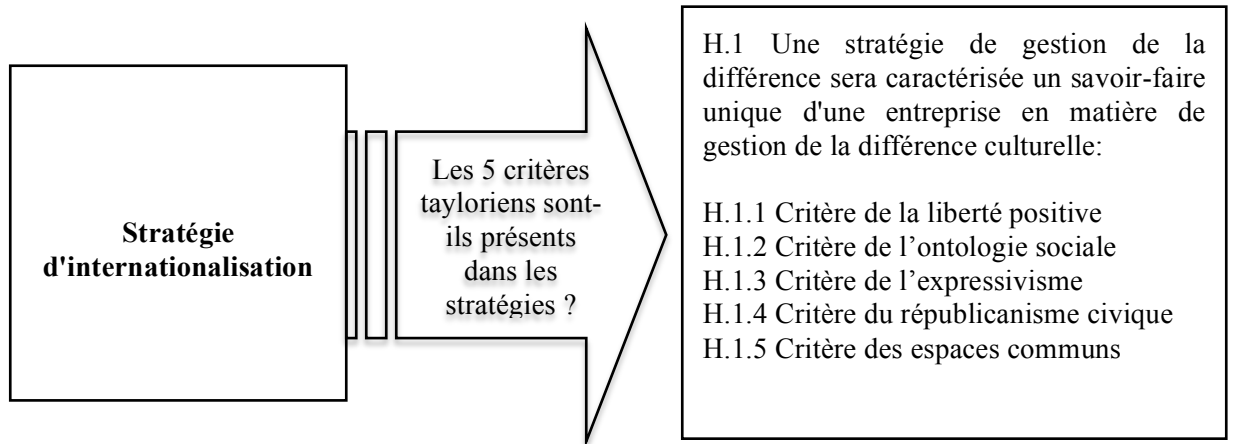


Tableau IV Questions et hypothèses liées à l'attention portée à la différence

<p>Q.2 Comment une stratégie peut-elle être fondée sur la gestion de la différence?</p>	
<p>H.2 L'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence.</p>	
	<p>H.2.1 L'attention que les dirigeants portent à la différence culturelle influence positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.</p>
	<p>H.2.1.1 Des pratiques de scanning orientées vers des éléments culturels influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.</p> <p>H.2.1.2 La création et le maintien de liens avec des acteurs culturellement différents influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.</p> <p>H.2.1.3 L'utilisation des comités exécutifs comme voie d'intégration des différents savoirs organisationnels en matière de différence culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.</p>
	<p>H.2.2 Une structure d'attention dont le contenu est marqué par la différence culturelle influence positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.</p>
	<p>H.2.2.1 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction de la proximité de leur position structurelle au sein de l'entreprise.</p> <p>H.2.2.2 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des ressources informationnelles de l'entreprise.</p> <p>H.2.2.3 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des incitatifs de l'entreprise.</p> <p>H.2.2.4 L'attention que les décideurs porteront à la différence culturelle sera fonction des mécanismes de développement des dirigeants de l'entreprise.</p>
	<p>H.2.3 Un environnement de la décision marqué par la différence culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence culturelle.</p>
	<p>H.2.3.1 Des activités internationales réalisées dans des contextes de grande différence culturelle influenceront positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.</p> <p>H.2.3.2 Une industrie dont les produits ont une forte teneur culturelle influencera positivement la formulation d'une stratégie d'internationalisation fondée sur la gestion de la différence.</p>

Figure 2 **Interprétation des stratégies selon la perspective de l'attention**

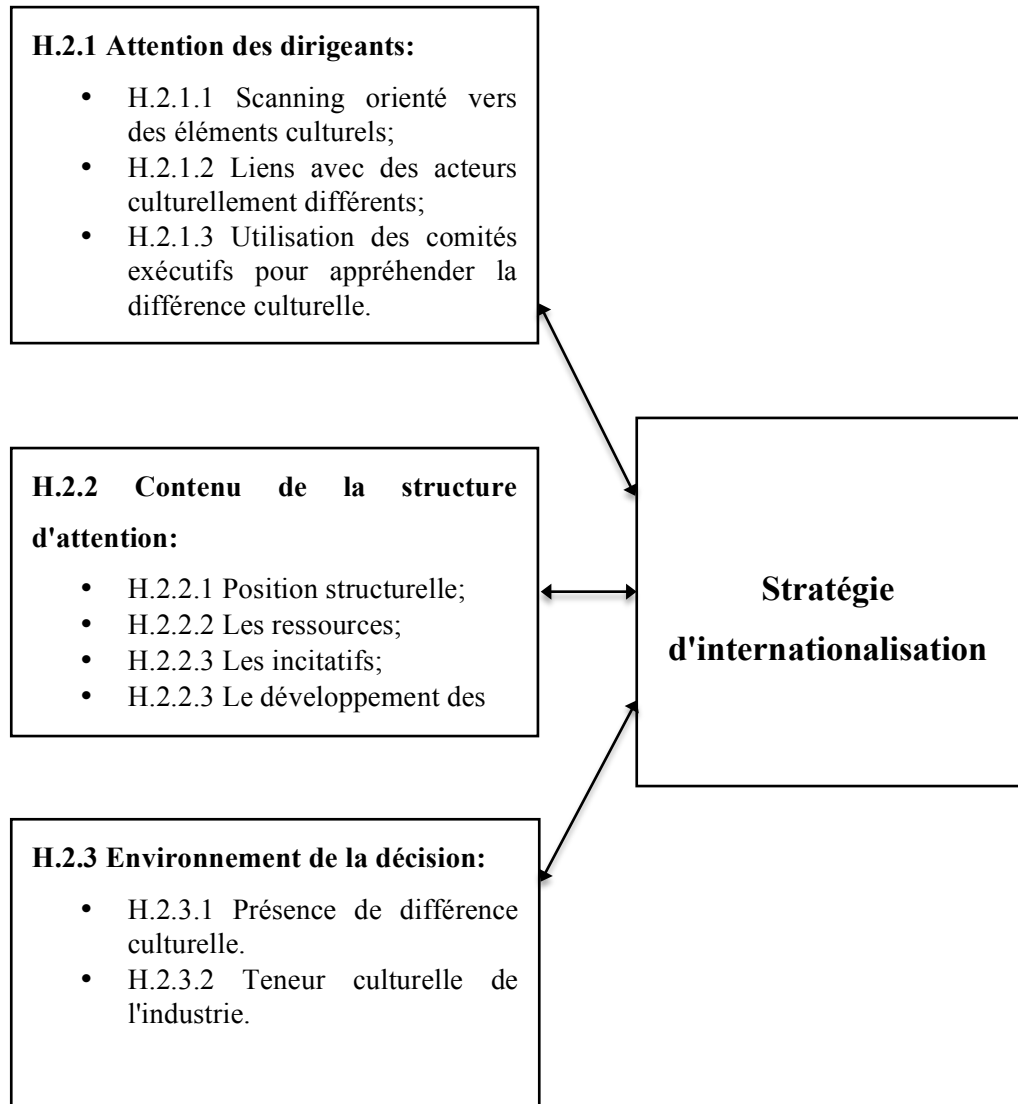
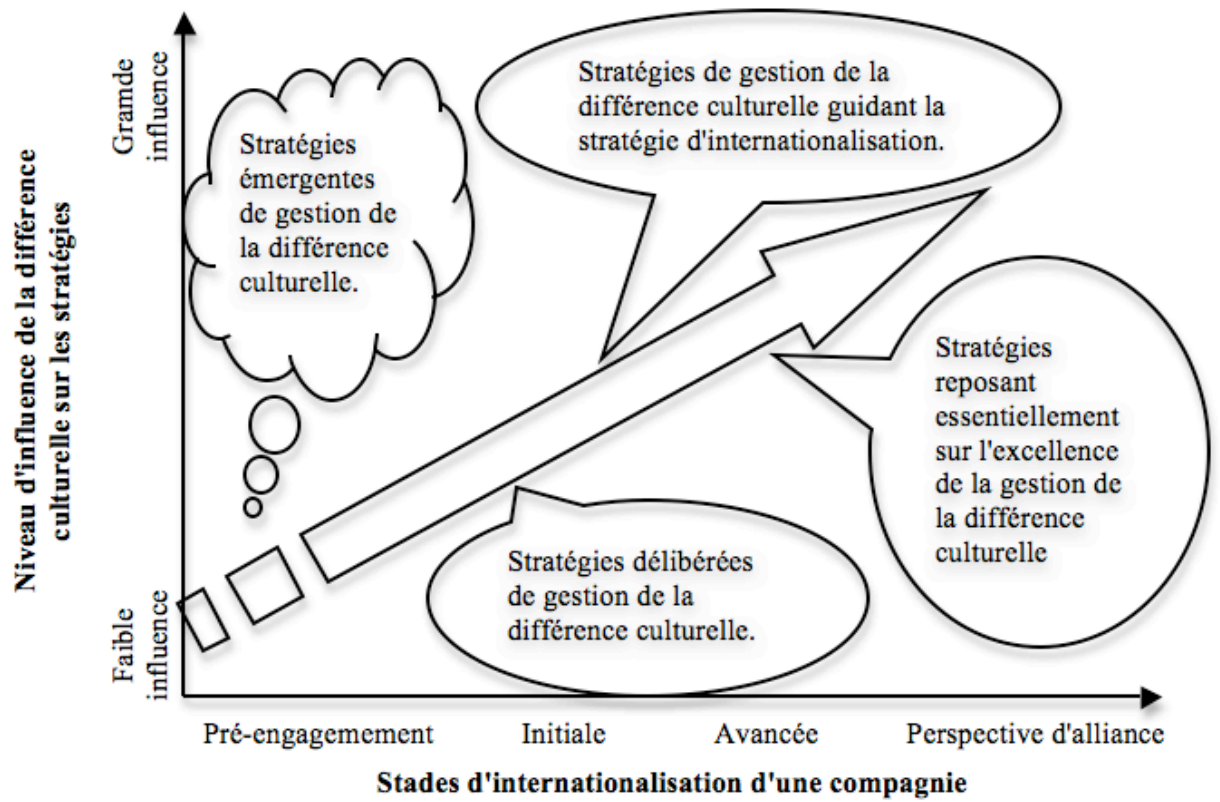


Tableau V Questions et hypothèses liées à l’historique d’internationalisation

<p>Q.3 À quel moment de l'histoire d'une compagnie apparaîtra une stratégie de gestion de la différence culturelle ?</p> <p>H.3 Le niveau d'influence de la différence culturelle sur les stratégies est fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise.</p>
<p>H.3.1. Les stratégies de gestion de la différence culturelle seront émergentes lors de la phase de pré-engagement (activités nationales) du processus d'internationalisation d'une compagnie.</p> <p>H.3.2 Les stratégies de gestion de la différence culturelle deviendront délibérées lors de la phase initiale (exportations sporadiques sous différentes formes) du processus d'internationalisation d'une compagnie. À ce stade, la gestion de la différence culturelle ne sera cependant pas le thème dominant des stratégies, qui ne seront d'ailleurs pas majoritairement tournées vers le défi de l'internationalisation.</p> <p>H.3.3 Les stratégies de gestion de la différence culturelle pourront guider la stratégie d'internationalisation d'une compagnie lors de la phase avancée d'internationalisation.</p> <p>H.3.4 Les stratégies ne pourront reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle que lors qu'elles effectueront le passage d'une perspective de concurrence vers une perspective d'alliance.</p>

Figure 3 Illustration des hypothèses d'évolution de la stratégie d'une compagnie



Chapitre 5 - Méthodologie et outils d'analyse

Au cours de la revue de littérature présentée dans les premiers chapitres de cette thèse, deux grands types d'études culturelles furent identifiés: les recherches interprétatives et les recherches fonctionnalistes. Ces deux paradigmes s'opposaient souvent sur les angles d'étude et sur les méthodologies employées. Il apparaît donc important de justifier les fondements méthodologiques utilisés au cours de cette recherche.

Cette première précision de mon affection pour les méthodologies qualitatives occupera ainsi la section introductive de ce chapitre dédié à la méthode. Par la suite, dans la seconde section, j'expliquerai pourquoi la stratégie de l'étude de cas fut retenue pour guider ma recherche portant sur la gestion de la différence culturelle comme avantage comparatif d'une stratégie d'internationalisation. Dans la troisième section, je m'attarderai au processus de sélection des cas étudiés considérant l'angle méthodologique de la population étudiée et de l'échantillonnage. Je pourrai ainsi, dans la quatrième section, présenter brièvement les quatre cas d'étude qui sont au centre de cette thèse. La cinquième section sera consacrée à la description de la collecte des données et à la construction des outils d'analyse. La sixième section conclura finalement ce chapitre en insistant sur quelques dernières balises méthodologiques : l'utilisation d'un logiciel, le signal de la saturation, les unités et variables d'analyse, puis la validité et la fiabilité de cette thèse.

5.1 Les fondements méthodologiques

C'est notamment la vocation exploratoire de cette recherche qui m'a guidé vers les méthodologies qualitatives. En effet, en reprenant les arguments de Gagnon (2005), cette thèse « porte sur des sujets dont la pertinence ne semble pas faire problème, mais qui, pour diverses raisons, ont été peu ou pas explorés jusqu'ici »

(Y.-C. Gagnon, 2005, p. 16)³⁷. Les hypothèses théoriques présentées dans le quatrième chapitre furent évidemment inspirées d'observations passées. Tel que le précisent Montgomery, Wernerfelt et Balakrishnan (1989, p. 190), ce critère de continuité me semble assurer la pertinence du sujet. Mon cadre théorique vise cependant à étudier un secteur du champ d'études du management stratégique qui fut quelque peu négligé.

Les recherches visant à éclaircir les outils et les pratiques en matière de dialogue interculturel m'ont apparu relativement rares les quelques contributions allant dans cette direction se concentrant généralement sur une seule variable (Luque & Sommer, 2000; Molinsky, 2007; Ralston et al., 2008). De plus, le processus de décision menant aux stratégies d'internationalisation demeure souvent obscur. Afin d'accéder à cette boîte noire de la décision stratégique, je vise l'étude des pratiques des gestionnaires à l'aide de méthodologies qualitatives.

Pour ce faire, je propose de mettre de l'avant une démarche interprétative au service de l'étude du contenu de l'attention des dirigeants participant à la formulation des stratégies d'internationalisation. Je dois donc présenter l'influence méthodologique au cœur de ce projet de recherche, soit une approche interprétative d'inspiration taylorienne qui sera utilisée pour analyser le contenu de l'attention (Bouquet, 2003).

5.1.1 Une approche interprétative d'inspiration taylorienne

L'approche interprétative qui composera le cœur analytique de ma méthodologie qualitative est évidemment inspirée des textes appartenant au paradigme du même nom, présenté dans le chapitre dédié à la revue de la littérature. Des auteurs comme d'Iribarne (d'Iribarne, 1989, 1996-1997, 2007; d'Iribarne & dir., 1998) et Crozier (Crozier, 1963; Crozier & Friedberg, 1977) ont ainsi façonné les

³⁷ Si le chercheur a une idée des concepts sur la question de recherche qui l'intéresse : « Il s'agit alors de recherches de type exploratoire, qu'il ne faut pas confondre avec celles de type empirique brut où l'on s'intéresse à un phénomène sans avoir d'idée a priori » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 16).

choix méthodologiques de cette recherche. Ce sont cependant les arguments épistémologiques d'un penseur n'ayant pas directement abordé le champ d'étude de la gestion qui ont confirmé ces choix.

Ayant annoncé mon intention d'analyser le construit de la différence culturelle selon les piliers théoriques de ce penseur, il me semblait incontournable d'utiliser une méthodologie conforme à la sienne. Ainsi c'est la présentation des fondements interprétatifs que Taylor impute aux sciences sociales qui occupera la prochaine section.

5.1.1.1 Les fondements interprétatifs selon Taylor

Taylor (1985b, pp. 15, 91) explique que l'interprétation est essentielle à tout effort d'explication et qu'elle est la finalité des sciences de l'homme. Il s'intéresse ainsi plus particulièrement aux sciences herméneutiques ayant pour objet l'interprétation des textes³⁸. Selon lui, l'interprétation est cruciale puisqu'elle illumine et souligne la cohérence ou le sens: « The interpretation aims to bring to light an underlying coherence or sense » (Taylor, 1985b, p. 15). Mener des recherches en ayant en tête cette finalité explicative suppose trois postulats. Premièrement, nous avons besoin d'un objet dont nous pouvons traiter selon sa cohérence ou son absence de cohérence. Nous voudrions ainsi savoir s'il génère ou non du sens. Deuxièmement, nous devons être en mesure de distinguer le sens propre à cet objet du sens contextuel dans lequel il est incarné. Troisièmement, le sens d'un objet pourra être décrit à l'aide du phénomène d'occurrence ou des caractéristiques constantes de sa forme: « in connection with such phenomena as gestalts, or patterns in rock formations, or snow crystals » (Taylor, 1985b, p. 16). Ces trois préalables mèneraient ainsi à l'identification certaine d'un sujet d'étude. Telles seraient les conditions fondamentales pour amorcer une bonne science de l'homme.

³⁸ « Herméneutique: 1. Qui a pour objet l'interprétation des textes (...). 2. Relatif à l'interprétation des phénomènes du discours considérés en tant que signes » (Le Nouveau Petit Robert, 1995).

Cette perspective épistémologique pourra cependant faire sourciller une bonne part de la communauté scientifique. En fait, Taylor reconnaît une grande différence pouvant animer les discussions entre les adeptes des sciences positives et les chercheurs en sciences sociales. Il s'agit de la distance entre le sujet et son objet. Il précise cet élément de dissemblance entre les sciences naturelles et les sciences sociales³⁹ en trois temps:

« The latter can undermine, strengthen or shape the practice that they bear on. And that is because (a) they are theories about practices, which (b) are partly constituted by certain self-understanding. To the extent that (c) theories transform this self-understanding, they undercut, bolster or transform the constitutive features of practices » (Taylor, 1985b, p. 101).

Ce débat entre sciences positives et sciences interprétatives est évidemment présent à l'intérieur même des sciences sociales.

L'idéal des sciences dites pures y est évidemment répandu. Nous pouvons souvent le reconnaître dans les discours valorisant le critère de la vérification. Taylor (Taylor, 1985b) revendique cependant le droit de dépasser cette prémisse: « We need to go beyond the bounds of a science based on verification to one which would study the inter-subjective and common meanings embedded in social reality » (Taylor, 1985b, p. 52). Les sciences qui voudront étudier les liens sociaux devront rompre avec ce paradigme scientifique classique. Selon Taylor (Taylor, 1985b, p. 53), elles seront ainsi nécessairement herméneutiques puisqu'elles devront recourir à l'interprétation que seul un chercheur ancré dans son sujet pourra réaliser. Le critère d'indépendance ou de neutralité des sciences positives ne pourra et ne devra pas être atteint (Taylor, 1985b, p. 98).

Conséquemment, selon Taylor (Taylor, 1985b), de véritables prévisions ne sont pas à la portée des sciences interprétatives: « if the epistemological view underlying the science of interpretation are right, such exact prediction is radically

³⁹ Bien que Taylor réfère alors à l'exemple de la science politique (*political science*) (Taylor, 1985b, p. 101), ses explications subséquentes démontrent avec évidence qu'il a en tête l'ensemble des sciences sociales, par opposition aux sciences naturelles.

impossible, for three reasons of ascending order of fundamentalness » (Taylor, 1985b, p. 55). Trois explications soutiennent cette affirmation. Premièrement, les systèmes sociaux sont ouverts et ainsi quasiment impossibles à isoler des influences extérieures. Deuxièmement, puisque nous tentons de comprendre l'être humain via l'interprétation et que cet outil n'est pas aussi précis au sens des données brutes des modèles positivistes, nous devons induire des nuances menant à une panoplie de prédictions ne pouvant être vérifiées, puisque trop nombreuses. Troisièmement, l'homme étant un animal s'autodéfinissant, il est très difficile de le saisir au beau fixe. Il aura vite fait de changer à la lumière de la nouvelle connaissance le concernant.

Si j'ai insisté sur certaines oppositions entre deux formes de science, ce n'est pas tant pour en exclure une que pour revendiquer le droit de cité de l'autre. Je reconnais donc, tout comme Taylor, une analogie fondamentale entre les perspectives positiviste et interprétative: elles tentent toutes deux de répondre à une question aussi simple que fondamentale: « what is really going on » (Taylor, 1985b, p. 92) ? Je souhaite ainsi que ce projet de recherche puisse contribuer à préciser ce qui se passe réellement dans la boîte noire de la décision stratégique, et ce grâce à une perspective interprétative.

5.1.1.2 Des critères interprétatifs tayloriens

Plaider en faveur du droit de cité scientifique d'une méthodologie interprétative est un premier pas. Il faut cependant reconnaître que je devrai en effectuer d'autres pour garantir le sérieux de cette demande de citoyenneté scientifique. Tel que je l'ai présenté dans le quatrième chapitre dédié au cadre théorique et aux hypothèses de recherche, j'entends utiliser l'œuvre de Taylor pour parvenir à l'identification d'outils analytiques rigoureux. Le construit central à cette recherche est indéniablement celui de la différence culturelle. Je dois donc promettre une interprétation de ce critère à l'aide de balises.

Les critères de la liberté positive, de l'ontologie sociale, de l'expressivisme, du républicanisme civique et des espaces communs me permettront d'interpréter les

références à la culture et plus précisément, à la gestion de cette différence culturelle que je rencontrerai au cours des phases de collecte et d'analyse de ce projet de recherche. Ces cinq normes me permettront de qualifier l'intensité de la présence culturelle. Autrement dit, de mesurer si la considération accordée à la culture est superficielle ou profonde –ou située à un autre niveau de cette échelle.

Cette pratique d'analyse interprétative est parfois nommée « évaluation normative ». Le réel est ainsi interprété grâce à des idéaux types bien subjectifs correspondant à une manière propre et engagée de voir le monde. L'interprétation est ainsi loin d'être neutre, et ce, conformément à la très grande majorité des études sociales. Pour ma part, j'ai déjà pu apprécier cette méthode employée dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en pensée politique: *La théorie de la participation chez Charles Taylor: formulation et application* (Marleau Ouellet, 2004). J'avais alors analysé un document gouvernemental proposant une réforme des institutions démocratiques québécoises selon des critères normatifs tayloriens. J'ai aussi croisé cette pratique interprétative à quelques reprises en science politique et en philosophie éthique (notamment en éthique des affaires). Elle est cependant rarement formellement identifiée comme étant une « évaluation normative ».

J'ai ainsi choisi de ne pas annoncer avec trop d'emphase l'importation de cette technique dans cette thèse, considérant le manque de référence méthodologique la concernant. C'est cependant un second argument qui m'a convaincu de ne pas affubler cette recherche de l'étiquette d' « évaluation normative ». C'est qu'elle m'est peu à peu apparue comme une opération normale et présupposée dans tout effort d'interprétation, voire de compréhension. Il s'agit en fait de la plus simple énonciation de critères guidant l'analyse.

Cette opération semble présente un peu partout où il est question d'évaluer. Les élèves auront en effet entendu ce terme dans le contexte de l'évaluation scolaire de leurs apprentissages. Des techniciens auront utilisé cette formulation de jugement portant sur ce qui devrait être dans leur domaine d'expertise (Bocquet, Mantovani, Raffy, Cayla, & Clément, 2005; Dupuy, 2004; Kaufmann, 1993). Des

constitutionnalistes auront formulé des normes afin d'évaluer des traités (Maclure, 2005). Des politologues auront aussi utilisé cette technique pour évaluer les engagements électoraux d'un parti politique (Karmis, 2002) ou les politiques d'un gouvernement (Favell, 1998; Marleau Ouellet, 2004). D'autres auront clarifié des repères normatifs pour entreprendre une critique éthique (Néron, 2007). En fait, les évaluations normatives sont présentes dans la plupart des recherches interprétatives, c'est-à-dire que le l'objet étudié est constitué par des jugements de valeur provenant du chercheur.

Nous revenons ainsi à l'association sujet-objet propre aux sciences interprétatives, là où les faits et les valeurs se rejoignent. Dans un article synthèse situant l'éthique des affaires au carrefour de la philosophie normative et des sciences sociales plus empiriques, Bart et Carroll (1994) précisent que leur champ d'étude suppose des implications normatives: « Without such, we would be an applied field that is uninterested in or even antagonistic to application » (Bart & Carroll Underwood, 1994, p. 148). En fait, cette longue parenthèse m'a permis de conclure que l'évaluation normative est plus une manière d'être propre à l'humain qu'une méthodologie de recherche. Je renonce donc à l'appellation, mais pas à son recours dans le cadre de mon approche interprétative que l'œuvre de Taylor m'a incité à adopter. Ce penseur n'étant pas le seul à valoriser une telle approche qualitative, il me faut prolonger la justification de mon choix méthodologique.

5.1.2 Un projet qualitatif

Une des premières décisions méthodologiques qui s'est imposée à mon esprit fut celle du choix entre la perspective quantitative ou qualitative. Tel que le précise Richards (2005), ce dilemme est d'autant, considérant que ces deux approches se côtoient quotidiennement: « qualitative and quantitative data do not inhabit different worlds. They are different ways of recording observations of the same world » (Richards, 2005, p. 36). Les sciences sociales sont habitées par ce dilemme. Les chercheurs se demandent même s'ils font vraiment de la science. Dans *Social science under debate*, Bunge (1998) précise que les départements de management

ne devraient pas échapper à cette crise existentielle. Pour sa part, il croit que les sciences de la gestion sont plus une sociotechnologie qu'une science propre:

« Management is the governance of social systems of any kind. The study of management is not science, but it can become just as scientific as engineering or medicine. When scientific, it deserves to be regarded as a branch of socio-technology tapping social psychology, sociology, economics, and political science. However, it is not reducible to either of these sciences, if only because its ultimate goal is utilitarian rather than cognitive» (Bunge, 1998, p. 387).

Il n'est pas ici question de clore ce débat de la scientificité du champ d'étude déjà abordé dans la section 5.1.1. « Une approche interprétative d'inspiration taylorienne », mais plutôt de rappeler que l'idéal type des sciences positives influence toutes les sciences tournées vers l'être humain et ses comportements sociaux (Taylor, 1985b, p. 52). Le chercheur est ainsi appelé à justifier sa démarche, souvent par rapport à l'idéal positiviste et ses méthodologies quantitatives. Pour ma part, j'ai pu côtoyer ces deux approches au sein des départements de philosophie, de science politique et plus récemment de sciences de la gestion.

J'ai ainsi compris, comme bien d'autres, qu'une des différences entre une approche qualitative et une approche quantitative concerne les relations causales (Angermüller, 2006). Dans le premier cas, on recherche surtout des structures redondantes (*pattern*) de relations entre plusieurs catégories. Dans le second cas, ce sont généralement des relations plus directement définies que l'on tente d'observer entre un plus petit nombre des composantes de ces mêmes catégories:

« The quantitative goal is to isolate and define categories as precisely as possible before the study is undertaken, and to determine, again with great precision the relationship between them. The qualitative goal, on the other hand, is often to isolate and define categories during the process of research (McCracken, 1988, p. 16).

En fait, l'opposition n'est pas à ce point polarisée. Il s'agit plutôt d'une question d'intensité. À titre d'exemple, les chercheurs qualitatifs peuvent aussi examiner des relations entre les variables. Ils mettront cependant fort probablement plus d'emphase sur le comment et le pourquoi de l'existence de ces relations

(Eisenhardt, 1989; Y.-C. Gagnon, 2005, p. 13). Yin (2009) précise que les méthodologies permettant d'étudier le comment et le pourquoi seraient ainsi beaucoup plus exploratoires: « this is because such questions deal with operational links needing to be traced over time, rather than mere frequencies or incidence » (Yin, 2009, p. 9). Le nombre, en fait la centralité du numérique dans l'explication, est une différence évidente entre qualitatif et quantitatif. D'autres éléments départageant aussi ces deux approches.

Les approches qualitative et quantitative se distingueraient par l'étendue de leur champ de vision respectif. Tandis que le focus d'une recherche quantitative serait plus précis – « lens that brings a narrow strip of the field of vision into very precise focus » (McCracken, 1988, p. 16), le focus d'une recherche qualitative le serait moins. Il permettrait cependant d'apprécier les contours du sujet — « lens that permits a much less precise vision of a much broader strip » (McCracken, 1988, p. 16).

Cette comparaison pourrait se poursuivre bien longtemps. Elle nous écarterait cependant de la présentation du choix propre à cette recherche. Ainsi, il m'apparaît pertinent d'avouer mon parti-pris qui a émergé au cours de mon parcours personnel de jeune chercheur. La science politique et la philosophie politique — mon mémoire de maîtrise fut consacré à l'interprétation de l'œuvre d'un penseur contemporain — m'ont mené plus naturellement à poursuivre une quête interprétative et qualitative dans le cadre de mes recherches en stratégie des organisations. Je reconnais donc mon accord avec la perspective constructiviste:

« La méthode qualitative de recherche souscrit ainsi à une perspective constructiviste selon laquelle la société n'est pas donnée, comme le soutiennent les positivistes, mais construite par les relations que les individus établissent entre eux. L'adhésion à une telle perspective amène le chercheur à essayer de comprendre comment les gens agissent en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leurs comportements » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 13).

L'affirmation de cette affection préalable ne peut cependant pas m'éviter de valider ce grand choix méthodologique.

5.1.3.1 Les finalités d'un projet qualitatif

Plusieurs qualités propres aux méthodes qualitatives des sciences sociales confirment plus rigoureusement mon affection acquise au fil des années. Elles semblent particulièrement propices à comprendre la complexité d'un phénomène, à accorder une attention soignée aux phénomènes uniques, à révéler la vision des acteurs, et ce sans négliger leur environnement social. De plus, elles s'avèrent particulièrement malléables.

Le niveau de complexité des phénomènes sociaux empêche très souvent la représentation des relations par une expression numérique. C'est ce qu'affirme Richards (2005) « Qualitative data are records of observation or interaction that are complex and contexted, and they are not easily reduced immediately (or, sometimes, ever) to numbers » (Richards, 2005, p. 34). L'enchevêtrement des relations nécessite ainsi une position de recul. Audet et d'Amboise (2001) expliquent que les recherches qualitatives ont traditionnellement été favorisées lorsque l'objectif principal de recherche était d'améliorer la compréhension d'un phénomène, et ce plus spécifiquement lorsqu'il était complexe et profondément incarné dans son contexte. Les méthodes qualitatives seraient ainsi un outil de transcendance appréciable.

Les méthodes qualitatives visent aussi à « rendre compte de la logique d'un objet pris dans sa singularité et son unicité » (Angermüller, 2006). Selon McCracken, il ne s'agit pas tant de généraliser que d'accéder à une part du réel: « It is to gain access to the cultural categories and assumptions according to which one culture construct the world » (McCracken, 1988, p. 17). En fait, la différence est valorisée. Le chercheur qualitatif semble se réjouir de collectionner la multiplicité des phénomènes uniques.

Cette recherche de l'authentique amène parfois l'adepte des méthodes qualitatives à vouloir pénétrer à l'intérieur de son sujet d'étude qui est très souvent un sujet humain: « par une analyse approfondie et systématique du matériau

symbolique, le chercheur qualitatif cherche à dégager le savoir (ou le savoir-faire) que partagent — consciemment ou inconsciemment — les acteurs » (Angermüller, 2006). La subjectivité, par opposition à l'objectivité, est alors bien assumée. La question du sens et de son interprétation conforme à celle de l'acteur est alors visée. Les recherches qualitatives s'efforceraient aussi de présenter le monde tel qu'il est vécu et perçu par les acteurs. (McCracken, 1988, p. 21).

Cette position subjective est cependant inséparable de son contexte social ou intersubjectif. Angermüller (2006) précise que le « chercheur qualitatif s'efforce de reconstruire un sens partagé » (Angermüller, 2006). Selon elle, ce serait précisément ce critère de la mise en évidence du sens collectif qui permettrait d'évaluer la qualité d'une analyse qualitative.

Cette énumération des qualités fondamentales des méthodes qualitatives nous permet de comprendre qu'elles sont en fait très malléables. Le chercheur semble conserver un grand rôle lorsqu'il choisit cette famille méthodologique. Il doit utiliser ses atouts de sujet ancré pour décrire le réel qui l'entoure. Cette opportunité du chercheur fut notamment expliquée par les phénoménologues Husserl, Heidegger et Merleau-Ponty, qui semblaient s'accorder sur cet accès unique du sujet (donc du chercheur) au monde: « le monde tel qu'on en fait l'expérience, qui est connu et transmué en sensibilité et en conscience» (Taylor, 1998a, p. 574). Ainsi, selon Angermüller (2006), le chercheur qualitatif doit se « laisser surprendre par ce qu'il peut découvrir au cours de la recherche» (Angermüller, 2006). La flexibilité est à la foi un impératif et une force de l'analyse qualitative. Angermüller (Angermüller, 2006) résume très bien cette ouverture propre aux méthodes qualitatives:

« La recherche qualitative s'efforce de mettre en valeur le monde tel qu'il est vécu par les acteurs. Au lieu de découvrir des lois, c'est-à-dire de dégager des explications causales par la mesure et le calcul statistique, ces approches mettent l'accent sur l'ouverture (openness), la souplesse et la réflexivité du processus de la recherche qui vise à rendre compte de la logique d'un objet pris dans sa singularité et son unicité » (Angermüller, 2006).

Cette ouverture à la multiplicité des méthodologies qualitatives est évidemment synonyme de pratiques méthodologiques tout autant diversifiées.

5.1.3.2 Les méthodologies qualitatives

Bien que les méthodes qualitatives sont très diversifiées, ayant notamment évolué selon les champs d'étude, il apparaît possible de les regrouper autour de trois grandes techniques de collecte de données. La première est l'observation. Elle fut notamment développée par les anthropologues et est aujourd'hui répandue dans tous les recoins des sciences sociales. Elle est considérée comme une méthode qualitative incontournable (Y.-C. Gagnon, 2005; Richards, 2005; Yin, 2009). La description de la société balinaise qu'a faite Geertz (1983) est une forme extrême, considérant la grande envergure de cette méthode parapluie. Nombreux furent ceux qui l'adoptèrent à de plus petites échelles. Il en est de même pour une seconde méthode, celle de l'analyse documentaire (Y.-C. Gagnon, 2005; Richards, 2005; Yin, 2009). En fait, plutôt qu'une méthodologie de collecte, elle me semble référer à la reconnaissance de la pertinence d'utiliser les sources écrites comme données de référence à analyser. Le rayonnement de cette pratique méthodologique est tout aussi immense. Les traces écrites, visuelles ou sonores laissées par l'homme sont incalculables. Il s'agit d'exploiter cette mine avec pertinence. Finalement, une troisième méthode de collecte m'apparaît être le prolongement des deux premières: les entrevues, qui sont une forme spécifique d'observation menant à la création de nouveaux documents pouvant ensuite être analysés.

Trois constats s'imposent de cette brève présentation des trois méthodes qualitatives fondamentales. Premièrement, il faut souligner que leurs frontières semblent perméables: l'une peut être perçue comme la source, une partie ou le complément des autres. Deuxièmement, elles peuvent se décliner en de très nombreuses variantes. Troisièmement, ces trois méthodes et leurs déclinaisons multiples peuvent être combinées dans le cadre d'une recherche. Il semble alors à

propos de présenter les méthodes qualitatives comme une stratégie de recherche utilisant un coffre à outils variés.

Yin (2009) a plutôt identifié quatre méthodes de recherche qualitatives communes aux sciences sociales⁴⁰; les sondages, l'analyse d'archives, l'approche historique et les études de cas. Ayant admis la perméabilité, la variabilité et la complémentarité de ces méthodes, il ne me semble pas pertinent de prolonger le débat de leur dénomination précise. Je propose plutôt de m'intéresser aux balises suggérées par Yin (Yin, 2009) concernant le choix des méthodes à utiliser. Il propose au chercheur de se poser trois questions: 1- quelle sont les types de questions de recherche auxquels nous voudrions répondre; 2- avons-nous besoin de contrôler des variables comportementales; et 3- nous intéressons-nous à des événements contemporains ou passés ?

5.2 Le choix d'une stratégie méthodologique qualitative d'étude de cas

C'est en réponse à ces questions que je me suis peu à peu tourné vers la stratégie de l'étude de cas qui sera le pilier méthodologique de cette recherche. Ce serait l'école de Chicago (sociologie du travail social) qui aurait notamment fait connaître cette méthode (Yin, 2009, p. 17). Au départ, la communauté scientifique positiviste était sceptique. Elle associait l'étude de cas à des designs anémiques et à des procédures non systématiques. Gagnon (2005) commente que la réaction de ces détracteurs n'avait rien de bien étonnant puisqu'ils « privilégiaient le développement de lois universelles alors que l'étude de cas s'intéresse surtout aux particularités des phénomènes sous étude » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. XII). Gagnon poursuit cette explication en citant Eisenhardt (1989, p. 534) qui rappelle que l'étude de cas est « plus souvent qu'autrement une théorie idiosyncrasique, c'est-à-dire qui concerne un phénomène ou l'un de ses processus spécifiques» (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 3). C'est

⁴⁰ En fait, Yin (2009) présente une cinquième méthode de recherche commune aux sciences sociales, soit l'expérimentation, qui est cependant de nature quantitative.

cette capacité à étudier avec rigueur des processus propre à un phénomène — plus précisément les processus de choix en matière d'internationalisation contenu dans la boîte noire de la décision stratégique — qui m'incite à utiliser la stratégie de l'étude de cas.

En fait, l'étude de cas semble très ouverte et suppose aussi les questions du design de la recherche, de la collecte des données et de l'analyse de ces données (Yin, 2009, p. 18). C'est cette ambition multiple qui lui vaut souvent l'étiquette de stratégie. Une définition de référence des études de cas est ainsi assez vaste:

« 1. A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. 2. The case study inquiry copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis » (Yin, 2009, p. 18).

Nous pouvons décomposer cette définition de l'étude de cas selon cinq caractéristiques des phénomènes qu'elle excelle à étudier.

Premièrement, l'étude de cas est une recherche en profondeur d'un phénomène au temps présent. Yin (Yin, 2009) précise qu'elle est particulièrement propice aux questionnements relatifs au comment et au pourquoi et qu'elle est dédiée à l'étude du présent, bien plus que du passé. Gagnon (2005, pp. 1-2) ajoute qu'elle permet de dégager une vision holistique du phénomène. Il précise aussi que l'étude de cas « donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont parties prenantes » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 2).

Deuxièmement, les frontières des phénomènes étudiés par les études de cas sont souvent floues. Il est ainsi à propos d'utiliser une stratégie aidant à mettre en lumière des événements du réel dont le sens n'est pas tout à fait clair, ou ne semble pas participer à une relation autonome d'un phénomène (Yin, 2009, pp. 19-20).

Troisièmement, les variables des phénomènes étudiés sont à ce point nombreuses que le niveau de complexité décourage l'usage des sondages ou des expérimentations. Les études de cas permettent ainsi d'observer un nombre élevé de liens causaux, dans un monde réel bien trop complexe pour être saisi à l'aide de sondages ou d'expérimentations (Yin, 2009, pp. 19-20).

Quatrièmement, les phénomènes devront être étudiés sous de nombreuses perspectives de sorte à identifier une explication convergente. La stratégie de l'étude de cas permet cet usage de plusieurs outils méthodologiques, ceux de nature quantitative pouvant compléter les qualitatifs (Yin, 2009, pp. 19-20).

Cinquièmement, la collecte des données témoignant de ce phénomène sera d'autant plus efficace si elle est guidée par une théorie. Tel qu'expliqué précédemment, l'étude de cas est ainsi une stratégie rigoureuse permettant de décrire, mais aussi d'évaluer des théories (Yin, 2009, pp. 19-20).

Les outils méthodologiques utilisés lors des études de cas son évidemment conformes aux trois grandes méthodes qualitatives précédemment décrites (l'observation, l'analyse documentaire et l'entrevue). De plus, les études de cas peuvent aussi utiliser des méthodes quantitatives. Le sondage est l'ajout quantitatif le plus fréquent des études de cas (Eisenhardt, 1989; Y.-C. Gagnon, 2005, p. 45). En fait, ce que les chercheurs tentent de faire est d'accéder au phénomène grâce à plusieurs perspectives. Ce procédé, qui est nommé triangulation, suppose de répondre à une question de recherche à l'aide d'outils de collecte de données et de méthodes d'analyse variées (Eisenhardt, 1989, p. 538).

En résumé, les usages de la méthode de l'étude de cas sont multiples. Pensons à l'étude des décisions, des individus, des organisations, des processus, des programmes, d'un environnement, d'une institution, d'événements (Yin, 2009, p. 17). Autrement dit par Gagnon (2005) : « l'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 2).

Cette stratégie méthodologique comporte évidemment des désavantages. D'abord, il faut mentionner que les études de cas sont onéreuses en temps (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 3). Yin (2009) suggère d'ailleurs qu'il ne faut pas les confondre avec la méthode ethnographique (Yin, p. 15). Un autre défaut des études de cas serait de placer tous les œufs (les efforts du chercheur) dans un seul panier (Yin, 2009, p. 61). Une recherche risque ainsi de ne pas survivre à la perte d'accès d'un terrain d'étude. Une façon de limiter ce danger est certainement d'obtenir le plus tôt possible l'engagement formel du terrain où sera réalisé le cas. Finalement, une des critiques les plus fréquemment adressées aux chercheurs réalisant une étude de cas est celle de la validité externe, qui pourrait poser problème, considérant que les résultats d'un phénomène relativement unique sont difficiles à reproduire. Ainsi, les résultats d'une étude de cas sont plus difficilement généralisables (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 3).

À cette importante critique, Yin (2009) répond qu'il faut bien comprendre la finalité de cette stratégie de recherche:

« The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a "sample," and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)» (Yin, 2009, p. 15) .

L'étude de cas vise ainsi à mettre en relation une théorie idéale avec le réel intersubjectif. Nous en arrivons ainsi à examiner un important débat concernant cette relation entre la théorie et le cas.

5.2.1 La relation entre la théorie et le terrain d'étude

Ayant admis le désir de lier théorie et pratique, la question de l'ordre se pose évidemment. Autrement dit, la théorie devrait-elle d'abord s'imposer dans la tête du chercheur qui voudra aussitôt vérifier si elle correspond à la vie réelle (*theory*

driven), ou plutôt l'observation du monde mènera-t-elle le chercheur à la formulation d'une théorie explicative (*data driven*) ?

Des auteurs favorisent qu'une théorie précédemment développée soit utilisée comme modèle comparatif des données empiriques obtenues au cours de l'étude de cas. Selon Yin (Yin, 2009, p. 35), le développement d'une théorie préalable est une étape essentielle du design d'une recherche. De plus, il note qu'en procédant dans cet ordre, il sera possible de prétendre à la généralisation analytique de la théorie si elle concorde avec les observations subséquentes. Montgomery (1989) reprenant les arguments de Popper (2006 (1963)) insiste pour affirmer qu'un bon test permet de réfuter une théorie explicite. Elle doit donc avoir été formulée dans un premier temps avant l'observation des faits: « Before-the-fact requires that the hypotheses to be tested, and their foundation in theory, be clearly established prior to data analysis» (Montgomery et al., 1989, p. 191). Yin (2009, p. 35) précise que ce développement préalable d'une théorie, avant de procéder à collecte des données, est la différence fondamentale entre la méthode de l'étude de cas et l'ethnographie. Tous ne s'accordent cependant pas avec cette nécessité.

Eisenhardt (1989) précise qu'un cas peut aussi bien servir à tester une théorie qu'à générer une théorie (Eisenhardt, 1989, p. 535). On reconnaît cependant sa préférence lorsqu'elle précise que c'est l'intime connexion avec la réalité empirique qui permet le développement d'une théorie testable, pertinente et valide (Eisenhardt, 1989, p. 532). Dans *Building Theories From Case Study Research*, Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) présente une approche permettant de construire une théorie au cours de la réalisation d'une étude de cas. Les observations sont alors source de nouvelles théories. De plus, les hypothèses qui en découlent ont l'avantage d'avoir déjà été observées. Le chercheur pourrait donc supposer qu'elles sont vérifiables (Eisenhardt, 1989, pp. 546-547): elle ne propose pas d'arriver dans le terrain d'étude l'esprit complètement vierge. Une question de recherche et des construits déjà identifiés comme prioritaires pourraient aider à formuler la configuration (*design*) d'une recherche (*theory building research*). Par la suite, elle recommande de

demeurer à l'écoute pour vérifier si ces construits pré-identifiés se manifesteront effectivement. Dans un tel cas il serait alors possible de reconnaître l'émergence d'une théorie reposant sur ces construits. Elle insiste aussi pour rappeler que le chercheur doit s'adapter en cours d'étude s'il n'observe pas ce qu'il s'attendait de trouver. Eisenhardt (Eisenhardt, 1989) semble ainsi lancer un avertissement aux chercheurs qui souhaiteraient tester une théorie pré-formulée. Ils doivent demeurer ouverts afin de pouvoir développer une nouvelle théorie fondée sur des observations inattendues (Eisenhardt, 1989, p. 536).

En fait, pour Eisenhardt, la formulation théorique préalable semble un idéal type:

« theory-building research is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test » (Eisenhardt, 1989, p. 536). Elle doit cependant admettre qu'il n'en est pas toujours de même. Peut-être a-t-elle déjà aussi été envahie par une inspiration théorique, qu'elle n'a ensuite pas pu résister à tester ? Cette admission n'est pas passée sous silence « Admittedly, it is impossible to achieve this ideal of a clean theoretical slate » (Eisenhardt, 1989, p. 536). Il en va de même pour certaines faiblesses de ce type de design qu'Eisenhardt (Eisenhardt, 1989, pp. 546-547) souligne. Premièrement, il peut mener à la formulation de théorie très complexe (afin d'intégrer toutes observations qui ne sont peut-être pas toutes significatives) et deuxièmement, ces théories sont parfois trop difficiles à généraliser puisqu'elles sont des phénomènes trop singuliers.

Gagnon (2005, p. 2) explique avoir rencontré une diversité de points de vue concernant le dilemme de la finalité de la méthode de cas, soit comme occasion de création d'une théorie ou comme occasion de vérification d'une théorie. Il explique qu'il est possible de combiner ces deux finalités: « l'étude de cas peut servir à générer une nouvelle théorie, celle-ci étant immédiatement testable par des construits mesurables et des hypothèses dont la fausseté peut être prouvée (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 2). Ces deux options doivent ainsi demeurer en tête des chercheurs procédant à une étude de cas. Ce choix ne sera cependant pas le dernier. Il faut en

effet aussi considérer la question de l'échantillonnage ou, autrement dit, le nombre de cas utilisés dans cette recherche.

5.2.2 La taille de l'échantillon : une étude de cas multiples

Au cours de la revue de littérature présentée dans les précédents chapitres, j'ai pu remarquer que le nombre d'entreprises à étudier était grandement lié à la méthodologie et vice-versa.

Un grand nombre de chercheurs, associés pour la plupart au paradigme fonctionnaliste, utilisaient un échantillonnage probabiliste permettant d'exploiter des données quantitatives récoltées par sondage ou provenant de banques de données secondaires. Dans quelques autres livres et articles se fondant sur un cas unique, les auteurs analysaient ainsi en profondeur une seule entreprise, et ce essentiellement à l'aide d'observations, d'entrevues et d'analyse de documents. Rappelons-nous que ce premier groupe adhérait majoritairement au paradigme interprétatif. Finalement, certains chercheurs avaient plutôt choisi d'utiliser de multiples cas à des fins comparatives afin de mettre en relation un petit groupe d'entreprises (deux, trois, quatre ou cinq entreprises). Leurs outils méthodologiques comprenaient alors aussi l'observation, des entrevues et l'analyse de documents. De plus, les outils du sondage et de l'analyse quantitative des données étaient incorporés à quelques reprises à ces études essentiellement interprétatives.

Ainsi, selon le critère de la validité externe, il faut rappeler que plus le nombre de cas sera élevé, plus la généralisation des observations pourra être observée. Si l'échantillon demeure minime, voire unique, nous avons vu que cette généralisation devra même n'être que de forme analytique (Yin, 2009, p. 15). Savarese (2006) assume ce caractère non représentatif de l'échantillon propre aux études de cas lorsqu'il dit que « l'administration de la preuve ne repose pas ici sur un critère quantitatif » (Savarese, 2006, p. 32). Donnant en exemple une étude ethnographique à échantillon unique (un seul cas), il précise qu'il en résulte du « sens que parce qu'il prend place dans une logique d'enquête, parce qu'il s'inscrit dans un contexte où les personnes sont interrogées pour livrer la singularité de leurs

pratiques et de leurs représentations » (Savarese, 2006, p. 32). De plus, tel que le précise Sylverman, (2005, p. 129) il est possible de choisir un cas en fonction de sa promesse d'illustrer un élément ou un processus qui nous intéresse.

Une stratégie d'étude de cas comparative (ou multiple) peut cependant aussi revendiquer ces derniers avantages liés à l'étude d'un contexte approprié s'il est possible d'accéder à quelques terrains d'étude ayant des caractéristiques similaires et propres au phénomène ou processus étudié. Yin (2009, pp. 59-64), bien qu'ouvert aux études de cas unique, indique toutefois une préférence pour la multiplication des cas lorsqu'ils sont disponibles : « when you have the choice (and resources), multiple-case designs may be preferred over single-case designs ». Il explique ce parti-pris en soulignant que les cas multiples seraient plus impérieux et permettraient à l'étude d'être plus robuste. Ils permettraient une certaine forme de réplication des résultats et aideraient à convaincre un peu plus que le phénomène étudié est généralement répandu. Pour sa part, Eisenhardt (1989) se positionne aussi en faveur des cas comparatifs ou multiples. Elle précise que dans le cadre des recherches permettant de tester des hypothèses, le concept de population est crucial, notamment afin de contrôler les variations extérieures. Il est alors préférable d'augmenter le nombre de cas. Cela peut même mener à un exercice comparatif très fructueux.

Considérant le grand niveau d'engagement demandé, la difficulté de recrutement des entreprises interdit de rêver à un échantillonnage probabiliste car une entreprise sélectionnée risque de refuser de participer. Dans le cas d'une recherche qualitative, considérant le type de données recherchées – entrevues, documents organisationnels privés et notes de terrain – un accès beaucoup plus important et engageant pour les participants est nécessaire. La question de l'accès aux données surclasse l'argument de la représentativité de ces données. Un échantillonnage par convenance s'impose ainsi plus naturellement. Il serait plutôt préférable de parler d'un échantillonnage théorique, les cas n'étant pas choisis pour des raisons statistiques, mais plutôt selon des critères de représentativité,

d'équilibre, de potentiel de découverte, d'objectif de recherche, d'homogénéité ou, au contraire, de variété maximale (Eisenhardt, 1989; Y.-C. Gagnon, 2005, p. 47).

C'est donc le choix de recruter par convenance un échantillon de cas multiples à des fins comparatives qui fut retenu pour cette recherche. Il faudra toutefois garder en tête l'impératif de limiter la complexité de la recherche. En fait, une étude d'un trop grand nombre de cas pourrait même s'avérer dangereuse. Il faudrait ainsi rappeler que l'étude de cas multiples peut dépasser les capacités d'un seul chercheur. À ce sujet, Yin (2009) et Gagnon (2005) rappellent que les études de cas multiples ont le défaut de solliciter plus de ressources et de temps, ce qui peut nuire à un étudiant ou chercheur ne faisant pas partie d'une équipe de recherche. De plus, elles peuvent mener le chercheur à situer son étude plus en surface (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 44). Des limites devront donc être clairement énoncées pour qu'une telle étude de cas multiples demeure d'envergure raisonnable pour le solitaire. Premièrement, une collecte de données et l'analyse guidée par un cadre théorique seront à propos. Mon cadre théorique et mes hypothèses de recherche joueront donc ce rôle de balises. De plus, les cas devront être méticuleusement choisis afin qu'ils promettent d'être imprégnés des construits étudiés. Finalement, le nombre de cas ne devra pas dépasser l'envergure des études comparatives consultées dans le cadre de la revue de littérature, soit un maximum d'environ cinq cas.

5.3 La population étudiée

C'est en choisissant une population que le premier pas d'échantillonnage sera fait. Par la suite, il sera possible de procéder au choix par convenance des entreprises participantes.

5.3.1 Le choix de la population étudiée: de la culture nationale à la culture gastronomique

Afin d'identifier la population la plus propice à cette recherche, il a été choisi d'identifier une industrie particulièrement sensible à la culture, un construit

central de cette thèse. Une première association d'idées pourrait d'abord nous mener vers l'industrie de la culture artistique. Les beaux-arts, la danse, le théâtre, la littérature, la mode et ces autres fruits de la créativité humaine sont en effet des témoins bien visibles des cultures. Poursuivant ce jeu d'association homonymique, on peut aussi diriger notre regard vers la culture de la terre. Les produits de l'agriculture sont en effet les témoins propres à un terroir, mais aussi au peuple qui le cultive. Lorsque l'être humain s'approprie ces richesses naturelles et les transforme en aliment, un événement tout aussi créatif semble s'opérer. Mon attention se fixe peu à peu sur cette culture agraire infusée de culture. Mon intérêt est saisi selon des inclinaisons gourmandes toutes personnelles. Pourquoi ne pas choisir l'industrie de la transformation alimentaire comme terrain d'étude ? Une recherche, pour arriver à terme, ne devrait-elle pas d'abord et avant tout stimuler l'intérêt du chercheur ? Il faut cependant vérifier si ce cri du cœur — en fait du ventre — n'est pas solitaire.

Plusieurs chercheurs en sciences sociales se sont déjà intéressés à la nourriture afin d'accéder au sens d'une société. Les pratiques alimentaires semblent en effet intrinsèquement liées aux pratiques sociales fondamentales. Tel que le rappelle Bober (1999), manger est un besoin primaire naturel lié à la reproduction du vivant :

« For all living creatures, including plants, drives to feed and to reproduce are inborn imperatives for survival not only of the self, but of the species. Food and sex regulate all else in life. Seen as the most socializing activities of human beings, at the same time they most privately define our individual selves. Even tiny children learn self-realization, not to mention power, through expressing their likes and dislikes in the gustatory real. » (Bober, 1999, p. 1).

L'être humain se distingue cependant de l'ensemble du règne animal dans son rapport à la nourriture. Rambourg (2005) précise que l'homme donne un sens particulier à l'aliment :

« (...) la cuisine est culturelle, puisque l'homme est le seul mammifère à faire subir à ses aliments des transformations complexes et à les ingérer

de façon différée dans le temps et l'espace⁴¹. L'acte culinaire se place entre l'acquisition de la nourriture (chasse, pêche, élevage, agriculture) et sa consommation en une suite de plats coordonnés. C'est une activité entre nature et culture » (Rambourg, 2005, p. 15).

Les pratiques alimentaires seraient ainsi un « révélateur de la société » (Ascher, 2005, p. 8) nous promettant un accès aux phénomènes culturels fondamentaux. Un bref coup de sonde de la littérature gastronomique m'a d'ailleurs permis de découvrir de nombreux liens entre des penseurs classiques des sciences sociales et les thèmes de la culture et de la nourriture.

Dans son livre *Le mangeur hypermoderne*, Ascher (Ascher, 2005) associe notamment la nourriture à plusieurs auteurs fondamentaux s'étant intéressés à la culture. Pierre Bourdieu aurait notamment étudié les pratiques alimentaires à l'aide de ses concepts d'habitus et de capitaux sociaux et culturels (Ascher, 2005, p. 50). Marcel Mauss se serait aussi intéressé aux potentialités symboliques de la nourriture (Ascher, 2005, p. 75)⁴² et Roland Barthes aurait déjà noté « que la nourriture, au fur et à mesure où elle perd ses fonctions purement nutritives, se charge de valeurs symboliques et a tendance à se transformer en "situation" » (voir note 65, dans Ascher, 2005, p.77). Ascher (Ascher, 2005) poursuit en ajoutant que la nourriture n'est pas décrite dans la littérature uniquement comme un symbole. Elle serait aussi « un objet très matériel, très concret, très sensuel, qui sert de support à l'échange, et à la fois un "quasi-objet" pour reprendre la formule Michel Serres, indispensable à cette "circulation" qui permet que le "multiple distribué se fasse collectif" » (voir note 67, Ascher, 2005, p.76).

D'autres auteurs confirment la richesse interprétative du produit alimentaire. Dans *Français et Anglais à table du Moyen Âge à nos jours*, Mennell (1987) insiste

⁴¹ Igor de Garine, « Introduction », *Cuisines reflets des sociétés*, Marie-Claire Bataille-Benguigui et Françoise Cousin (dir.), Paris, Sépia-Musée de l'Homme, 1996, p. 10.

⁴² Selon Ascher, étudié par Mauss au travers du phénomène social des repas collectifs: « pour s'inspirer de Mauss, on peut dire que la nourriture continue de porter du « hau » (sorte d'esprit des choses, valeur) qui donne le « mana » (honneur, prestige). (...) Mais elle est surtout ce que Claude Lévi-Strauss appelle un « signifiant flottant », qui permet à la pensée symbolique de s'exprimer. La nourriture a ainsi conservé une forte potentialité symbolique » (Ascher, 2005, p. 75).

notamment sur son utilisation par l'école structuraliste. Selon lui, « L'approche structuraliste a le grand mérite de reconnaître clairement que le goût [alimentaire] est un produit culturel et qu'il est soumis à un contrôle social » (Mennell, 1987, p. 19). Il ajoute que les recherches les plus intéressantes de ce courant furent menées par les anthropologues Claude Lévi-Strauss – qui aurait notamment précisé que le cru serait à la nature ce que le cuit serait à la culture (Lévi-Strauss, 1964) – et Mary Douglas, par le sémioticien Roland Barthes et par le sociologue Pierre Bourdieu » (Mennell, 1987, p. 19).

Boutaud (1997) insiste aussi sur cette transformation des aliments par l'homme, qui en les manipulant selon leurs préférences gustatives, les imprègnent de culture sociale. Il précise que c'est « au prix d'une opération humaine, technique ou non, de transformation des substances à caractère minéral, végétal ou animal, que se reconnaît l'empreinte de la culture sur le goût » (Baoutaud, 1997, p. 52). Le goût définirait ainsi par relation à un code culturel dominant les préférences gourmandes d'une société (Baoutaud, 1997, p. 52). Il rappelle d'ailleurs que selon Bourdieu⁴³ « le goût est l'opérateur pratique de la transmutation des choses en signes distincts et distinctifs, des distributions continues en oppositions discontinues; il fait accéder les différences inscrites dans l'ordre physique des corps, à l'ordre symbolique des distinctions signifiantes » (Baoutaud, 1997, p. 54). L'aliment transformé en fonction du goût est ainsi une manifestation culturelle propre à un horizon de sens pouvant certainement varier d'une nation à une autre.

En effet, en plus de la recension au sein du corpus des sciences sociales des liens théoriques prometteurs entre culture et nourriture, j'ai pu identifier un second filon aussi présent dans le cadre théorique de cette recherche. La nourriture semble permettre d'aborder la question de la différence entre les nations, ce qui permet de rappeler mon intérêt plus spécifique pour la sphère culturelle nationale.

Dans *Anthropologie structurale*, Lévi-Strauss (1958) distinguait notamment la cuisine anglaise de la cuisine française en développant trois couples

⁴³ Boutaud cite ici Bourdieu, Pierre (1979), *La Distinction*, Éditions de Minuit, 1979, p. 194.

d'opposition : endogène-exogène (matières premières nationales ou exotiques), central-périphérique (base du repas et environnement) et marqué-non marqué (savoureux ou insipide) (Ascher, 2005, p. 20). Lorsque Jean-François Revel affirme que « le génie culinaire est le génie du lieu » (Revel, 2007, p.34), il réfère aussi à l'importance de la différence culturelle alimentaire.⁴⁴ Je peux aussi mentionner Bober (1999) qui propose même d'utiliser l'étude historique de la nourriture comme voie de rapprochement entre les cultures : « In like manner, in this age of multiculturalism, study of food history brings understanding, even beguilement, by the *Other* » (Bober, 1999, p.12). L'aliment devient même objet de changement social.

Des auteurs plus militants revendiquent la protection de ces pratiques culturelles culinaires propres à un peuple. Dans son livre *Bon, propre et juste*, Petrini (2006) affirme à propos des fruits du terroir que le « moment est venu de redonner à ces manifestations d'identités culturelles le terme *folklorique* entendu comme traditionnel et non comme pittoresque » (Petrini, 2006, p. 271). Il réagit ainsi au mouvement d'homogénéisation de la culture alimentaire qui se déroule en parallèle à l'homogénéisation des cultures nationales. Selon lui, nous assisterions à une forme de « génocide culturel [frappant] le monde paysan » (Petrini, 2006, p. 271). Pitte (2006) est cependant plus optimiste. Il reconnaît que bien que les apparences sont à « l'uniformisation de l'alimentation, comme de nombreuses expressions de la culture », il y semble avoir une lueur d'espoir puisqu'on assisterait « paradoxalement, au renforcement des nourritures, des boissons et des recettes enracinées dans le terroir » (Pitte, 2006, p. 823).

Tel que l'affirme Revel dans *Un festin en paroles*, « la cuisine est un art normatif où (...) la description et la prescription ne peuvent guère être séparées » (Revel, 2007, p. 35). Le sujet culinaire serait chargé de sens. Ce coup de sonde des écrits liant culture sociale et culture des aliments m'apparaît convaincant. L'étude de

⁴⁴ Bien que selon-lui, « la cellule gastronomique c'est la région, et non point la nation » (Revel, 2007, p.234).

la formulation des stratégies d'affaires dédiées à la production et à la transformation de produits alimentaires promet un accès intéressant à la variable culturelle.

5.3.2 La population étudiée: identification de l'industrie

Ce coup de sonde de la littérature ayant lié culture et nourriture aura peut-être convaincu le lecteur de la pertinence de s'intéresser au terrain du commerce des aliments. Cependant, il n'aura pas permis de le circonscrire grâce au langage plus pratique des sciences de la gestion. Je me dois donc d'être plus précis et d'identifier un secteur industriel correspondant au territoire précédemment discuté.

Afin de définir adéquatement la population étudiée au cours de ce projet de recherche, il a été choisi d'utiliser le *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord* (SCIAN), sous la responsabilité d'*Industrie Canada*.⁴⁵ Plus précisément, l'industrie qui semble rejoindre le plus les préoccupations des auteurs précités liant culture des aliments et culture sociale est celle de la transformation alimentaire. Elle regroupe des entreprises du sous-secteur *Fabrication d'aliments* (SCIAN 311), composé de neuf groupes industriels. En excluant le groupe *Fabrication d'aliments pour animaux* (SCIAN 3111) sept groupes industriels attirent mon attention :

(SCIAN 3112) Mouture de céréales et de graines oléagineuses

(SCIAN 3113) Fabrication de sucre et de confiseries

(SCIAN 3114) Mise en conserve de fruits et de légumes et fabrication de spécialités alimentaires

(SCIAN 3115) Fabrication de produits laitiers

(SCIAN 3116) Fabrication de produits de viande

(SCIAN 3117) Préparation et conditionnement de poissons et de fruits de mer

(SCIAN 3118) Boulangerie et fabrication de tortillas

(SCIAN 3119) Fabrication d'autres aliments

⁴⁵ Tel que le précise Industrie Canada « Le SCIAN est un système global qui s'applique à toutes les activités économiques. Sa structure est hiérarchique. Au niveau le plus élevé, l'économie s'y trouve divisée en 20 secteurs. Les différentes activités économiques dans lesquelles sont engagées les firmes sont présentées à d'autres niveaux. Sa structure hiérarchique comprend des secteurs (codes à 2 chiffres), des sous-secteurs (codes à 3 chiffres), des groupes (codes à 4 chiffres) et des classes (codes à 5 chiffres) » (Industrie Canada, 2008).

En effectuant une recherche dans ces sept groupes industriels grâce au répertoire d'Industrie Canada, 516 entreprises sont identifiées au Canada, dont 112 au Québec.⁴⁶ Bien que ces chiffres ne sont pas issus d'une analyse statistique rigoureuse⁴⁷ — l'inscription à ce répertoire est volontaire —, elle témoigne certainement de l'importance de l'industrie de la transformation alimentaire au Canada. Le bassin de recrutement semble ainsi très vaste. Il le serait encore plus s'il était choisi de solliciter des entreprises ayant un siège social à l'extérieur du Canada. Le nombre de candidats propices pourrait alors sembler démesuré. D'autres critères que la seule appartenance à ces sept groupes industriels devront donc intervenir pour guider l'effort de recrutement des entreprises participantes.

5.3.3 Le choix de l'échantillon et des répondants

Un échantillonnage par convenance sera ainsi utilisé afin de disposer du plus haut niveau d'accès et de collaboration nécessaire dans le cadre d'une recherche qualitative visant l'interprétation dense d'un phénomène à l'aide de la stratégie méthodologique de l'étude de cas. Les références obtenues lors de la recherche par code SCIAN dans le répertoire des entreprises d'Industrie Canada, furent ainsi parcourues à l'aide des critères suivants : 1- environnement d'affaires et activités marquées par la différence culturelle (intensité des activités d'affaires internationales, recherche d'une multinationale de grande taille ayant un historique de transformation dans trois pays ou plus); 2- type de produit alimentaire (variant culturellement ou non, selon les pays); 3- ouverture de l'entreprise à collaborer à un

⁴⁶ Recherche effectuée le 10 décembre 2009 dans le « Répertoire d'entreprises par secteur industriel » d'Industrie Canada, avec le critère « exportateur », auprès des entreprises des codes SCIAN 3112, 3113, 3114, 3115, 3116, 3117 et 3118; <http://www.ic.gc.ca/eic/site/company-entreprises.nsf/fra/accueil>.

⁴⁷ Il est important de souligner que l'inscription à ce répertoire est volontaire. Le nombre d'entreprise donne certes une bonne indication de l'ampleur d'une industrie, mais il ne peut en aucun cas être utilisé à des fins statistiques. Il faut notamment mentionner qu'une entreprise peut être inscrite plus d'une fois dans une même catégorie, si plusieurs de ses divisions ont choisies de s'inscrire à ce répertoire mis à la disposition du public d'affaires désirant rechercher des partenaires commerciaux.

tel projet de recherche (l'accès aux dirigeants); 4- niveau d'engagement de l'entreprise auprès de la collectivité (ainsi en relation avec la culture nationale environnante). Un cinquième critère bien terre-à-terre de la localisation du siège social fut d'abord considéré afin de minimiser les coûts de déplacement par rapport à HEC Montréal. Des entreprises dont le siège social était situé dans le Centre et l'Est du Canada furent d'abord sollicitées. Ce critère ne tint cependant pas la route. Ayant reçu une seule réponse positive après cette première vague de recrutement, ce critère fut ensuite élargi à l'ensemble du Canada puis, par la suite, quelques vaines tentatives de recrutement furent réalisées auprès de multinationales américaines. Finalement, c'est suite à un ultime effort de recrutement en Europe que trois multinationales supplémentaires acceptèrent de participer à cette recherche doctorale. Ces différentes vagues de recrutement permettant de rallier quatre multinationales participantes se sont déroulées entre décembre 2009 et septembre 2010. Le très faible taux d'acceptation permit ainsi de réduire naturellement le nombre de participants au seuil souhaité (maximum de cinq). Il fut donc choisi d'interrompre le processus de recrutement lorsque quatre consentements furent signés. En fait, à ce moment (en septembre 2010), un cinquième consentement était en cours de signature auprès d'un vice-président exécutif qui ne put toutefois pas convaincre le comité exécutif de ratifier l'entente.

La banque de données d'Industrie Canada (les codes SCIAN) ne fut donc utilisée que pour la première vague de recrutement. Par la suite, le recrutement fut plutôt basé sur des informateurs, c'est-à-dire mes codirecteurs de recherche, d'autres professeurs de HEC Montréal, des fonctionnaires du Gouvernement du Québec et des travailleurs actuels et retraités de multinationales canadiennes de l'industrie étudiée. Des membres d'une section québécoise du Club Rotary me permirent même d'accéder à un de leurs membres entrepreneur affilié à un club du Vieux Continent. Cette petite dizaine de collaborateurs furent d'un soutien inestimable pour m'identifier les entreprises répondant à mes quatre critères (1- multinationale transformant dans trois pays ou plus ; 2- produit alimentaire variant

culturellement ; 3- ouverture de l'entreprise à collaborer et 4- engagement de l'entreprise auprès de la collectivité). Certains m'identifiaient des entreprises, d'autres me précisait quel dirigeant contacter dans un premier temps, quelques-uns me mirent même en contact direct avec des PDG potentiellement intéressés. Au cours de ces dix mois, j'ai donc sollicité une quarantaine de compagnies répondant à mes quatre critères par des lettres, des courriels et de nombreux appels téléphoniques. Dans tous les cas, il était garanti que l'identité des entreprises et des participants serait masquée en conformité avec les directives du Comité d'éthique et de recherche (CER) de HEC Montréal.

Il était demandé de réaliser des entrevues d'une heure avec environ quatre ou cinq dirigeants prenant part aux décisions d'internationalisation de l'entreprise. Il fut choisi de viser ce minimum de quatre ou cinq répondants par entreprise, en laissant toutefois l'opportunité aux hauts dirigeants (des PDG dans tous les cas) ratifiant l'entente de collaboration d'identifier le nombre réaliste de dirigeants de l'entreprise pouvant participer.

Deux critères furent mis de l'avant en collaboration avec les PDG : 1- la disponibilité de leurs hauts dirigeants et 2- la participation passée ou présente des hauts dirigeants aux décisions majeures en matière d'internationalisation. Ainsi, un nombre inégal de répondants fut identifié. Cinq répondants dans une multinationale, huit dans une seconde, trois dans une troisième, puis quatre dans une quatrième, pour un grand total de vingt répondants. Certaines entreprises étaient disposées à donner accès à plus d'employés (selon le critère de la disponibilité), mais étaient convaincues que seul un cercle très réduit de hauts dirigeants prenait véritablement part aux décisions majeures en matière d'internationalisation (critère de la participation aux décisions). Afin de s'adapter aux particularités des quatre multinationales ayant accepté de participer au projet de recherche, il fut choisi d'endosser cette asymétrie de répondants.

En conclusion à cette section dédiée au choix de l'échantillon et des répondants, il est intéressant de noter que malgré un niveau d'engagement réduit au

minimum acceptable et l'offre de garanties de protection de l'anonymat, je fus surpris du très faible taux de succès auprès d'entreprises canadiennes – considérant le grand nombre de sollicitations – et du bien meilleur taux de succès auprès d'entreprises européennes – considérant le bien plus petit nombre de sollicitations. Certains pourraient en tirer des conclusions sur les liens tissés sur ces continents respectifs entre les institutions de recherche et l'industrie. Tel n'est cependant pas l'objectif de cette thèse. Mieux vaut se concentrer sur les données à collecter dans ces quatre entreprises participantes, qu'il est maintenant à propos de présenter sommairement – leur description méticuleuse étant réservée au chapitre 6 « Présentation des résultats ».

5.4 Présentation des 4 cas d'études

Dans le cadre du protocole de recherche approuvé par le Comité d'éthique et de recherche (CER) de HEC Montréal, il a été choisi de ne pas dévoiler l'identité des entreprises étudiées. En ce qui concerne les hauts dirigeants interviewés, seule leur fonction sera dévoilée. Afin de répondre à cet engagement de non divulgation, la description des cas doit se limiter à des informations ne permettant pas leur identification. Il ne sera ainsi pas possible de préciser les produits offerts, les réels chiffres d'affaires ou certains autres détails qui les désigneraient trop clairement. Des renseignements non essentiels à l'interprétation des résultats pourraient même être modifiés afin de brouiller les pistes. Tel que permis par le CER, les membres du comité doctoral et les assistants de recherche (double codage et transcription) furent toutefois mis au courant de l'identité réelle des entreprises et du nom des participants. Ces entreprises seront présentées dans l'ordre de leur recrutement.

Une première entreprise (l'Entreprise 1) s'est imposée comme un choix naturel selon les critères. Il s'agit d'une multinationale ayant entre 8 000 et 10 000 employés, un chiffre d'affaires situé entre 4 et 6 milliards \$ CAN et distribuant des produits alimentaires dans une cinquantaine de pays à partir de ses installations situées dans une demi-douzaine de pays et trois continents. Cette entreprise

canadienne inscrite en bourse fut fondée par un entrepreneur ayant immigré au Canada après la Seconde Guerre mondiale. Depuis sa création, cette entreprise a su tisser des liens très forts avec sa société d'accueil, notamment avec ses produits alimentaires qui ont contribué à populariser l'inclusion d'aliments dits « ethniques » dans la cuisine populaire des canadiens.

La seconde entreprise (l'Entreprise 2) est pour sa part une multinationale dont le siège social est situé en France. Elle emploie entre 3 000 et 5 000 personnes dans une douzaine de sites de production situés dans une demi-douzaine de pays et deux continents. Maintenant inscrite en bourse, cette entreprise aux origines familiales marquées génère un chiffre d'affaires situé entre 500 millions d'euros et 1 milliard d'euros. Elle est un joueur de premier plan dans son pays d'origine et est très présente dans la collectivité, que ce soit à l'échelle régionale ou nationale de son pays d'origine. À l'international, elle a su adapter son offre de produits afin de répondre aux besoins locaux tout en offrant une gamme rappelant inévitablement son origine française.

La troisième entreprise (l'Entreprise 3) est une multinationale familiale à actionnariat privé dont le siège social est aussi situé en France. Elle embauche l'équivalent de 3 000 à 5 000 employés à temps complet. Son chiffre d'affaires est situé entre 500 millions d'euros et 1 milliard d'euros. Tandis que cette entreprise est un chef de file français pour sa gamme de produits, son historique d'internationalisation est cependant un peu plus récent que celui des autres. Elle a toutefois expérimenté la production dans trois pays du continent européen et exporte certains aliments dans plusieurs dizaines de pays.

Finalement, la quatrième entreprise (l'Entreprise 4) est une multinationale employant entre 8 000 et 10 000 employés. Son siège social est en France. Elle a un chiffre d'affaires situé entre 1 et 3 milliards d'euros grâce à des ventes dans plus de 50 pays et une production provenant d'une douzaine de pays répartis sur trois continents. Ses gammes de produits sont très diversifiées, et sont distribuées selon les particularités de la demande des marchés locaux.

5.5 Collecte et analyse des données

Parallèlement à la sélection et au recrutement des entreprises participantes, une réflexion fut entamée relativement aux outils de collecte de données qui donneront ultimement accès aux données exploitées dans cette thèse pour étudier les séries d'hypothèses identifiées à la fin du quatrième chapitre. Il sera ainsi question, au cours de cette section, de préciser l'outil principal de collecte et d'identifier les sources complémentaires de données. L'objectif avoué de réunir différents types de données est la triangulation du phénomène étudié dans ces quatre multinationales.

5.5.1 L'outil de collecte des données : l'entrevue semi-structuré

Les entrevues seront à l'avant-plan de cette recherche, considérant qu'elles offrent un accès privilégié à la perspective des acteurs (Savarese, 2006, p. 11). Cette méthode permet cependant d'aller un peu plus loin lorsque l'intervieweur incite l'interviewé à préciser ce qui semblait n'exister qu'implicitement. En référant à Bourdieu et Touraine, Savarese (Savarese, 2006) explique qu'il « s'agit d'inviter les acteurs sociaux à une sorte d'auto-analyse » (Savarese, 2006, p. 12). D'autres corroborent l'utilité de la méthode des entrevues:

« (...) interview is one of the most powerful methods in the qualitative armory. For certain descriptive and analytic purposes, no instrument of inquiry is more revealing. The method can take us into the mental world of the individual, to glimpse the categories and logic by which he or she sees the world. »(McCracken, 1988, p. 9).

Selon McCracken (McCracken, 1988, p. 9), les entrevues représentent une opportunité de pénétrer à l'intérieur de l'esprit d'une autre personne. Elles seraient très bien adaptées aux sciences sociales appliquées comme une étude visant l'amélioration d'une pratique, d'un mode de vie, nécessitant une compréhension intimiste du répondant (McCracken, 1988, p. 10). Richards s'accorde avec ce préjugé favorable pour cette méthode : « An interview is both the most ordinary and

the most extraordinary of ways you could use to explore someone else experience » (Richards, 2005, p. 38). En fait, si l'entrevue est à ce point appréciée, c'est probablement qu'elle reproduit une pratique sociale fondamentale : celle du dialogue.

Je dois aussi préciser que je retiendrai la forme semi-structurée des entrevues afin de maintenir les échanges dans un horizon compatible à mes hypothèses de recherche. Yin nomme ce type d'entrevue « focused interview ». Il s'agit d'interviewer une personne pour une courte période de temps. Un guide d'entrevue fut ainsi réalisé afin d'opérationnaliser les séries d'hypothèses en questions d'entrevue (Yin, 2009, p. 107). Cette rigueur s'impose si je veux disposer de données pouvant être juxtaposées lors de l'analyse (Audet & d'Amboise, 2001).

Le guide d'entrevue⁴⁸ fut ainsi divisé en trois sections (en plus d'une pré-section consacrée à l'éthique de recherche et à la signature des consentements). La première fut dédiée à l'identification des stratégies : stratégies générales, stratégie d'internationalisation, environnement d'affaires, historique d'internationalisation et facteurs de choix en matière de localisation. À ce moment de l'entrevue, l'intervieweur n'a pas encore déclaré son intérêt pour le lien entre culture et stratégie. Ce n'est que dans l'ouverture de la seconde section dédiée à l'attention portée à la différence culturelle que le répondant peut déduire les construits centraux de la recherche. Ainsi, en ouverture de la seconde section de l'entrevue semi-structurée, il est demandé au répondant de définir trois construits : 1- « Pouvez-vous expliquer le mot *culture* ? » ; 2- Pouvez-vous expliquer l'expression *culture nationale* ou autrement dit, une *culture propre à un pays ou à une nation* ? » ; et finalement 3- Pouvez-vous expliquer le concept de *différence culturelle* ? ». Par la suite, la discussion est orientée vers l'influence de la culture nationale sur l'entreprise, puis plus précisément sur la formation des stratégies d'internationalisation. Pour ce faire, l'intervieweur annonce qu'il s'intéresse plus précisément au construit de la culture nationale et qu'il souhaite approfondir son

⁴⁸ Le guide d'entrevue est publié en Annexe.

influence – s’il en existe une – au sein de l’entreprise. Finalement, dans la troisième section de l’entrevue, ce sont les pratiques de vigie (*scanning*) de l’environnement d’affaires qui sont étudiées selon trois angles : premièrement, en sondant l’information collectée dans l’entreprise sur l’environnement, deuxièmement, en questionnant les relations des dirigeants avec cet environnement et troisièmement, en soulevant la question des incitatifs favorisant l’attention à l’environnement international.

5.5.2 Des sources de données supplémentaires

En plus de la vingtaine d’entrevues réalisées, les hauts dirigeants des entreprises étudiés se sont vus demandés s’il était possible d’accéder à d’autres sources de données : assistance à des réunions du comité exécutif ou du conseil d’administration, consultation des procès-verbaux de certaines de ces réunions ayant traité de décisions cruciales en matière d’internationalisation, consultation de documents et mémos organisationnels internes. Il ne fut cependant pas possible d’obtenir ces autorisations. Les raisons invoquées pour justifier ces refus furent variées : obligation de ne rendre publiques que les seules informations écrites déjà disponibles aux actionnaires, inexistence d’archives, politique interne de non-divulgaration et souci avoué de protéger des informations sensibles. Ainsi, en consultation avec les membres du comité doctoral, il fut choisi d’étudier deux types de sources de données supplémentaires : des documents organisationnels publics et des sources externes permettant de corroborer les données d’abord obtenues lors des entrevues. Yin (2009) est d’accord avec cette pratique: « For case studies, the most important use of documents is to corroborate and augment evidence from other sources » (Yin, 2009, p. 103).

Les documents organisationnels publics les plus prometteurs de révéler des données intéressantes relatives à l’internationalisation sont évidemment les rapports annuels. Il fut choisi d’étudier ceux des cinq dernières années afin d’obtenir un recul historique minimum sur les entrevues récoltées en 2010. En effet, plusieurs

dirigeants risquaient de ne pas avoir été en fonction à un tel niveau hiérarchique au-delà de ces cinq années. Les décisions d'internationalisation traitées dans les entrevues – et vécues à la première personne – étaient d'ailleurs généralement situées dans cet horizon temporel. À l'exception d'une des entreprises dont l'actionnariat était privé, les cinq derniers rapports annuels étaient disponibles, pour un total de quinze rapports annuels.

Une autre source de données organisationnelles publiques fut celle des communiqués de presse émis par les entreprises. Le même critère des cinq dernières années fut aussi retenu comme horizon d'étude de ces sources secondaires internes. Le nombre des documents collectés fut cependant très différent selon l'entreprise. L'une (à l'actionnariat privé) ne publie que d'exceptionnels communiqués de presse liés à de rares rappels de produits. Une autre ne publie que les communiqués de presse obligatoires de nature financière (rachat d'actions, résultats trimestriels, avis de publication de rapport annuel, etc.). Finalement, les deux dernières publient assez fréquemment des communiqués n'étant pas seulement de nature financière. Quarante-six communiqués furent sélectionnés dans un cas et trente-neuf dans le second.

Les sites internet des entreprises fournirent la troisième source interne. Ils furent consultés une seule fois, au début de l'année 2011. Toutes les entreprises avaient un site internet en ligne.

Finalement, en plus de ces trois sources documentaires internes, il a aussi été choisi d'obtenir une perspective externe afin de compléter l'effort de triangulation. Une recherche d'articles de journaux fut ainsi entreprise dans une trentaine de journaux francophones grâce à la base de données EUREKA. En ayant toujours en tête d'identifier des documents n'étant pas uniquement de nature financière, il fut ainsi possible de sélectionner sept articles dans une entreprise, neuf dans une autre, quarante-trois dans une suivante et cinquante articles dans la dernière – une sélection aléatoire d'articles dut cependant être effectuée dans ce cas, considérant le trop grand nombre d'articles publiés par rapport aux autres.

Tableau VI Liste des données étudiées

Type de source \ Entreprise	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4
Entrevues	5	8	3	4
Rapports annuels des 5 derniers exercices	5	5	0	5
Communiqués de presse des 5 dernières années (autres qu'informations financières ou liées aux rachats d'actions, droits de vote, etc.)	46	0	0	39
Site internet corporatif	1	1	1	1
Articles de journaux des 5 dernières années sélectionnés dans la base de donnée EUREKA	50 Articles choisis aléatoirement	7	9	43

5.5.3 Le prétest

Les fondations méthodologiques ayant été précisées, il fallait alors les mettre à l'épreuve dans le cadre d'un prétest. Yin (2009, p. 92) rappelle qu'un tel projet pilote permet d'affiner la stratégie de collecte de donnée, que ce soit au niveau de l'outil de collecte en tant que tel (le guide d'entrevue) ou des procédures (le déroulement de ces entrevues, la durée, le ton, les techniques de l'intervieweur, etc.). Afin de conserver à cette recherche une envergure réaliste, il fut choisi de concentrer cette ronde préliminaire à la validation de l'outil principal de collecte (le questionnaire semi-structuré) et d'utiliser ces premières données collectées pour vérifier si les critères dérivés de l'œuvre de Charles Taylor peuvent être appliqués au champ d'étude propre à la gestion stratégique des organisations.

5.5.3.1 Présentation du cas du prétest

Afin de ne pas contaminer l'échantillon principal, ce prétest fut réalisé dans une organisation non gouvernementale canadienne ayant comme mandat principal

d'attirer des investissements étrangers au pays. Bien que cette organisation⁴⁹ ne soit pas engagée dans un processus d'ouverture de divisions à l'international, elle est cependant en contact constant avec des entreprises étrangères souhaitant démarrer une nouvelle unité d'affaires au Canada ou dans un autre pays. Ainsi, le prétest réalisé dans L'Organisation 1 permet d'évoluer dans un contexte tout à fait compatible à celui des entreprises qui composeront la population étudiée dans cette recherche. La perspective fut cependant inversée puisque ce prétest nous donna accès au regard de l'hôte (devant convaincre l'investisseur que le pays est un bon choix) plutôt que celle du visiteur (devant décider si le pays est un bon choix). L'avantage est cependant de pouvoir discuter d'une myriade de récits d'internationalisation auxquels L'Organisation 1 a participé.

L'Organisation 1 était ainsi un milieu tout à fait désigné pour atteindre l'objectif primaire de ce prétest, soit de valider la pertinence des cinq critères tayloriens comme outils d'analyse du contenu culturel de l'attention des dirigeants. Ce prétest permit aussi de répondre à des objectifs secondaires liés à la réalisation d'entrevues, tels que la mise à l'épreuve du protocole de recherche, du guide d'entrevue, des aptitudes d'intervieweur du chercheur et des procédures entourant la réalisation du double codage. De plus, des objectifs tertiaires concernant l'analyse des données purent aussi être poursuivis, que ce soit en interrogeant la pertinence du sujet d'étude (culture et stratégie d'internationalisation), en demeurant à l'affût de construits émergents et finalement en se familiarisant avec le logiciel d'analyse qualitative Nvivo8. En plus du critère de pertinence du contexte pour le sujet d'étude, c'est en effet l'accès au terrain d'étude qui, tel que suggéré par Yin (Yin, 2009, p. 93), a déterminé le choix de l'organisation au sein de laquelle serait réalisé le prétest. Un informateur, le secrétaire corporatif de L'Organisation 1, a ainsi confirmé l'accord de collaboration et a permis d'identifier, parmi les quelques dizaines d'employés, les cinq dirigeants étant le plus en contact avec des entreprises

⁴⁹ L'organisation participante au prétest sera désignée comme étant « L'Organisation 1 » afin de masquer son identité.

en processus d'internationalisation: le PDG, un VP, le secrétaire corporatif, le directeur de la recherche et le directeur d'un secteur industriel participèrent ainsi à des entrevues d'une durée approximative d'une heure.⁵⁰

5.5.3.2 Les entrevues semi-structurées du prétest

À l'exception de l'informateur (qui fut aussi un répondant), les répondants étaient sollicités grâce à une description limitée du projet de recherche. Ils étaient avisés qu'ils devraient répondre à un questionnaire semi-structuré portant sur les stratégies d'internationalisation des entreprises et sur le processus décisionnel des dirigeants. L'intérêt du chercheur (mon intérêt) pour le lien entre stratégie et culture n'était pas dévoilé avant la réalisation de l'entrevue. C'est au fil des questions qu'ils découvraient cette facette de la recherche. Tel que déjà précisé, le guide d'entrevue servait d'avantage de liste de contrôle de sujets à aborder que d'une liste de questions devant impérativement être posées. À titre d'intervieweur, je devais ainsi demeurer le plus possible en mode écoute en identifiant mentalement les items discutés sans accorder trop d'importance à l'ordre des réponses dans une section donnée.

Dans le cadre de ce prétest, il fut choisi de ne pas enregistrer les entrevues mais plutôt de collecter les réponses grâce à la prise de notes par l'intervieweur. Une version aérée du questionnaire était ainsi imprimée et remplie au fil de l'entrevue. À la fin de l'entrevue, l'intervieweur s'assurait de s'isoler le plus rapidement possible afin de passer en revue le document et de compléter les réponses qu'il n'avait pas eu le temps de détailler. Plusieurs notes prises sous le format de points de forme furent ainsi transformées en phrases plus complètes.

⁵⁰ Le PDG demanda au vice-président de se joindre à lui lors de l'entrevue. Il devint donc nécessaire de réaliser simultanément les deux entrevues. Les notes furent ainsi fusionnées afin de respecter le déroulement réel de l'entrevue. Ainsi quatre entrevues, plutôt que les cinq initialement prévues, furent réalisées lors du prétest.

5.5.3.3 Le codage taylorien du prétest

Disposant ainsi des notes d'entrevues, il fut possible de confronter une première fois les cinq critères d'analyse inspirés de l'œuvre de Charles Taylor face à un terrain pratique en gestion. Une grille de codage⁵¹ fut ainsi construite afin d'opérationnaliser chacun des cinq critères tayloriens déjà décrits dans la section 4.2. de cette thèse: 1- liberté positive ; 2- ontologie sociale ; 3- expressivisme ; 4- républicanisme civique et 5- espaces communs. Pour chacun des codes représentant un critère, trois précisions furent apportées : 1- définir le critère ; 2- illustrer l'application du critère dans un contexte de différence culturelle et 3- énoncer des indicateurs du critère. Ainsi, à l'aide de la grille de codage, les notes d'entrevues furent intégrées au logiciel d'analyse qualitative NVivo, puis le texte fut méticuleusement codé, c'est-à-dire que des codes furent attribués à chacune des phrases ou sections correspondant à un indicateur du critère. Un passage pouvait ainsi recevoir plus d'un code tandis que d'autres, aucun. À titre de codeur principal, j'ai attribué 34 codes pour l'ensemble des quatre entrevues. Afin d'évaluer la qualité des critères tayloriens et plus concrètement de cette grille de codage, il fut choisi de procéder à un double codage.

5.5.3.4 Le double codage taylorien du prétest

Une doctorante de HEC Montréal accepta de coder à son tour les notes d'entrevues réalisées dans L'Organisation 1. Quelques sections de la thèse concernant le cadre théorique taylorien et la grille de codage lui furent remises afin qu'elle puisse se familiariser avec le cœur théorique de cette thèse. Une brève séance d'explication fut aussi organisée entre le codeur principal et la deuxième codeuse. Le double codage à l'aveugle – sans dévoiler à la seconde codeuse les résultats du premier codage – fut réalisé afin de comparer les résultats avec celui du premier codeur. Le codeur principal attribua 34 codes, tandis que la deuxième codeuse attribua 40 codes pour l'ensemble des quatre entrevues. En comparant les

⁵¹ La grille de codage est publiée en Annexe.

résultats du codeur principal et de la deuxième codeuse, un résultat très mitigé apparut. Seulement 20 passages furent codés selon les mêmes critères : 4 codes communs pour le critère de la liberté positive, 13 codes communs pour le critère de l'ontologie sociale, et 3 codes communs pour le critère des espaces communs. Les critères de l'expressivisme et du républicanisme ne reçurent aucun code commun. Ainsi, en prenant comme référence les codes attribués par le codeur principal, il fut possible de dégager un taux de concordance de 59 %. À première vue, ce résultat semblait décevant.

Ce portrait devenait cependant encore plus inquiétant si l'on ajoutait à cette évaluation de la qualité du codage une considération pour l'entente due au hasard. Le calcul du coefficient du Kappa de Cohen fut ainsi utilisé afin de prendre en compte la possibilité que les deux codeurs aient attribué les mêmes codes par simple hasard. Landis et Koch (1977) proposent de qualifier le niveau d'entente selon six niveaux. Lorsque le Kappa est inférieur à 0.00, il est qualifié de mauvais (*poor*), lorsqu'il est situé entre 0.00 et 0.20 il serait faible (*slight*), de 0.21 à 0.40 honnête (*fair*), de 0.41 à 0.60 modéré (*moderate*), de 0.61 à 0.80 substantiel (*substantial*), et de 0.81 à 1.00 presque parfait (*almost perfect*).

Le Kappa de Cohen mesure l'entente entre deux évaluateurs pour des catégories mutuellement exclusive, c'est-à-dire, qu'afin de le calculer, il faut considérer un à un chacun des codes attribués plutôt que d'identifier la simple concordance des codes par rapport à un extrait. Les résultats du double codage du prétest furent ainsi décortiqués en 54 éléments, c'est-à-dire en 20 passages d'entrevues ayant reçu des codes identiques et 34 ayant reçu des codes différents. Il est à noter que lorsqu'un passage n'était codé que par un seul codeur, on considérait que l'autre codeur avait attribué le code « Aucun » à ce segment. De plus, lorsqu'un même passage recevait deux codes différents, il était divisé en deux éléments distincts exprimant cette double mésentente entre les deux codeurs. Un Kappa de Cohen de 0.19 fut obtenu dans le cadre du prétest. Selon Landis et Koch (1977),

l'accord entre les deux codeurs était ainsi faible.⁵² Ce second coup d'œil à l'évaluation de la qualité du codage selon des critères tayloriens confirma l'existence d'une problématique sérieuse en matière de fiabilité interne de la recherche en cours.⁵³

Deux types d'hypothèses expliquant ce trop faible taux de concordance furent soulevés : 1- des explications liées aux données et 2- des explications liées au codage. Ainsi, il fut suggéré que les données étaient peut-être problématiques considérant un mauvais choix d'organisation pour le prétest (mauvais terrain d'étude), que les entrevues furent mal administrées (mauvais intervieweur ou mauvais questionnaire) ou que la technique de prise de note (plutôt que l'enregistrement et la transcription) n'avait fourni qu'une documentation anémique pour un tel exercice interprétatif. Des questionnements liés au codage furent aussi énoncés. Les codes (critères) tayloriens étaient-ils pertinents ? Ces codes tayloriens étaient peut-être pertinents, mais mal définis et opérationnalisés dans la grille de codage. Ces codes étaient aussi potentiellement pertinents et adéquatement définis, mais mal expliqués et assimilés par la deuxième codeuse.

Ainsi, en collaboration avec les membres du comité doctoral et d'autres professeurs du département de gestion de HEC Montréal⁵⁴, il fut choisi d'apporter des correctifs majeurs avant d'entreprendre la collecte des données principales.

⁵² Sim et Wright (2005) rappellent que cette gradation en six niveaux de Landis et Koch (1977) est un peu arbitraire. Sim et Wright (2005) suggèrent que la frontière entre les catégories (*poor, slight, fair, moderate, substantial* et *almost perfect*) est subjective. Certains proposeraient de bouger de quelques décimales la frontière séparant le « *poor* » du « *slight* » ou encore séparant le « *substantial* » du « *almost perfect* ». Ils reconnaissent cependant dans leur article « *The Kappa Statistic in Reliability Studies* » que le Kappa de Cohen offre une information valable sur la fiabilité des données obtenues. Ces nuances d'interprétation sont toutefois malheureusement bien secondaires considérant le coefficient de 0.19 obtenu. Que certains prétendent qu'il confirme un accord mauvais ou un accord simplement honnête ne change pas la triste réalité qui avait déjà été confirmée par le calcul d'un pourcentage de concordance de 59%.

⁵³ La section 5.6.4.2 est dédiée à l'examen du critère de la fiabilité interne et externe de cette recherche.

⁵⁴ Il faut notamment souligner la contribution de la professeure Ann Langley qui me suggéra d'intégrer le calcul du Kappa de Cohen à mon évaluation de la qualité du codage et qui me suggéra quelques pistes afin d'améliorer mon cadre méthodologique.

5.5.3.5 Correctifs apportés à la méthodologie inspirés du prétest

Après consultation, il fut choisi de persévérer en portant des améliorations ne remettant pas en question le cadre théorique de la thèse, mais revisitant plutôt l'exécution de la collecte et du double codage. La proposition fut donc d'améliorer la richesse des données collectées – enregistrement et transcription plutôt que prise de notes – et de s'investir beaucoup plus dans la formation du deuxième codeur. Si ces deux changements majeurs n'avaient pas permis d'augmenter le taux de concordance, il aurait alors été question de remettre en doute le cadre théorique soutenant les cinq critères tayloriens. Cependant, considérant qu'une entente de collaboration fut signée à l'hiver 2010 avec une première multinationale, il fut choisi de procéder immédiatement à la collecte principale des données en utilisant le même questionnaire, mais en obtenant le consentement d'enregistrer et de transcrire les entrevues. C'est alors au moment du double codage de cette première entreprise participante que le doute fut définitivement levé à l'égard de la validité des critères tayloriens. S'il ne l'avait pas été⁵⁵, l'ensemble du projet aurait dû être repensé.

Ce prétest permit aussi d'identifier d'autres avenues de recherche. Les réponses en matière de définition des construits culturels furent à ce point diversifiées qu'il fut décidé d'explorer l'ajout d'une série de codes promettant de mesurer la compréhension théorique des répondants de ces construits. De plus, il sembla important d'identifier le type de sphères culturelles qui sont le plus souvent mentionnées lorsque les intervenants mentionnent le construit culturel. Référent-t-ils d'abord à la sphère culturelle nationale ou plutôt aux sphères organisationnelles, industrielles, régionales, liées à la culture professionnelle et autres sphères

⁵⁵ Il est précisé dans la section 5.6.4.2 dédiée à l'étude de fiabilité interne et externe, que le taux de concordance obtenu lors du double codage de la première entreprise participante (L'Entreprise 2) fut de plus de 88% et que le Kappa de Cohen pour l'ensemble du double codage principal (pour les quatre entreprises) fut de 0.66, c'est-à-dire un niveau d'accord substantiel selon Landis et Koch (1977). Les améliorations précitées s'avèrent à propos et permirent de supporter la validité des critères tayloriens liés au cadre théorique étudié. La collecte de donnée se poursuit donc dans les trois dernières entreprises participantes.

culturelles plus ou moins inclusives ? Il apparut finalement essentiel d'examiner des hypothèses concurrentes en matière de facteur de localisation, les répondants de L'Organisation 1 ayant identifié de nombreux autres facteurs de localisation qui leur semblaient plus déterminants que l'arrimage (*fit*) entre deux cultures nationales.

5.5.4 Stratégies et outils d'analyse des données

Dans le contexte méthodologique général de l'étude de cas, de nombreux outils d'analyse sont disponibles. Yin (2009, pp. 130-131) présente d'ailleurs quatre grandes familles de stratégies d'analyse. La première des stratégies qu'il propose est celle de l'étude des propositions théoriques ayant mené à l'étude de cas (donc formulées préalablement). Cette première avenue d'analyse des données sera au cœur de cette thèse. La seconde stratégie d'analyse mise de l'avant par Yin (Yin, 2009, pp. 130-131) est celle du développement d'une description du cas. Il prévient cependant que l'approche analytique descriptive devrait se faire à défaut de pouvoir réaliser la première option. Pour ma part, je propose de l'utiliser comme complément à la première. La troisième stratégie que mon ouvrage méthodologique de référence mentionne est celle de la combinaison d'outils qualitatifs et quantitatifs – option qui ne fut pas retenue dans le cadre de cette recherche qualitative. Finalement, la quatrième stratégie d'analyse suggérée par Yin (Yin, 2009, pp. 130-131) est celle de l'examen des explications concurrentes. Cette technique fut évidemment intégrée.

Afin de procéder à une description et une analyse claire des quatre cas pour un lecteur n'étant pas familier avec les quatre multinationales – et ne pouvant pas prendre connaissance de l'identité réelle des entreprises considérant les ententes de confidentialités régissant cette thèse – il fut choisi de déplacer l'ordre d'analyse initialement prévu. Plutôt que de s'arrimer à l'ordre du cadre théorique présenté au quatrième chapitre, ou même de suivre l'ordre de préférence des stratégies d'analyse de Yin (Yin, 2009), il est proposé d'analyser les données en cinq étapes, permettant d'augmenter notre compréhension des cas au fur et à mesure : 1- analyse de l'historique d'internationalisation ; 2- analyse du contenu culturel des stratégies

d'internationalisation selon les critères tayloriens ; 3- analyse de l'attention portée à la différence culturelle ; 4- analyse des construits culturels ; 5- analyse des hypothèses concurrentes.

5.4.4.1 Analyse de l'historique d'internationalisation

Nous pourrons ainsi découvrir, dans un premier temps, les quatre multinationales participantes dans le cadre d'une présentation analytique de leur historique d'internationalisation. Ce premier effort de compréhension promet de nous aider à confronter l'hypothèse H1.3 proposant que « le niveau d'influence de la différence culturelle sur les stratégies sera fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise ». Ainsi, tel que précisé dans la section 4.4.1.2. dédiée aux phases d'internationalisation des grandes entreprises, l'analyse de l'historique d'internationalisation consistera à identifier le stade d'internationalisation de chacune des multinationales étudiées. Une cinquième phase fut cependant ajoutée comme suite à la collecte des données. Avant même de débiter l'analyse, une nuance importante a émergé. Il semblait nécessaire de distinguer deux moments importants de la 3^e phase décrite dans la section 4.4.1.2. – « Phase de pénétration des nouveaux marchés ». En effet, au cours de cette phase, une décision importante semblait s'imposer pour les quatre entreprises étudiées : soit la décision de démarrer la production à l'étranger dans le cadre d'un contrôle majoritaire (ou total) de l'actionnariat d'au moins un site de production. La phase de « naissance d'une multinationale » fut donc choisie pour identifier cette étape importante dans la stratégie d'internationalisation.

L'historique d'internationalisation complet sera raconté. Le stade actuel (tel qu'observé en 2010) sera cependant au centre de l'analyse des cas. Il s'agira de cerner l'aboutissement de ces récits d'internationalisation afin d'identifier quel est le stade ultime atteint par les entreprises en 2010: 1- le pré-engagement (activités nationales) ; 2- la phase initiale (importations et exportations sporadiques) ; 3- la phase avancée de pénétration des nouveaux marchés (exportations importantes et premiers partenariats) ; 4- la phase de naissance d'une multinationale (premier site

de transformation en propre à l'étranger) et 5- la phase d'alliance (d'une stratégie de concurrence à une stratégie d'alliance).

Tableau VII Grille d'analyse des phases d'internationalisation

Phase d'internationalisation	Indicateur de la phase
1- Phase de pré-engagement national.	<ul style="list-style-type: none"> - Genèse de l'entreprise ; - Marché fondamentalement national.
2- Phase initiale d'importation et d'exportation.	<ul style="list-style-type: none"> - Import.-export. opportuniste (objectif non planifié mais considéré au fil des opportunités) ; - Import.-export. exploratoires (décrits sous la forme de l'apprentissage) ; - Peu de ressources organisationnelles en support à l'import.-export ; - Marginalité de l'import.-export dans les activités de l'entreprise ; - Pas de structure organisationnelle dédiée à ces activités.
3- Phase de pénétration des nouveaux marchés.	<ul style="list-style-type: none"> - Import.-export. planifié (objectif stratégique de croissance via l'import.-export) ; - Mise en place d'une structure organisationnelle minimale dédiée à la gestion des activités internationales (peut-être même un seul responsable ou une toute petite équipe) ; - Exportations à ce point importantes que la transformation à l'étranger est considérée ; - Recherche de partenaires de distribution ; - Recherche de partenaires de transformation (coentreprises, vente de licences)
4- Phase de naissance d'une multinationale.	<ul style="list-style-type: none"> - Décision d'acquérir une majorité des parts d'un site de transformation à l'étranger ; - Décision de démarrer à zéro (green field) un site de transformation à l'étranger ; - Poursuite des acquisitions ou démarrage de plus de sites de production à l'étranger ; - L'internationalisation est un objectif stratégique explicite de l'entreprise ; - Une structure organisationnelle de gestion des activités internationales est confirmée et dotée d'effectifs propres.
5- Phase d'alliances stratégiques mondiale	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise transforme en propre et distribue dans plusieurs pays et souhaite consolider ses acquis internationaux dans le cadre d'ententes et d'alliances stratégiques ayant une portée mondiale; - L'entreprise se définit comme une multinationale; - Sa présence internationale forte est un de ses avantages concurrentiels ; - Sa chaîne de valeur est déterminée par des leviers propres à une présence internationale; - Ultiment, passage d'une stratégie de concurrence vers une stratégie d'alliance : le rayonnement se mesure par des alliances stratégiques confirmant cette position de chef de file mondial (alliance avec d'autres joueurs mondiaux).

5.4.4.3 Analyse du contenu culturel des stratégies d'internationalisation selon des critères tayloriens

C'est dans un deuxième temps que les cinq critères tayloriens seront mis à contribution pour évaluer les stratégies d'internationalisation et mettre en lumière la profondeur des préoccupations pour des éléments culturels. L'hypothèse H1.1. pourra ainsi être plus directement – mais non pas exclusivement – analysée lors de l'examen du « savoir-faire unique d'une compagnie en matière de gestion de la différence culturelle ».

Plus précisément, ces critères me permettront d'évaluer la qualité du contenu culturel recensé ou autrement dit, son intensité. Je voudrai savoir si le contenu culturel est superficiel ou profond, s'il est riche ou pauvre. À titre d'exemple, un dirigeant qui nommera à plusieurs reprises le mot "culture" pourrait en fait bien plus négliger son usage qu'un autre qui n'aurait pas l'habitude de référer au mot. Il pourrait tout de même avoir une vision intuitive imprégnée de considérations pratiques grandement compatibles à la gestion de la différence culturelle. C'est notamment afin de capturer ces différents types de « niveaux » d'attention à la culture que j'entends invoquer les critères normatifs tayloriens. Ils me permettront de décrire et d'évaluer l'intensité de la considération pour la culture. La grille de codage des critères taylorien utilisée lors du prétest et légèrement modifiée⁵⁶ sera ainsi utilisée.

⁵⁶ Les éléments en gras furent ajoutés comme suite au prétest.

Tableau VIII Grille de codage révisée des critères tayloriens

Critère	Définition du critère	Application du critère	Indicateurs du critère
1.Liberté positive (Lib+)	Le critère de <u>liberté positive</u> est fondé sur un concept d'accomplissement, où la volonté guide les choix. Ce sont les actions des sujets qui témoignent de leur liberté définie par la positive. À l'inverse, la liberté négative se contente d'un concept de possibilité, où le fait d'être libre est rapporté à ce que nous pouvons faire considérant l'absence de contrainte.	-Comment dans un contexte d'écart entre l'identité culturelle d'un individu et la culture dominante de la société où il évolue, garantir non seulement les droits de l'individu, mais surtout sa volonté de réalisation de soi (d'accomplissement). -Comment contribuer à la formation d'un contexte et des conditions propices à la réalisation de l'individu: des conditions minimales, économiques, soc., culturelles.	-Place à l'initiative individuelle; -Place aux projets individuels; -Considération pour les individus; -Mobilisation des employés -Création d'un contexte favorable à l'engagement des employés; - L'accomplissement des employés est recherché.
2.Ontologie sociale (Ont Soc)	Le critère de <u>l'ontologie sociale</u> est fondé sur une définition de l'identité du sujet composée d'aller-retour constant entre la sphère collective et la sphère individuelle. Une telle définition de l'identité implique la prise en compte des composantes sociales et des composantes individuelles de l'identité.	Le concept d'ontologie sociale suppose l'existence d'un écart — d'une différence — entre l'intériorité identitaire du sujet et la composante sociale — notamment culturelle. C'est cet écart qui fournit l'impulsion à la démarche interprétative du sujet.	-Description d'une différence identitaire (pas nécessairement culturelle); -Explication de la source commune d'une différence identitaire; - Trait commun, d'appartenance commune (sans égard à la sphère d'influence).
3.Expressivisme (Exp)	Le critère de <u>l'expressivisme</u> est fondé sur le besoin d'expression du sujet. Le sujet souhaite exprimer son identité qui lui est propre. La prise de parole pour affirmer ou pour revendiquer la prise en compte de son identité est alors incontournable	La différence de culture offre un prétexte d'expression. L'expression de la différence est une main tendue motivant l'individu à dialoguer avec son entourage. Sa prise de parole affirme ainsi son désir de vivre au sein de cette différence.	-Récit d'une prise de parole d'individu dans la compagnie; -Récit de revendication d'employés ; -Récit d'incitation à la prise de parole; -Récit de consultation des employés.

<p>4.Républicanisme civique (Rep Civ)</p>	<p>Le <u>critère du républicanisme civique</u> est fondé sur la valorisation du bien commun. Ce critère a une forte connotation morale, rappelant l'importance des finalités collectives. Une telle définition ne nie pas l'affirmation de droits ou d'objectifs individuels, mais vise plutôt à rappeler qu'ils doivent contribuer à la valorisation du bien commun.</p>	<p>Dans un contexte de différence, le républicanisme rappelle le devoir d'appartenance du sujet dans sa collectivité. Un individu ne peut pas déléguer son engagement. Il doit participer directement à la réalisation du bien commun.</p>	<p>-Engagement social de la compagnie ou/et de ses employés; -Responsabilité sociale; -Gestion durable; -Impact altruiste extérieur à l'entreprise.</p>
<p>5.Espaces communs (Esp Com)</p>	<p>Le <u>critère des espaces communs</u> est fondé sur la valorisation de lieux de vivre-ensemble propices à l'expression du sujet et permettant la valorisation du bien commun. Certains espaces communs semblent particulièrement propices à un tel engagement: pensons à la sphère politique ou à la sphère de la société civile.</p>	<p>Le sujet doit rechercher un espace de dialogue culturel. S'ils existent, il doit y participer. Si de tels espaces communs n'existent pas ou sont trop rares, ils devront alors être créés.</p>	<p>-Participation de la compagnie et/ou des employés à un espace commun (représentations politiques, commissions parlementaires, forums économiques, chambre de commerce, etc.); -Création d'un espace commun : - groupe d'intérêt - scène culturelle - scène sportive.</p>

5.4.4.4 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle

Cette étude du lien entre culture et stratégie sera ensuite poursuivie dans un troisième temps, mais cette fois-ci grâce à l'analyse de l'attention portée à la différence culturelle, outil d'étude dérivée de la thèse de Bouquet (2003). C'est à ce moment que l'hypothèse H1.2. sera étudiée plus en profondeur, soit dans un effort de compréhension de « l'attention portée à la différence culturelle [pouvant potentiellement influencer] positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence ». C'est la théorie de l'attention utilisée par Bouquet (Bouquet, 2003) qui m'aidera à scruter plus méticuleusement trois zones de

l'entreprise au centre du cas : les composantes, la structure et l'environnement de l'attention portée à la différence culturelle. En reprenant ce cadre théorique de l'attention que Bouquet (Bouquet, 2003) a formulé et utilisé dans sa thèse doctorale, j'écoute les conseils de Savarese (2006) qui précise qu'il faut éviter de participer à la multiplication du jargon trop souvent cacophonique d'un champ d'étude en s'efforçant de transférer « chaque fois que cela est possible, des concepts élaborés par d'autres » dans nos propres recherches (Savarese, 2006, p. 99).

Tableau IX Grille d'analyse des éléments de la théorie de l'attention

Éléments de la théorie de l'attention de Bouquet (2003)	Indicateurs des éléments de la théorie de l'attention de Bouquet (2003)
Description des composantes de l'attention des dirigeants de l'entreprise	-Description des pratiques en matière de vigie de l'environnement d'affaires (<i>scanning</i>) : <ul style="list-style-type: none"> - Les informations récoltées ont-elle un contenu culturel ? - Quels sont les outils de récolte de ces informations ? - À quoi ces informations sont-elles destinées ? - Ces informations influencent-elles les décisions ? -Quels sont les liens avec des acteurs culturellement différents ? -Les comités exécutifs portent-ils attention à la différence culturelle ?
Description de la structure de l'attention de l'entreprise	-Description de la structure d'attention : <ul style="list-style-type: none"> - La position structurelle des dirigeants⁵⁷ favorise-t-elle l'attention à la différence culturelle? - La nature des ressources utilisées a-elle une connotation culturelle particulière ? - Des incitatifs sont-ils en place pour inciter les dirigeants à porter une attention à l'environnement international et culturel ? - Des mécanismes de développement de l'expertise internationale et de gestion culturelle sont-ils en place ?
Description des composantes culturelles de l'environnement de la décision de l'entreprise	-L'entreprise est-elle en contact avec des acteurs culturellement différents (distants culturellement) ? -L'industrie de la transformation alimentaire étant particulièrement marquée par la différence culturelle, quelles sont les illustrations propres à l'entreprise de cette composante culturelle de l'environnement ?

⁵⁷ Cet élément ne sera pas analysé dans le chapitre suivant puisque tous les dirigeants interrogés furent précisément choisis selon le critère de leur participation au processus décisionnel en matière d'internationalisation. Ils occupent ainsi tous une position structurelle les plaçant extrêmement proche des enjeux marqués par la différence culturelle.

5.4.4.5 Analyse des construits culturels

Dans un quatrième temps, les construits de la culture et de la culture nationale seront scrutés dans le discours des dirigeants. Pour ce faire, c'est la définition de Kroeber & Kluckhohn (1952) qu'il est proposé de décortiquer pour identifier ses composantes théoriques. Il sera ainsi possible d'évaluer la compréhension théorique des répondants en analysant leurs réponses aux questions d'entrevue dédiées aux définitions de la « culture » et de la « culture nationale ». Ainsi, seuls les segments d'entrevues correspondant à ces deux premières questions de la seconde section du questionnaire seront analysés selon la grille illustrée dans la Figure 10. En comptabilisant le nombre de construits culturels mentionnés avec cet outil d'analyse, nous mettrons ainsi en évidence le niveau de compréhension théorique explicite des hauts dirigeants.

Tableau X Grille d'analyse des construits culturels

Définition de la culture de Kroeber & Kluckhohn	Décomposition de la définition « culture » en construits indépendants
« Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired by symbols ... »	<ul style="list-style-type: none"> • Modèles comportementaux acquis et transmis par symboles : <ul style="list-style-type: none"> ○ Modèles explicites; ○ Modèles implicites.
« ... constituting the distinctive achievement of human groups ... »	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation propre aux groupes d'êtres humains.
« ... including their embodiment in artifacts ; ... »	<ul style="list-style-type: none"> • Artéfacts.
« the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values ; ... »	<ul style="list-style-type: none"> • Idées traditionnelles dérivées de l'histoire : <ul style="list-style-type: none"> ○ Valeurs.
« culture systems may, on one hand, be considered as products of action, on the other as conditioning elements of future action ».	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes culturels : <ul style="list-style-type: none"> ○ Produits des actions passées; ○ Éléments conditionnant les actions futures.

5.4.4.6 Analyse d'hypothèses concurrentes

Finalement, dans un cinquième temps, deux hypothèses concurrentes seront examinées. Nous voudrions identifier les sphères culturelles d'influence pouvant, en plus de la culture nationale, influencer les choix en matière de localisation et aussi établir si d'autres facteurs de localisation – que celui de la recherche d'un « *fit* » culturel – dominent les choix en matière d'internationalisation.

5.4.4.6.1 Analyse des sphères culturelles

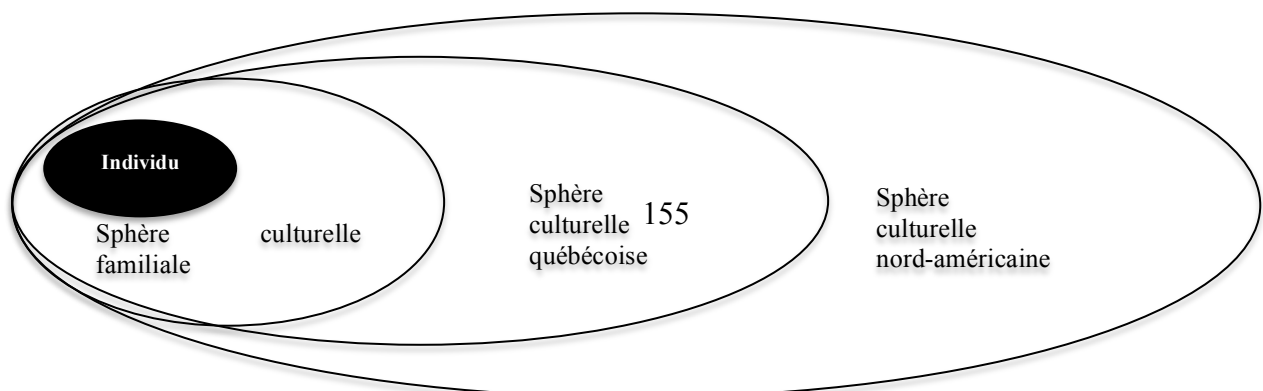
S'intéresser au lien entre la sphère culturelle nationale et l'internationalisation implique de porter une attention particulière aux autres sphères culturelles. En fait, si on considère qu'une culture est en quelque sorte une sphère d'influence plus ou moins vaste, il est possible que plusieurs sphères culturelles s'entrelacent. Il s'avère essentiel de vérifier si

H.4 La sphère culturelle nationale est une composante fondamentale de l'horizon culturel d'une multinationale.

Cette quatrième hypothèse propose en fait d'examiner si d'autres sphères d'influence culturelles surclassent la culture nationale comme élément déterminant des stratégies d'internationalisation.

À titre d'exemple très simplifié, un individu grandit dans une famille, québécoise, évidemment sise en Amérique du Nord. Je pourrais ainsi représenter son horizon culturel simplifié:

Figure 4 Illustration d'un horizon culturel simplifié



Plusieurs sphères d'influence composeront aussi l'horizon culturel des hauts dirigeants et des stratégies d'internationalisation qu'ils mettront en œuvre. Il est donc proposé de scruter les quatre cas étudiés afin d'identifier l'ensemble de leurs sphères culturelles d'influence. La Figure 12 illustre l'ensemble des sphères culturelles ayant été identifiées dans les cas et devant être représentées dans l'illustration des horizons culturels propres à chacun.

Tableau XI Grille d'analyse des sphères d'influence culturelles

Type de sphère culturelle	Précision de la sphère culturelle
Sphère culturelle nationale	Souvent associé à la culture d'un pays.
Sphère culturelle continentale	Référence à la culture nord-américaine, européenne, asiatique, etc.
Sphère culturelle régionale	Référence à une région intra-pays : les Maritimes, le Centre du Canada, l'Ouest canadien, etc.
Sphère culturelle rurale	Référence par opposition à la culture urbaine.
Sphère culturelle urbaine	Référence par opposition à la culture rurale.
Sphère culturelle ethnique	Référence à l'héritage culturel propre à l'origine ethnique (et non civique).
Sphère culturelle organisationnelle	Référence à la culture propre à une entreprise.
Sphère culturelle industrielle	Référence à une culture propre à une industrie. Exemple : culture propre à l'industrie de la finance versus à celle des arts de la scène.
Sphère culturelle propre à la famille fondatrice	Référence à l'horizon culturel hérité et transmis par les fondateurs de l'entreprise.
Sphère culturelle agraire	Référence spécifique à la culture industrielle agraire.
Sphère culturelle culinaire	Référence à l'horizon culturel propre aux habitudes culinaires.

5.4.4.6.2 Analyse des facteurs de localisation

La seconde analyse permettant d'identifier des hypothèses concurrentes à celles posées dans le chapitre précédent concerne les facteurs de localisation. Il sera ainsi proposé de vérifier si :

H5. La recherche d'un « fit » culturel est un facteur de localisation influençant le processus décisionnel en matière de choix de pays.

Il faut aussi identifier les autres facteurs de localisation observés dans les cas. La Figure 13 recense ces autres facteurs de localisation observés lors de la collecte des données et devant être méticuleusement analysés.

Tableau XII Grille d'analyse des facteurs de localisation

Facteur de localisation	Précision du facteur de localisation
Accès au marché	Choix de localisation pour accéder à un marché d'une taille jugée intéressante.
Accès à la matière première	Choix de localisation pour accéder à une matière première, quelle soit une ressource naturelle ou une ressource humaine (incluant l'accès à une main d'œuvre abordable ou ayant des qualifications pertinentes).
Accès à une technologie et au savoir-faire	Choix de localisation pour s'allier ou acquérir une entreprise ayant une technologie et/ou un savoir convoité.
Consolidation de la présence dans un pays/zone	Choix de localisation pour accentuer la présence de l'entreprise dans un pays ou une zone où elle est déjà présente : l'objectif de consolidation explicite.
Diversification des marchés	Choix de localisation pour augmenter le nombre de marchés où il sera possible de vendre les produits ; l'avantage en matière de gestion du risque de la baisse de la demande dans l'un des marchés est explicite.
Emplacement géographique stratégique	Choix de localisation dans un pays, non pas pour ses avantages propres, mais pour sa proximité avec d'autres pays et marchés (un premier pas jugé plus simple, avant d'aborder un second pays visé, ou encore dans un pays situé dans un carrefour de transport mondial).
« Fit » culture culinaire	Choix de localisation selon la présence d'habitudes alimentaires évaluées comme similaires ou compatibles.
« Fit » culture nationale	Choix de localisation selon la présence d'une culture nationale évaluée comme similaire ou compatible.
« Fit » culture organisationnelle	Choix de localisation selon la présence d'une culture organisationnelle similaire ou compatible.
« Fit » linguistique	Choix de localisation selon l'usage de la même langue.
Infrastructures de qualité	Choix de la localisation selon la présence d'infrastructures de qualité : réseau de transport, chaîne de froid continue, sous-traitants essentiels, etc.
Lois et politiques commerciales favorables	Choix de localisation en fonction des lois et politiques commerciales jugées favorables.
Mimétisme	Imitation d'une stratégie d'internationalisation d'un concurrent.
Opportunisme	Choix de localisation non prémédité et n'ayant été retenu qu'en fonction d'une offre très précise et ponctuelle : ex. : une entreprise à vendre à très bon prix.
Présence d'un partenaire d'affaires	Choix de localisation non prémédité et n'ayant été retenu qu'en fonction d'une offre ou de la présence d'un partenaire d'affaires précis permettant l'implantation.

Produit exclusif à offrir	Choix de localisation afin d'offrir un élément ou une gamme de produits propre à l'entreprise et n'étant pas disponible dans le nouveau marché.
Répartition du risque climatique	Choix de localisation afin de répartir le risque lié au climat et affectant la production des ressources naturelles qui seront transformées.
Sécurité politique, sociale, économique	Choix de localisation afin d'éviter l'insécurité.
Synergie possible	Choix de localisation lié à la réalisation de synergies, généralement dans le cas d'une fusion ou acquisition.
Système politique similaire	Choix de localisation afin de s'implanter dans un pays dont le système politique est similaire, donc compris.
Taux de change favorable	Choix de la localisation afin de bénéficier/d'éviter un taux de change favorable/défavorable.

5.6 Conclusion méthodologique

Comme suite à cette construction des outils analytiques, il faut rappeler que Yin (2009, pp. 160-161) présente quatre impératifs pour permettre une analyse de grande qualité. Il faudrait porter attention à tous les faits (*all the evidence*), il faudrait considérer toutes les hypothèses rivales, il faudrait se concentrer sur les éléments les plus significatifs du cas (et ainsi procéder à une discrimination des éléments moins pertinents) et finalement, il faudrait mettre à profit nos acquis antérieurs pour analyser ce cas (l'utilisation de critères tayloriens, tirés d'une œuvre que j'ai fréquentée au cours de mes études de maîtrise en philosophie politique). La tâche semblait colossale. Ces six étapes d'analyse décrites dans les dernières sections la rendent cependant réalisable. Seules quelques remarques nous séparent maintenant de la présentation des données. Il me semble cependant essentiel de conclure ce chapitre dédié à la méthodologie et à l'analyse en traitant de quatre derniers sujets. J'expliquerai d'abord pourquoi un logiciel d'analyse qualitative fut utilisé. Ensuite, j'insisterai sur l'attention que j'ai portée au signal de la saturation. Je ferai aussi un commentaire critique sur les habituelles précisions en matière d'unités d'analyse et de variables. Je conclurai finalement avec une discussion sur l'importance d'assurer la validité et la fiabilité de cette thèse.

5.6.1 L'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative

Les grilles analytiques présentées dans la section précédente comportent de nombreux éléments et critères devant être associés aux différentes données récoltées. En fait, elles mettent de l'avant une soixantaine de codes pouvant être attribués à un passage d'entrevue, à une section d'un rapport annuel, à un communiqué de presse, à un article de journal ou à une page du site internet corporatif. Mais comment ne rien oublier ? Comment accorder toute l'attention nécessaire à chacun de ces soixante codes, pour chacune des données ? Face à l'envergure de l'entreprise analytique propre aux recherches qualitatives, plusieurs suggèrent l'utilisation d'un logiciel d'analyse. Richards (Richards, 2005) présente essentiellement ces logiciels comme étant des outils de codage des données. Le logiciel ne pourra évidemment pas réduire pour nous les données à leur plus simple expression,⁵⁸ mais nous aidera plutôt à identifier le matériel collecté selon les catégories que notre cadre théorique nous aura inspirées. Nous serons ensuite à même de repérer les catégories les mieux garnies, les comparer, les relier, les présenter sous forme de cartes conceptuelles, et ainsi de suite. En fait, rien de neuf par rapport à ce que faisaient les chercheurs avant l'ère numérique, mais peut-être un peu plus rapide et méthodique si le logiciel est bien choisi et utilisé adéquatement.

J'ai ainsi retenu le logiciel d'analyse qualitative NVivo 8^e édition, puisqu'il était bien connu des différents professeurs et références consultés et que des séances de formation étaient disponibles. J'ai d'ailleurs suivi deux cours offerts par des formateurs certifiés de NVivo. Les données récoltées furent ainsi soumises au logiciel, à l'exception de certains rapports annuels et des sites internet qui étaient trop volumineux. Dans ces derniers cas, ce sont plutôt leurs résumés qui furent intégrés à NVivo. Les données ainsi formatées étaient prêtes pour l'analyse, c'est-à-dire qu'il était alors possible de les consulter phrase par phrase et d'associer (coder) ces phrases à l'un des soixante codes précités.

⁵⁸ « 'Coding' refers to data reduction either by a system of symbols (...) or by numbers » (Richards, 2005, p. 85).

5.6.2 Le signal de la saturation

Même assisté de ce type d'outil informatique, la question de la complexité pourrait se poser à ceux qui ne sauraient pas quand mettre fin à la collecte et à l'analyse. Richards (Richards, 2005) conseille de rester alerte et de reconnaître le moment où rien de nouveau n'émerge : « It will stop, and you will conclude, because the data will saturate. If the data records and the categories coming out of the data are well handled, both will stop expanding »(Richards, 2005, p. 135). Plus précisément, ce sera la capacité à répondre aux questions de recherche qui marquera le fil d'arrivée « The only safe answer is, 'When you have the data needed to answer your research question and all subsequent pertinent questions arising from the data.' » (Richards, 2005, p. 20). Eisenhardt (1989, p. 540) prévient aussi des dangers de mort par asphyxie du chercheur enseveli sous un amas de données. Bien que cette problématique semble hanter un peu plus les études de cas de type ancré — non guidées par des hypothèses théoriques préalables — il fut pertinent de garder à l'esprit cette question afin de reconnaître le seuil de saturation, ce moment où le chercheur se rend compte qu'il ne collecte et n'analyse rien de neuf.

Cette problématique ne s'est cependant pas posée de façon trop évidente dans la phase de collecte par entrevues, considérant l'accès limité aux hauts dirigeants. Il aurait vraisemblablement fallu être plus attentif à cette problématique si des dirigeants avaient offert de nombreuses heures d'entrevue. Cependant, dans deux cas (l'Entreprise 1 et l'Entreprise 2), certaines réponses ont même apparu comme très prévisibles, voire très redondantes aussitôt que lors des quatrième et cinquième entrevues (sur un total de cinq pour l'Entreprise 1 et huit pour l'Entreprise 2). Deux explications peuvent être proposées. Premièrement, les équipes de haute direction sont « tissées très serrées » notamment pour des décisions stratégiques majeures comme l'internationalisation. Deuxièmement, le questionnaire semi-dirigé a permis de contenir la collecte de donnée dans un horizon pertinent.

La problématique de la saturation s'est cependant avérée plus présente lors de l'analyse des documents organisationnels. Les rapports annuels étaient très similaires d'année en année. Les communiqués de presse étaient cependant plus variés et témoignaient de l'histoire de l'organisation. La limite choisie d'étudier les documents des cinq dernières années fut ainsi relativement salutaire et permit de concentrer la recherche et l'analyse sur les stratégies d'internationalisation vécues à l'époque des dirigeants interviewés. Un commentaire similaire doit être fait pour les articles de journaux. Même dans le cas de l'Entreprise 1 qui a nécessité une sélection aléatoire des articles de journaux, la préparation des documents a permis de jeter un œil à l'ensemble d'articles disponibles et confirmé que les thèmes abordés des articles non sélectionnés étaient très similaires.

5.6.3 Unités d'analyse et variables

Quelques ultimes précisions méritent cependant d'être faites avant d'entreprendre ce périple. Je dois encore préciser les unités d'analyse et les variables qui seront au cœur de cette recherche. Le chapitre 4, dédié à la présentation du cadre théorique et des hypothèses, les a déjà décrits, mais ce chapitre méthodologique m'offre l'occasion de reformuler les relations que j'entends observer.

5.6.3.1 Unité d'analyse:

Premièrement, je dois mentionner que c'est la stratégie générale d'internationalisation de la multinationale (*corporate strategy*) qui m'intéressera et non celle de ses multiples divisions. Il faut aussi préciser que ce sera donc la formulation stratégique des hauts dirigeants qui me préoccupera. Je ne tenterai cependant pas de comparer les perspectives de chacun des acteurs d'un même cas – ce qui pourrait cependant être très intéressant dans le cadre d'une recherche s'intéressant à la psychologie décisionnelle. Je voudrai plutôt dégager une vision cohérente de la stratégie organisationnelle, notamment à l'aide de l'analyse du discours des hauts dirigeants et des documents organisationnels produits sous leur supervision (rapports annuels, communiqués de presse et sites internet).

5.6.3.2 Identification possible d'une variable dépendante ?

C'est avec beaucoup de réticence que j'ai choisi d'identifier une variable dépendante pour une étude qualitative qui rejette précisément l'étude de relation causale tel que réalisée en sciences dites pures. Il est cependant possible de souligner très généralement et avec beaucoup de retenue que si nous devons identifier une variable dépendante au cœur de cette recherche, il faudrait pointer du doigt le construit de la gestion de la différence culturelle. C'est en effet ce construit, s'il s'avère suffisamment répandu dans l'entreprise, qui promet de mener une stratégie d'internationalisation à reposer essentiellement sur ce savoir-faire potentiellement unique. Il serait ainsi ultimement à l'origine de la création d'un avantage concurrentiel.

5.6.3.3 Identification possible des variables indépendantes ?

La même retenue que pour l'identification de la variable dépendante m'habite lorsqu'il m'est suggéré d'imiter les études causales et de présenter les variables indépendantes. En fait, les quatre études de cas visent précisément à examiner les relations supposées dans les hypothèses théoriques. Le design de recherche qualitatif (interprétatif) n'est cependant pas voué à l'examen de relations causales. Il est plutôt destiné à décrire le plus méticuleusement possible le phénomène étudié gravitant autour du construit de la gestion de la différence culturelle.

5.6.4 Validité et fiabilité

Il est proposé de conclure ce chapitre méthodologique en abordant les questions de la validité et de la fiabilité de la recherche.

5.6.4.1 Validité interne et externe

Afin de garantir la validité interne d'une recherche, il faut s'« assurer que les phénomènes relevés et décrits sont des représentations authentiques de la réalité observée » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 6). Il fut ainsi important de contrôler les

conséquences de la présence de l'observateur. Un grand soin a d'ailleurs été porté au dévoilement tardif des intérêts théoriques du chercheur lors des entrevues, ne reléguant les questions directes sur les construits culturels que dans les dernières sections de l'entrevue. Avant cela, les répondants étaient plutôt informés de l'intérêt pour l'histoire des stratégies d'internationalisation de leur entreprise. De plus, lors de la collecte des données, la validité des construits fut recherchée en multipliant les sources et en notant méticuleusement la chaîne événementielle qui permettra lors de l'analyse de conclure aux évidences. Richards (2005, p. 140) précise cependant qu'une telle triangulation n'est pas nécessairement un gage de validité. En effet, l'ajout de données et l'analyse de ces données selon de nouvelles méthodologies peuvent mener à des interprétations différentes des premières, ne menant pas à une validation. Cet argument ne devrait cependant pas nous mener à rejeter la triangulation, mais plutôt nous faire réfléchir sur l'objectif de cohérence. Au cours de l'analyse des données, il est possible d'augmenter la validité interne en mettant en évidence des *patterns* et en opposant à nos explications des phénomènes observés des explications concurrentes (*rival explanations*). Sur une plus longue période – généralement comme suite à la publication des résultats – il est finalement possible de valider une théorie sociale grâce au test des transformations des pratiques. C'est ce que précise Taylor (1985b):

« Put tersely, our social theories can be validated, because they can be tested in practice. If theory can transform practice, then it can be tested in the quality of the practice it informs. What makes a theory right is that it brings practice out in the clear: that its adoption makes possible what is in some sense a more effective practice » (Taylor, 1985b, p. 104).

Seules les années apporteront une réponse à cette question du test pratique de la validité. Ils ne pourront donc pas enrichir le cours de cette recherche.

En ce qui concerne la validité externe classique, soit de « fournir des résultats qui peuvent être comparés et contrastés » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 6), le choix de procéder à l'étude de multiples cas ouvre la porte à cette option, sans

toutefois permettre la réplique pure et simple des données à un autre moment ou dans un autre échantillon d'entreprises.

5.6.4.2 Fiabilité interne et externe

Le critère de qualité de la fiabilité interne étant aussi important, il faudra « montrer que d'autres chercheurs arriveraient sensiblement aux mêmes conclusions s'ils traitaient et interprétaient les mêmes données » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 5). L'exercice de double codage des critères tayloriens – ceux provenant d'un autre champ disciplinaire – fut ainsi réalisé. Le codage de ces entrevues s'avérant grandement compatible, il est possible de revendiquer la fiabilité interne du cœur théorique taylorien de ce projet.

Il a déjà été précisé qu'afin d'obtenir un taux de concordance plus satisfaisant que lors du prétest, le protocole de double codage fut révisé. Des précisions mineures furent apportées à la colonne « Indicateurs du critère » de la grille de codage. C'est cependant lors de la formation de la deuxième codeuse que la majorité des améliorations furent apportées. Le temps alloué à la formation fut grandement augmenté. De plus, des exercices pratiques furent réalisés avant que le deuxième codage ne soit effectué sur les données réelles.

Le second codage fut réalisé par une étudiante du programme de doctorat de HEC Montréal inscrite à la spécialisation en management (codeuse secondaire différente que lors du prétest). Le codeur principal a d'abord initié la codeuse secondaire en lui expliquant la grille de codage et en lui demandant de lire des sections du cadre théorique de la thèse portant sur les critères d'inspirations taylorienne. Par la suite, tous deux ont codé simultanément des extraits choisis ne provenant pas des compagnies participantes⁵⁹ afin de réaliser un premier exercice pratique de codage à voix haute. Finalement, un dernier codage d'essai fut réalisé, mais cette fois-ci à séparément – une fois de plus avec des extraits ne provenant pas

⁵⁹ Les extraits furent tirés de différents rapports annuels et d'extraits de sites internet de compagnies de la même industrie, mais n'ayant pas participé à la recherche.

des données de recherche. Les extraits furent ainsi codés par le codeur principal, puis ensuite par la codeuse secondaire qui ignorait les choix du premier. Lorsque les résultats furent comparés, 87.5 % des codes de la codeuse secondaire concordaient avec ceux du codeur principal. La formation de la double codeuse ainsi jugée satisfaisante, on procéda au double codage d'un échantillon des données réelles ayant reçu des codes d'inspiration taylorienne.

Le double codage d'un échantillon des données de la recherche put alors être réalisé sous la supervision d'un codirecteur de recherche.⁶⁰ Dans un premier temps, une liste des 168 extraits d'entrevues ayant été codés selon un code taylorien fut constituée, puis numérotée. Dans un deuxième temps, 40 de ces extraits furent sélectionnés aléatoirement lors de quatre tirages au sort de 10 extraits (10 extraits par entreprise étudiée). Avant de faire l'objet du double codage, le chercheur ajouta à certains extraits quelques phrases précédant et suivant ces extraits d'entrevues afin d'améliorer la compréhension au lecteur n'ayant pas lu l'ensemble des entrevues. Il est aussi pertinent de préciser que certains de ces extraits comportaient plus d'un code. Ainsi, le codeur principal avait initialement attribué 43 codes à ces 40 extraits. La codeuse secondaire attribua aussi 43 codes à ces 40 extraits. À quelques occasions, les codeurs n'attribuèrent pas le même nombre de codes au même extrait. À d'autres occasions, ils attribuèrent le même nombre de codes au même extrait, mais n'identifièrent pas les mêmes codes. Malgré ces quelques différences interprétatives, le codeur principal et la codeuse secondaire attribuèrent 38 codes identiques. Ainsi, en prenant comme base de référence les résultats du codeur principal, le taux de concordance fut de 88%.

Le calcul du Kappa de Cohen – prenant en compte l'effet du hasard – confirma aussi la fiabilité des résultats obtenus. Tel que lors du prétest, les résultats du double codage furent analysés afin de calculer le Kappa de Cohen. Les 40 extraits faisant l'objet d'un double codage furent décortiqués en 47 éléments

⁶⁰ Les tirages des extraits furent effectués sous sa supervision. De plus, le codirecteur disposait des codes initialement attribués par le codeur principal, avant qu'ils ne soient soumis à la codeuse secondaire.

mutuellement exclusifs, référant aux 38 éléments d’entrevues ayant reçu des codes identiques et aux 9 autres ayant reçu des codes différents. Cet exercice permit d’identifier un coefficient de 0.66, ce que Landis et Koch (1997) qualifient de substantiel (*substantial*) dans leur échelle graduée évaluative. Les modifications apportées à la méthodologie suite au prétest furent ainsi concluantes et permirent d’assurer la fiabilité interne de la recherche.

Tableau XIII Grille d’évaluation de l’entente de Landis et Koch (1977)

<i>AGREEMENT MEASURES FOR CATEGORIAL DATA</i>	
<i>Kappa Statistic</i>	<i>Strength of Agreement</i>
<i>< 0.00</i>	<i>Poor</i>
<i>0.00-0.20</i>	<i>Slight</i>
<i>0.21-0.40</i>	<i>Fair</i>
<i>0.41-0.60</i>	<i>Moderate</i>
<i>0.61-0.80</i>	<i>Substantial</i>
<i>0.81-1.00</i>	<i>Almost Perfect</i>

Finalement, il faut s'attarder au critère de la fiabilité externe de cette recherche, « soit de montrer qu'un autre chercheur indépendant qui prendrait les mêmes cas (...) obtiendrait sensiblement les mêmes résultats » (Y.-C. Gagnon, 2005, p. 5). Bien qu’il est évident que les entreprises étudiées n’accepteront vraisemblablement pas de se prêter au même exercice, il a tout de même été choisi de décrire avec attention les facettes de la réalité observée, de décrire soigneusement le processus de sélection des répondants, de définir le plus précisément possible les concepts, construits et outils d'analyse de la recherche et de préciser la stratégie qui a orienté la collecte des données, tel que le recommande Gagnon (Y.-C. Gagnon, 2005, pp. 6-7).

5.6.5 Épilogue méthodologique

Une recherche me semble devoir réunir deux qualités contradictoires. Elle se doit d'être humble, soit de reconnaître qu'elle s'inscrit dans un courant de recherche, qu'elle est en fait une suite d'un mouvement incrémental vers la connaissance d'une part du réel. Elle doit cependant être aussi prétentieuse, c'est à dire qu'elle doit prétendre que sa contribution mérite l'attention des pairs. Ce dernier chapitre méthodologique aura tenté de concilier ces deux qualités. J'aurai peut-être présenté un peu longuement mes fondations méthodologiques. Ce long détour me semblait cependant nécessaire pour m'inscrire adéquatement dans la tradition rigoureuse interprétative des sciences de l'homme. J'ai aussi voulu m'autoriser à prétendre à la seconde caractéristique d'une bonne recherche, soit de viser à contribuer à l'avancement des connaissances. La description méticuleuse de la méthodologie qualitative visait pour sa part à garantir le succès de cette recherche. Telle me semble être la première avenue la plus concrète vers ma prétention d'appartenance à la communauté scientifique. La seconde sera celle de la réalisation d'une analyse sérieuse grâce à ces outils méthodologiques mis de l'avant dans ce chapitre.

Tableau XIV Synthèse du protocole de recherche

	1. Rédaction de guide d'entrevue et collecte des données du prétest	2. Codage et double codage des données du prétest	3. Correctifs apportés comme suite au prétest
Phase préliminaire (prétest)	<p>-Objectif ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Valider les critères tayloriens ; ○ Validation du protocole et techniques de collecte, de codage et d'analyse; <p>-1 Organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 5 répondants ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire semi-structuré ▪ Prise de note plutôt qu'enregistrement et transcription. 	<p>-Grille de codage critères tayloriens ;</p> <p>-Double codage ;</p> <p>-Faible taux de concordance de 56 % lors du double codage.</p>	<p>-Enregistrement et transcription plutôt que prise de note ;</p> <p>-Meilleure formation 2^e codeur ;</p> <p>-Ajout outils d'analyse ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mesure compréhension théorique du construit de culture ; ○ Analyse des sphères culturelles dominantes ; ○ Facteurs de localisation.
	4. Collecte des données	5. Codage et double codage	6. Analyse
Phase principale	<p>-4 multinationales de l'industrie de la transformation alimentaire ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 21 répondants ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questionnaire semi-structuré; ▪ Enregistrement et verbatim; ○ Rapports annuels ; ○ Sites internet corporatif ; ○ Articles de journaux. 	<p>-Codage à l'aide du logiciel Nvivo ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Critères tayloriens ; ○ Éléments de la théorie de l'attention de Bouquet (2003) ; ○ Construits culturels ; ○ Hypothèses concurrentes ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sphères culturelles ; ▪ Facteurs de localisation. <p>-Double codage</p>	<p>-Présentation des résultats ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entreprise 1 ; ○ Entreprise 2 ; ○ Entreprise 3 ; ○ Entreprise 4 ; <p>-Interprétation des résultats ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse hypothèses ; ○ Retour sur les questions de recherche.

Chapitre 6 - Présentation des résultats des 4 cas

La présentation des résultats est un exercice délicat dans le cadre d'une recherche interprétative, l'auteur devant se situer entre le trop et le trop peu.

D'une part, il est impensable d'appuyer les hypothèses formulées au quatrième chapitre en soumettant aux lecteurs la totalité des extraits les soutenant. Une telle approche en alourdirait indûment la lecture. Elle nierait aussi le rôle de l'auteur, qui comme interprète, doit servir de guide dans ce foisonnement de textes.

À l'opposé, ayant choisi d'interpréter plutôt que de démontrer par des chiffres, il serait contradictoire de construire un argumentaire soutenant les hypothèses formulées, grâce à un exercice comptable ou statistique fondé sur la récurrence du codage. Il a d'ailleurs déjà été précisé qu'un répondant un peu moins concis que les autres pourrait répéter très souvent une même idée au cours d'une entrevue – sans toutefois démontrer une préoccupation hors du commun pour ce thème, comparativement à ses collègues plus brefs, mais d'autant plus explicites. Les statistiques feraient ainsi mentir sa perspective.

Il faut donc composer avec le double objectif de conviction et de concision. Le choix interprétatif qui guidera la présentation des résultats sera ainsi celui de l'affirmation de ma perspective de chercheur. À l'exception des analyses des phases d'internationalisation des quatre multinationales qui prendront la forme d'un bref récit historique, j'utiliserai les quatre autres grilles d'analyse pour décortiquer les données des entreprises. Cet exercice pourra sembler répétitif, mais ce n'est qu'au prix de ces efforts – d'écriture et de lecture – qu'il sera possible de dégager les particularités de chacun des cas.

Plus concrètement, chacun des éléments de ces matrices analytiques sera illustré avec un ou deux extraits choisis représentant le point de vue typique, et ce, pour les quatre cas étudiés. Dans certains cas, je mettrai aussi en évidence une ou

deux citations correspondant à une dissension intéressante, s'opposant à la perspective dominante.

Ce n'est qu'après ce minutieux exercice de présentation des données de chacun des quatre cas étudiés qu'il sera possible d'amorcer l'examen des hypothèses dans le cadre du septième chapitre.

6.1 Résultats de l'Entreprise 1

6.1.1 Analyse de l'historique d'internationalisation

Lorsque l'Entreprise 1 vit le jour dans une petite ville canadienne, elle était le gagne-pain d'une famille récemment arrivée dans son pays d'adoption. À ses débuts, son offre était limitée à trois produits ethniques, qui étaient essentiellement destinés à une communauté d'immigrants bien établie dans cette région. Durant cette phase de pré-engagement, la croissance s'est surtout déroulée sur deux axes. D'abord, grâce à une diffusion plus large des produits, qui peu à peu, ne se limitait plus aux seuls consommateurs de cette communauté culturelle, et ensuite grâce à une stratégie d'expansion des capacités de production et de distribution. Ainsi, des acquisitions de quelques-uns de ses concurrents canadiens furent réalisées, parallèlement au développement d'un réseau de distribution pancanadien.

L'Entreprise 1 s'est ensuite éloignée de l'historique d'internationalisation habituellement observée. Plutôt que de croître grâce à l'exportation – phase initiale d'importation et d'exportation et phase de pénétration des nouveaux marchés – elle a rapidement procédé à des acquisitions, chez son voisin du sud, avec l'achat d'une première usine américaine. Elle voulait ainsi profiter d'un meilleur accès à la matière première, et ce au meilleur prix possible – les autorités américaines intervenant beaucoup moins qu'au Canada dans les mécanismes de fixation des prix des produits agricoles. Une vingtaine d'années furent alors consacrées au développement des marchés canadiens et américains. L'Entreprise 1 se conformait ainsi aux stratégies habituelles des entreprises canadiennes, qui encouragées par un taux de change favorable dans les dernières décennies du 20^e siècle, fondaient leurs

croissances sur les opportunités d'affaires dans le marché américain, devenant peu à peu un marché quasi national. Une structure organisationnelle de gestion et une structure d'actionnariat formalisa cette stratégie de croissance par acquisition au Canada et aux États-Unis. Ainsi, au fil des années et des succès, plusieurs des membres de la famille fondatrice laissèrent leur place à des gestionnaires essentiellement recrutés à l'interne, mais sans liens familiaux (à quelques exceptions près). Le contexte devint ainsi favorable pour une inscription en bourse, qui fut notamment réalisée afin de supporter les acquisitions successives, ne marquant une pause qu'après une très grosse prise. L'entreprise put alors considérer d'autres horizons et effectua une première acquisition à l'extérieur de sa zone d'influence nord-américaine. On assista finalement à la naissance d'une multinationale suite à cette première acquisition à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Depuis les dix dernières années, l'Entreprise 1 se situe entre deux phases d'internationalisation. Elle a clairement dépassé le stade propre à la naissance d'une multinationale, sans toutefois avoir atteint une taille et une présence à ce point importante sur le globe, que sa seule option de croissance qui lui soit disponible soit celle des alliances avec des partenaires et des compétiteurs. En fait, l'Entreprise 1 est en transition. Tous les indicateurs propres à la quatrième phase furent facilement identifiés dans les entrevues et les documents organisationnels. De plus elle présente certaines des caractéristiques propres à la cinquième phase.

Tableau XV L'internationalisation de l'Entreprise 1

4- Phase de naissance d'une multinationale.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décision d'acquérir une majorité des parts d'un site de transformation à l'étranger ; ✓ Décision de démarrer à zéro (<i>green field</i>) un site de transformation à l'étranger ; ✓ Poursuite des acquisitions ou démarrage de plus de sites de production à l'étranger ; ✓ L'internationalisation est un objectif stratégique explicite de l'entreprise ; ✓ Une structure organisationnelle de gestion des activités internationales est confirmée et dotée d'effectifs propres.
---	---

5- Phase d'alliances stratégiques mondiale	✓ L'entreprise se définit comme une multinationale ; ✓ Sa présence internationale forte est un de ses avantages concurrentiels ; ✓ Sa chaîne de valeur est déterminée par des leviers propres à une présence internationale ;
--	---

En 2010 l'Entreprise 1 était un leader incontestable dans le marché nord-américain et dans un pays d'Amérique du Sud pour sa famille de produits. Elle est aussi une joueuse de taille en matière d'exportation sur la majorité des continents. Elle affirme ainsi sans gêne ses visées à l'international. Ces dernières années, elle a aussi mis en place une stratégie exploratoire de nouveaux marchés en achetant trois entreprises de moyenne taille (dans trois pays, en trois temps) sur le vieux continent, afin d'appriivoiser ce nouvel environnement d'affaires. En 2010, elle affirme haut et fort avoir la santé financière nécessaire à la réalisation de très grosses acquisitions dans des pays où la matière première est disponible en grande quantité et à prix compétitif. L'expansion devrait ainsi se poursuivre au cours des prochaines années par l'acquisition de concurrents internationaux. Elle profite d'ores et déjà de ses différentes plateformes d'approvisionnement et de transformation à l'international qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents nationaux d'origine (au Canada). L'Entreprise 1 a développé une chaîne de valeur reposant sur sa capacité d'accéder à de la matière première et à la transformer à bon prix, afin d'offrir des produits au coût du marché mondial (bien plus bas que celui imposé au Canada par les agences règlementaires). Elle peut ainsi déjà garantir la stabilité de ses exportations destinées au marché mondial non réglementé.

Cet historique d'internationalisation marqué par les succès est impressionnant. Il reste toutefois des pas importants à franchir avant qu'elle puisse pleinement s'identifier à une phase d'alliance stratégique mondiale. Pour ce faire, elle devrait d'abord accentuer sa présence mondiale en transformant dans plus de pays, ce qui pourrait ultimement la mener à consolider son statut de multinationale dominante dans le cadre d'alliances stratégiques.

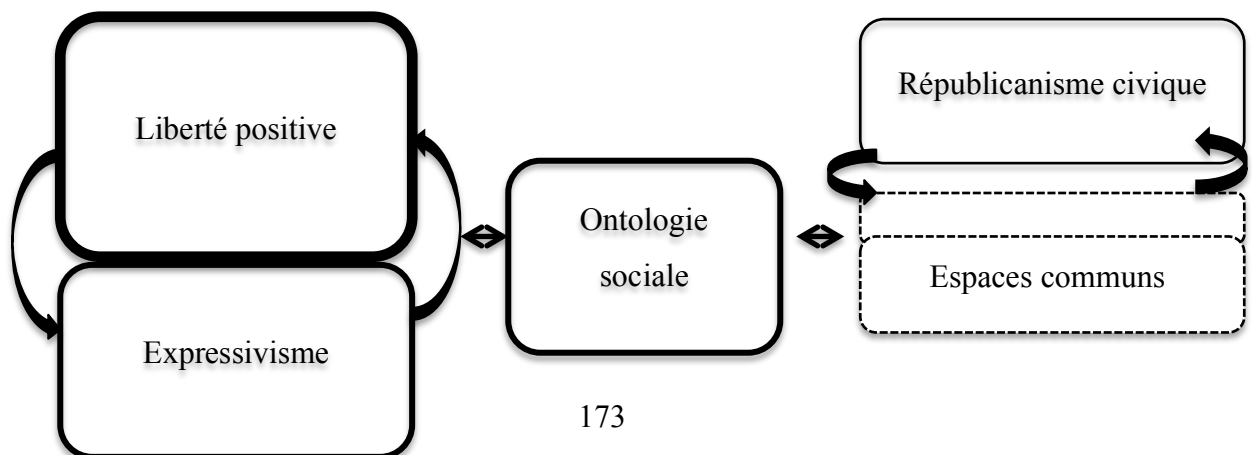
6.1.2 Analyse de l'Entreprise 1 selon des critères tayloriens

La présentation de l'historique d'internationalisation offre une description importante de la séquence des événements et de l'ampleur du déploiement de l'Entreprise 1. Elle ne permet cependant pas de dégager son identité profonde et son ouverture à la gestion de la différence qu'elle a su développer au fil de son internationalisation.

L'analyse des données récoltées a permis de dévoiler une très bonne présence des critères tayloriens au sein de l'Entreprise 1. C'est d'abord et avant tout le critère de la liberté positive qui est le plus présent. Les critères d'ontologie sociale et de républicanisme civique partagent la seconde position, suivi par l'expressivisme. En ce qui concerne le critère des espaces communs, il fut observé à quelques reprises.

J'expliquerai ainsi dans un premier temps, pourquoi je considère que l'Entreprise 1 est dominée par le critère de la liberté positive, lui-même soutenu par le critère de l'expressivisme. Dans un deuxième temps, je décrirai comment la présence du critère de l'ontologie sociale illustre particulièrement bien que cette multinationale a déjà vécu beaucoup de situations de différences culturelle, nationale et organisationnelle. Dans un troisième temps, je présenterai la facette sportive du républicanisme civique propre à l'Entreprise 1, qui est soutenue par la création de deux espaces communs importants.

Figure 5 Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 1



Liberté positive très importante, soutenue par une promotion de l'expressivisme

Chez l'Entreprise 1, le concept de liberté positive est au centre de l'identité corporative. Ce thème est abordé explicitement dans tous les types de sources consultées. Les articles de journaux, les communiqués de presse, les rapports annuels et les entrevues mettent tous de l'avant une culture entrepreneuriale que la haute direction tente de perpétuer auprès des milliers d'employés. Ils reconnaissent que leurs employés sont la plus grande richesse de l'entreprise et les considèrent avec attention. Ils mobilisent ainsi cette communauté de travailleurs, sans égard au niveau hiérarchique et les incitent à prendre leur place dans l'entreprise, afin de susciter des innovations, l'amélioration de la productivité et une gestion rigoureuse. La création d'un contexte favorable à cet engagement est ainsi explicitement recherchée. Cet extrait tiré du Rapport annuel 2005 regroupe l'ensemble de ces facettes mises à l'avant-scène de la liberté positive dans l'Entreprise 1 :

« Le capital humain, dans la société en général ou au sein de notre entreprise, représente notre ressource la plus précieuse. Il s'agit de la prémisse qui sous-tend un grand nombre des actions entreprises (...). Une de ces initiatives consiste à offrir à nos employés un milieu de travail et de vie stimulant leur permettant de réaliser leur plein potentiel et d'apporter leur contribution personnelle au succès de la Société. Grâce à l'approche entrepreneuriale, à l'esprit de famille et aux réelles possibilités d'avancement, c'est bien plus qu'un emploi que [l'entreprise] offre à ses employés, c'est une carrière » (Entreprise 1, Rapport annuel 2005).

Le vice-président aux ressources humaines expliqua lors de l'entrevue qu'il était conscient du potentiel de cette force mobilisatrice et du défi de la maintenir vive dans une organisation composée d'une dizaine de milliers d'employés. L'appartenance à l'entreprise sera reconnue à quiconque, sans égard à son identité

individuelle ou nationale, s'il démontre sa volonté de réalisation de soi. Tel est le contexte de liberté que l'entreprise souhaite créer :

« Notre force opérationnelle, c'est-à-dire notre capacité d'aller dans le détail et de responsabiliser l'opérateur. Alors on peut prendre une structure d'entrepreneurship, et cette structure d'entrepreneurship, c'est de donner, de rendre la personne qui s'en occupe, de valoriser chacun des postes en entreprise et de bien faire comprendre l'*accountability* et la responsabilité de chacun de ces postes là, de donner une certaine latitude aux opérateurs et aux gestionnaires, puis à ce moment-là, de leur faire comprendre que leurs actions sont importantes pour la compagnie puisqu'ils font vraiment une différence et de s'assurer qu'ils connaissent la business comme si c'était leur propre business et non pas un job dans un maillon d'entreprise » (Répondant 1.3).

Un tel climat de travail laissant la place à l'accomplissement des employés ne s'instaure pas sans l'engagement de la haute direction. En fait, dans l'Entreprise 1, les membres de l'exécutif sont très conscients de l'impact qu'ils peuvent avoir à tous les paliers. Ils donnent l'exemple et prônent l'ouverture en incitant tous les travailleurs à s'exprimer. Le concept de liberté positive est ainsi intrinsèquement lié au concept d'expressivisme dans cette multinationale. L'un est au service de l'autre. Le PDG semble avoir compris ce mécanisme et prêche par l'exemple :

« J'essaie le plus possible de passer du temps sur les planchers de fabrication. Puis c'est la même chose quand on fait un *due diligence process*, quand on visite les usines, c'est pas juste au niveau du *management team*, nous allons sur le plancher, nous parlons avec les employés, nous avons des rencontres même avant de faire l'acquisition de l'entreprise, nous parlons avec les gens vraiment à la base pour les connaître, comprendre l'atmosphère, puis l'environnement [de travail] (...). Le gars qui est sur la ligne, il est sur la ligne 10h par jour. Nous ne sommes pas là 10h par jour. Donc peut-être qu'il y a des choses que l'employé voit, que nous on ne voit pas. On veut connaître ces idées-là. Puis ça donne une énergie dans la division, pour faire en sorte que les gens prennent possession de leur environnement. [Un employé pourra ainsi dire] : '*I can make this a better place*, je vais être écouté'. Donc c'est ça, je pense que c'est très motivant parce qu'il sent qu'il fait partie de notre succès » (Répondant 1.4).

L'entreprise semble aussi faire beaucoup d'efforts pour que cette capacité d'expression soit reproduite par tous les acteurs, qui auront le réflexe d'affirmer les changements qu'ils croient nécessaires pour le bien de l'organisation. Ce climat d'ouverture permettant l'accomplissement de tous semble mener au développement d'une identité organisationnelle forte. Ainsi, sans surprise, ce sont les fondations sociales de l'entreprise qui sont identifiées lorsque l'on tente de comprendre le rôle du critère d'ontologie sociale chez L'Entreprise 1.

Une ontologie sociale marquée par des fondations organisationnelles

Dans L'Entreprise 1, on rencontre deux grandes catégories de référence à l'ontologie sociale. D'une part, les fondements communs qui sont affirmés hauts et forts sont ceux devant servir à construire l'identité corporative. C'est cette facette de la culture qui est plus directement prise en main, voire même façonnée par les hauts dirigeants. D'autre part, les entrevues ont révélé que les répondants étaient en mesure de réfléchir sans gêne aux autres sources d'influences culturelles nationales en décrivant ces différences et en expliquant leurs origines. Y aurait-il paradoxe ?

En fait, la culture organisationnelle est affirmée sans détour dans l'Entreprise 1. Un répondant énonce d'ailleurs: « On est très coulé dans le béton, sur nos valeurs, la culture, qui on est comme entreprise, qui *fit* avec nous, qui ne *fit* pas avec nous » (Répondant 1.1). La culture entrepreneuriale est ainsi au centre des préoccupations. L'engagement, la rigueur et la responsabilisation sont valorisés. Tous doivent y adhérer. C'est sur ces fondations que l'on veut construire. Si ces conditions fondamentales sont respectées, il semble avoir de la place pour les autres sources d'influence. À titre d'exemple, lorsque l'on demande au vice-président aux ressources humaines s'il y a un lien entre l'origine nationale du fondateur et les valeurs entrepreneuriale qu'il veut perpétuer, il insiste rapidement sur l'aspect universel de l'immigration, plutôt que sur ce que les ressortissants du pays de naissance du premier dirigeant ont en propre :

« Pour le fondateur, cela a toujours été important de maintenir ce caractère. Je dirais, c'est plus, c'est pas nécessairement [lié à l'origine européenne], mais plus un caractère d'immigrant. Pour immigrer de ton pays, il faut avoir un minimum de débrouillardise » (Répondant 1.2).

Bien que la différence culturelle soit présente dès la genèse de l'entreprise, c'est le savoir-faire d'adaptation qui est reconnu et promu comme fondement de l'identité de l'Entreprise 1. L'ontologie culturelle « autre » est comprise, mais n'est pas jugée déterminante dans l'organisation.

Cette affirmation identitaire essentiellement organisationnelle n'est cependant pas conflictuelle, c'est-à-dire que, bien que l'on souhaite clairement assimiler les nouveaux venus à la culture d'entreprise, on ne demande pas aux employés de renier leurs différents héritages. Un peu comme dans le « melting pot » américain où, la différence est acceptée si les citoyens adhèrent aux valeurs fondamentales américaines. En fait, l'idéal entrepreneurial suggère qu'il faut laisser un espace propice à l'accomplissement, et ce même si cela mène à l'expression de certaines différences. Tout sera fait pour permettre à une division de conserver son propre caractère :

« Notre objectif c'est de faire en sorte que les pays, en fait les gens localement, ou régionalement, ou du pays se prennent en main. Quand je dis : se prennent en main, c'est qu'éventuellement, c'est le cas dans bien des cas, mais tu sais qu'aux États-Unis, c'est un président américain, qu'en [Amérique du Sud] c'est un président [sud américain] » (Répondant 1.2).

Ce type de lâcher-prise permet aux hauts dirigeants de l'Entreprise 1 d'identifier plusieurs sources ontologiques de culture nationale, sans les craindre. Il y a ainsi les origines méditerranéennes des fondateurs qui selon certains, expliqueraient le côté chaleureux et accessible que les dirigeants veulent encore et toujours perpétuer. Il y aurait aussi le côté rigoureux propre aux gestionnaires nord-américains :

« Chez [l'Entreprise 1], c'est intéressant, parce qu'on a la rigidité nord-américaine de comment faire les affaires, mais on a aussi le côté latin du groupe de gestion (...): 'Prenez les risques, soyez entrepreneur, faites ceci, mais en même temps soyez structuré' » (Répondant 1.3).

Cette ouverture à la différence, dans les limites de la conformité à l'identité corporative entrepreneuriale, serait l'héritage le plus mesurable de la genèse d'immigrant ayant confiance qu'il peut être chez lui, là où il veut bien s'investir.

Républicanisme civique et création d'un espace commun

L'Entreprise 1 n'a d'ailleurs jamais hésité à s'affirmer sur la place publique. Comme beaucoup de joueurs de l'industrie de la transformation alimentaire, l'Entreprise 1 s'illustre essentiellement⁶¹ en matière de républicanisme civique via les commandites sportives et des initiatives centrées sur la jeunesse.

« Tout au long de l'exercice, nous avons soutenu des programmes et des organisations qui font la promotion de la santé auprès des enfants en leur inculquant de bonnes habitudes alimentaires et en encourageant l'activité physique. Cette participation souligne notre engagement à nous appuyer sur notre position de chef de file dans le secteur de l'alimentation pour faire une réelle différence dans la vie des enfants » (Entreprise 1, Rapport annuel 2006).

L'Entreprise 1 a même été un acteur très important dans la création d'espaces communs, qui sont maintenant investis par un très grand nombre de jeunes canadiens. L'entreprise a contribué au développement de la relève de deux sports en forte croissance au Canada. Bien qu'essentiellement supporté par l'Entreprise 1 au tout début, l'engouement des sportifs lui permet aujourd'hui de diminuer peu à peu sa présence, d'autres acteurs ayant pris le relais en contribuant à ces espaces communs maintenant bien établis.

Il faut aussi mentionner que l'Entreprise 1 consacre beaucoup d'énergie à participer à un second espace commun, soit celui d'un organisme national de régulation de la production propre à son industrie de base. Elle n'est pas à l'origine de la création de cet espace de dialogue entre les différents intervenants, mais est un acteur respecté ayant une influence marquée.

⁶¹ Il faut aussi souligner que le respect de l'environnement et les pratiques de développement durable sont soulignés dans les rapports annuels étudiés. Cependant, ces affirmations sont très similaires à l'ensemble des acteurs industriels au tournant des années 2010. Elles ne permettent donc pas à l'Entreprise 1 de se distinguer.

6.1.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle

L'analyse de l'attention portée à la différence culturelle par l'Entreprise 1 se fera en trois temps. Je décrirai d'abord plus en détail les composantes de l'attention des dirigeants. Par la suite, je présenterai les faits saillants de la structure de l'attention de l'entreprise. Finalement, j'identifierai plus brièvement les composantes culturelles de l'environnement de la décision de l'entreprise. Ce dernier portrait sera cependant plus succinct puisqu'une analyse plus en profondeur des sphères culturelles sera réalisée dans la section suivante (6.1.4.).

6.1.3.1 Les composantes de l'attention des dirigeants dans l'Entreprise 1

C'est en interrogeant les données à l'aide d'une série de questions qu'il fut possible d'analyser les composantes de l'attention des dirigeants de l'Entreprise 1 et de décrire les pratiques de vigie mises en œuvre. Pour ce faire, je me demanderai dans un premier temps, si les informations récoltées ont un contenu culturel. Dans un deuxième temps, je m'intéresserai aux outils de collecte de ces informations. Ensuite, dans un troisième et quatrième temps, j'identifierai ce à quoi ces informations sont destinées et tenterai d'établir leur part d'influence sur les décisions. Dans un cinquième temps, je discuterai des liens qu'entretient l'Entreprise 1 avec des acteurs culturellement différents. Finalement, dans un sixième et dernier temps, j'examinerai le rôle du comité exécutif afin de savoir s'il porte une attention particulière à la différence culturelle.

Les informations récoltées à propos de l'environnement de l'Entreprise 1 n'ont pas un grand contenu culturel. Les regards sont plutôt tournés vers l'environnement industriel et économique, tel que l'indique le PDG :

« Donc on connaît les enjeux de notre industrie... quels sont les pays qui sont en croissance, quels sont les pays qui sont en décroissance de production(...), quels sont les marchés qui sont en demande parce que, on peut avoir une forte demande de produits (...) dans un pays qui n'est pas un transformateur ou un producteur de produits (...). Donc c'est une bonne cible pour l'exportation. Donc, ces rapports-là nous les avons à toutes les semaines, à tous les mois puis à tous les trimestres avec les associations. Donc on se garde très au courant de ce qui se passe dans le monde entier, surtout dans notre industrie » (Répondant 1.4) .

Les outils de collecte d'information concernant l'environnement international sont décentralisés au niveau des directions. À titre d'exemple, le département des ressources humaines est chargé de faire la veille légale en matière de ressources humaines, le département légal est chargé de faire la veille légale générale et l'équipe de recherche et développement demeure à l'affut de l'évolution technologique, essentiellement en maintenant des relations avec les fournisseurs d'équipement. Seuls quatre employés sont assignés à la collecte formelle d'information, à l'exception de deux employés du siège social canadien qui se concentrent sur l'évolution réglementaire au Canada, en Amérique du Sud et en Europe, d'un troisième employé de la division américaine qui a le même mandat pour ce marché et finalement d'un employé spécialisé en finance qui récolte des données financières sur l'évolution de l'industrie. Ce dernier doit notamment identifier des entreprises pouvant être en difficulté financière et représentant une bonne cible d'achat futur.

Les quatre vice-présidents interrogés ont aussi tous affirmé qu'ils avaient un rôle marqué de vigie. Ils rapportent directement au PDG toute évolution de l'environnement ou toute opportunité d'achat qu'ils entrevoient lors de leurs déplacements à l'international, de leur participation à des congrès et de leurs contacts quotidiens avec des acteurs l'industrie ou des décideurs économiques. Le président de la division américaine insiste d'ailleurs sur le contact direct qu'il aime développer, notamment avec des acheteurs (des détaillants ou de grands distributeurs) afin de bien connaître son environnement d'affaires:

« The consumers tell you a lot when you're sitting in front of them and ask them what they need from us, and if you're a good listener, you pick that up very quickly because they want to tell you, they want you to bring innovation, cost savings, all those types of things to them as a supplier to them. » (Répondant 1.5)

En ce qui concerne les projets d'internationalisation, lorsqu'un projet est évalué comme très pertinent, les hauts dirigeants avisent généralement le PDG et consultent le vice-président aux finances pour pousser un peu plus loin l'étude de l'éventuel dossier d'acquisition.

Il est ainsi intéressant de noter, qu'à l'exception du département de marketing qui commande des études de marché, l'Entreprise 1 ne donnerait jamais de contrat à une firme de conseil en stratégie ou en localisation (*site locator*) pour scruter l'environnement à sa place. Les hauts dirigeants demeurent ainsi au centre des pratiques de vigie. Ils bénéficient alors de la visite de représentants de banques d'investissement, qui les sollicitent afin de leur présenter des dossiers d'achat. L'Entreprise 1 profite ainsi indirectement des outils de vigie de ces acteurs. À titre d'exemple, une banque européenne les rencontre environ une fois par année afin de leur présenter un portrait de l'industrie alimentaire mondiale.

Cette vigie de l'environnement industriel et économique de l'Entreprise 1 permet d'assurer les opérations courantes de l'entreprise. En ce qui concerne les projets d'internationalisation, elle contribue aussi à identifier des pays où il serait pertinent de poursuivre l'internationalisation. Un ordre prioritaire n'est pas établi, mais un ensemble de pays prometteurs sont bien connus des hauts dirigeants, qui les citent à de nombreuses reprises lors des entrevues. De plus, ces pratiques de vigie permettent de demeurer à l'affût des opportunités d'achat d'entreprises. Si une entreprise est à vendre dans un pays ciblé, une évaluation très sérieuse s'ensuivra. Le vice-président aux ressources humaines confirme que les informations récoltées influenceront ultimement les stratégies d'internationalisation :

« Généralement, cela va nous aider à cibler les joueurs dans les régions identifiées. Cela pourrait aussi éveiller un intérêt pour une région qui n'était pas prioritaire. Ou cela pourrait reléguer à plus tard une région qui était non prioritaire, mais pour laquelle on se disait : peut-être que ça s'en vient. Alors cela peut influencer les décisions à moyen et à long termes » (Répondant 1.2).

La cohabitation avec des acteurs culturellement différents a débuté dès les premiers jours de la création de l'Entreprise 1, lorsque la petite famille d'immigrants débuta une modeste production d'aliments inspirés de leur savoir-faire traditionnel méditerranéen. Par la suite, sur le marché canadien, les hauts dirigeants furent nécessairement exposés à plus d'une source d'influence culturelle, que l'on pense au marché canadien-anglais, au marché toujours distinct du Québec et des marchés des grandes métropoles qui sont de plus en plus multiculturelles. Les contacts avec la différence culturelle se sont aussi diversifiés, au fil des acquisitions en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Europe.

Ce sont d'abord et avant tout les hauts dirigeants qui sont en contact avec des acteurs internationaux. Le PDG voyage beaucoup et visite notamment les filiales au moins une fois par année. Les autres membres de l'exécutif sont aussi de grands voyageurs qui ont un triple mandat (tel qu'affirmé par le PDG) : 1- évaluation de la qualité ; 2- contrôle des dépenses budgétaires ; et 3- constatation de l'atmosphère générale des différentes filiales et de leurs sites de production. Ces visites au sein de l'organisation sont aussi des occasions d'élargir les rencontres afin de mieux connaître les partenaires locaux, les acteurs de l'industrie locale et d'assister à des congrès et conférences. Les membres de l'exécutif ne sont cependant pas les seuls à entretenir des liens avec des acteurs culturellement différents.

Au siège social canadien, de petits groupes de gestionnaires intermédiaires sont en contact régulier avec des acteurs internationaux. Il faut mentionner l'équipe des ventes internationales, les responsables de l'audit interne, le département légal, le secteur des communications et une toute petite équipe sous la direction du vice-président aux ressources humaines qui visite fréquemment les filiales. Trois

dirigeants de niveau intermédiaire basés au Canada font aussi la navette chaque mois, afin d'assurer l'intérim de la direction de la filiale en Amérique du Sud. De plus, des projets *ad hoc* sont aussi des occasions d'échanges culturels.

La main-d'œuvre spécialisée d'une filiale à l'avant-garde peut ainsi aller dans une autre filiale pour implanter une nouvelle pratique ou une nouvelle technologie. Le processus d'intégration suivant une acquisition est aussi une source de mouvement de personnel. Lors de l'acquisition en Amérique du Sud, six employés détenant une expertise pertinente furent transférés dans la nouvelle filiale pour une période de 12 à 24 mois. Le mouvement peut aussi être en sens inverse. Deux ingénieurs de l'Amérique du Sud font maintenant partie du groupe d'ingénierie que le siège social déploie dans ses différentes usines.

Identifier les acteurs en contact avec le construit central à cette recherche est un pas important pour mesurer l'attention qui lui est dévolue dans l'entreprise étudiée, mais il ne faut pas non plus négliger la perspective structurelle.

Il est ainsi pertinent de se demander si le comité exécutif porte formellement attention à la différence culturelle. Les hauts dirigeants ont décrit, au fil des entrevues, que le comité exécutif était saisi à de nombreuses occasions de dossiers à caractère international. Le construit de la différence culturelle n'est cependant pas directement abordé. C'est plutôt via des événements spéciaux qu'il peut s'immiscer dans les discussions lors des comités exécutifs. Il faut savoir que ces réunions servent principalement à faire le point sur les opérations courantes, division par division, et à valider des décisions longuement discutés entre les hauts dirigeants concernés. Le PDG précise d'ailleurs que l'intérêt porté au contexte international – et ainsi marqué par la culture – est constant:

« C'est continu. Puis ce n'est pas juste dans nos meetings mensuels ou trimestriels. J'essaie avec mon équipe de management de voyager dans le monde entier pour connaître les cultures un petit peu partout. J'ai déjà visité à plusieurs reprises la Chine. J'étais en Asie, en Corée, au Japon. Je suis passé souvent en Australie, en Nouvelle-Zélande et en Amérique latine. Je passe le mois prochain en Russie. Donc on essaie... Ce n'est pas seulement en lisant des rapports que l'on va connaître la culture. Il

faut être dans les emplacements. Quand je me déplace comme ça, j'essaie le plus que possible... de rencontrer des gens de [différentes] associations » (Répondant 1.4). [Je tente aussi] de faire des visites d'usine pour connaître non seulement la culture du pays, mais à l'intérieur de cette culture, quelle est la culture [propre à notre industrie] dans ce pays-là. Puis la seule façon dont on est capable de le connaître c'est de le vivre, pas de le lire. Donc oui on en parle quand on discute de nos stratégies, quelles sont les prochaines acquisitions, quels sont les prochains pays, on en parle de tout ça, mais il faut vraiment le vivre pour le connaître ». (Répondant 1.4)

Quelques exceptions confirmeraient cependant la règle de privilégier les occasions courantes, plutôt que les réunions formelles de l'exécutif, pour porter attention au contexte international et autres sujets indissociables à la différence culturelle.

Le comité exécutif peut ainsi s'ouvrir à d'autres gestionnaires, lorsque des présentations sont organisées pour présenter un marché national (ou continental) en mutation, un portrait de l'industrie mondiale de l'alimentaire (par une banque d'affaires européenne) ou autre séance thématique dédiée aux perspectives d'internationalisation.

6.1.3.2 La structure de l'attention dans l'Entreprise 1

Tous les dirigeants participant à la recherche avaient des responsabilités qui les mettaient en contact direct avec des enjeux internationaux les exposant à la différence culturelle. C'est cependant ce seul facteur qui alimentait la structure de l'attention de l'Entreprise 1 en matière de gestion de la différence culturelle. Les ressources informationnelles (technologie de l'information) ne furent en aucun cas mentionné comme étant lié à cette facette managériale. En ce qui concerne les incitatifs que certaines entreprises mettent en place pour encourager les dirigeants à porter une attention à l'environnement international et culturel, seul le suivi serré du PDG fut identifié lors de l'étude du cas. De plus, à l'exception de très rares cours de langue offerts pour répondre à des besoins très spécifiques, aucun mécanisme de développement de l'expertise international et de gestion culturelle n'est en place.

6.1.3.3 L'environnement de la décision de l'Entreprise 1

L'environnement de la décision de l'entreprise 1 était pour sa part un peu plus marqué par la différence culturelle. Il faut évidemment mentionner les contacts avec la différence qu'elle développe dans les six pays où elle transforme. Il faut cependant noter qu'une part importante des aliments qu'elle produit et qui sont exportés sur des marchés internationaux est relativement homogène. De plus, dans les pays où elle dessert directement le marché local, son offre de produits est relativement similaire⁶². La nature des matières premières qu'elle utilise est aussi très uniforme et n'a pas une grande connotation culturelle forte. Les composantes culturelles de l'environnement de la décision de l'entreprise étudiée sont ainsi plutôt liées à ses employés et partenaires d'affaires provenant des six pays où elle a des filiales.

La description des composantes de l'environnement culturel peut aussi être réalisée selon deux outils additionnels à ceux que Bouquet (2003) a développés dans le cadre de sa théorie de l'attention. L'étude des construits de culture et de culture nationale sera un premier pas complémentaire, tandis que l'étude des hypothèses rivales en matière de sphères culturelles dominantes complètera cet effort de description de l'attention accordée à la différence culturelle dans l'Entreprise 1.

6.1.4 Définition des construits culturels

Lorsque l'on demande aux hauts dirigeants de l'Entreprise 1 de définir le construit culturel – sans mentionner une sphère d'influence en particulier – ils réfèrent d'emblée à la sphère culturelle organisationnelle. Un seul mentionne aussi la sphère culturelle familiale et un autre la sphère culturelle organisationnelle.

En ce qui concerne le contenu des réponses à ces demandes de définition, analysé selon les indicateurs tirés de la définition de Kroeber et Kluckhohn (1952), il est aussi très homogène. À l'exception d'un répondant qui ne précise aucun élément

⁶² Il faut cependant noter une importante exception dans son marché national d'origine, où elle a développé des activités plus variées que dans les cinq autres pays où elle a des filiales.

culturel dans sa réponse, quatre répondants sur cinq réfèrent au concept de *modèles comportementaux*, et l'un d'entre eux est un peu plus précis en insistant sur la caractéristique *implicite* de ces modèles : « Pour nous, la culture c'est bien simple, (...) c'est un ensemble d'éléments, de caractéristiques des gens et leur façon d'opérer (...). Alors je dirais que c'est ça, c'est plus des réflexes ou des façons de faire ».

Par la suite, lorsque l'on demande de définir le construit de la culture nationale ou culture de pays, deux seuls répondants développent un peu plus leur précédente réponse, dont un répondant en faisant allusion à deux indicateurs : 1- *aux réalisations propres aux humains* et 2- *aux idées traditionnelles dérivées de l'histoire*.

Tableau XVI Codage des construits de culture et de culture nationale de l'Entreprise 1

Répondant	Codage de la définition du construit de culture	Codage de la sphère culturelle	Codage de la définition du construit de culture nationale
1.1.	- Modèles comportementaux	- Organisationnelle	0
1.2.	- Modèles comportementaux implicites	- Organisationnelle - Nationale	- Modèles comportementaux - Réalisation propre aux humains - Idée traditionnelle dérivée histoire
1.3.	-Modèles comportementaux	- Organisationnelle	-Modèles comportementaux
1.4.	0	- Organisationnelle	0
1.5.	-Modèles comportementaux	- Organisationnelle - Famille fondatrice	0

Les concepts de culture et de culture nationale ne sont ainsi pas très bien développés par les hauts dirigeants de l'Entreprise 1, à l'exception de la perspective des comportements propres aux membres de l'entreprise.

6.1.5 Analyse d'hypothèses concurrentes

6.1.5.1 Sphères culturelles

Il est évidemment inapproprié d'évaluer l'importance de la sphère culturelle nationale selon le nombre d'occurrences de codage de ses indicateurs. En effet, dès le début de la seconde section de l'entrevue, l'interviewer aborde directement ce sujet, pour le relancer par la suite à de nombreuses reprises. Tous les répondants parlent ainsi fréquemment de la sphère culturelle propre à la nation ou au pays. Il faut donc se tourner vers l'observation des composantes de l'organisation afin d'évaluer si cette sphère est importante.

Lorsque l'on étudie l'Entreprise 1 sur papier, c'est-à-dire avant d'interroger les dirigeants, on supposera que la culture nationale sera une sphère d'influence dominante. Rappelons d'abord que la famille fondatrice a démarré son entreprise quelques mois après être arrivée au Canada, en provenance d'un pays européen chérissant une autre langue que l'anglais et le français. Les produits qu'ils décidèrent de transformer dans leur pays d'accueil furent directement tirés de leur savoir-faire culinaire ethnique d'outre-Atlantique. À cette époque, rien ne garantissait que les Canadiens les intégreraient finalement à leurs habitudes alimentaires. La table était ainsi mise pour qu'ils soient façonnés par la différence culturelle, du moins selon cette perspective nationale. Ils ont d'ailleurs continué d'offrir cette gamme de produits ethniques, même si en 2010 ils offraient aussi une panoplie d'aliments n'ayant plus aucune connotation culturelle ethnique pour les consommateurs nord-américains. Pourtant, étant très diversifiée dans le type d'offres, la quasi-totalité des acquisitions majeures à l'extérieur du Canada concernait des entreprises qui offraient aussi parmi leur assortiment de produits, des aliments ethniques de la même origine que celle offerte lors de la genèse de l'Entreprise 1. Ce fut aussi le cas lors de l'acquisition en Amérique du Sud et pour les trois filiales européennes qui dédiaient une grande partie de leurs capacités de production à ce groupe de produits ethniques rappelant les origines de l'Entreprise 1

– ces trois entreprises européennes n'étant pourtant pas situées dans le pays d'origine des fondateurs.

En plus de ces liens culturels propres aux habitudes alimentaires nationales des fondateurs, une étude théorique d'une multinationale produisant dans une demi-douzaine de pays et distribuant dans une cinquantaine de pays laisse entrevoir une préoccupation forte pour la sphère culturelle nationale. En fait, cette sensibilité pour la sphère culturelle nationale aurait même pu être développée sans égard au processus d'internationalisation, l'entreprise ayant d'importantes activités au Québec, province dont la majorité ne partage pas la langue et affirme haut et fort sa spécificité nationale par rapport à l'ensemble canadien-anglais. Lors des entrevues, on pouvait ainsi espérer entendre de nombreux récits illustrant les défis propres à l'adaptation culturelle, selon les produits et les hommes, notamment comme suite aux acquisitions à l'étranger. C'est pourtant un tout autre portrait qui se dégagea lors des rencontres.

L'importance de l'identité nationale héritée des fondateurs immigrants fut en fait maintes fois minimisée. En témoigne cette réponse du PDG: « *National culture* ou *country culture*... on ne s'attarde pas beaucoup à cela » (Répondant 1.4). Les cinq hauts dirigeants interrogés ont en fait nié être préoccupés par la culture nationale. Ils semblaient plutôt partager une conception universaliste d'un être humain en mesure de s'adapter, considérant les fondements ontologiques partagés par tous les hommes. Ainsi, les préférences culinaires sont perçues par un comme flexibles, tandis qu'un autre souligne que la main d'œuvre d'une filiale étrangère récemment acquise est réputée ouverte d'esprit, ce qui minimise l'impact de l'écart de culture nationale. En fait, en 2010, la différence de culture nationale ne préoccuperait guère les répondants. Pour eux, rien ne serait ainsi plus semblable à un être humain, qu'un autre être humain, sans égard à son origine: « on est convaincu, jusqu'à présent, qu'il n'y a pas beaucoup d'êtres humains sur la terre, peu importe sa culture ou son pays qui n'aime pas se faire traiter en être humain » (Répondant 1.1). L'influence de la culture est ainsi minimisée dans un tel discours

universaliste. Ce sont donc d'autres sphères culturelles qui façonnent l'univers conscient des hauts dirigeants de l'Entreprise 1.

Sans surprise, la sphère culturelle organisationnelle – qui était spontanément identifiée lors des questions portant sur la définition des construits culturels – était très présente dans le discours de tous les hauts dirigeants de l'Entreprise 1 et dans les documents organisationnels. Le répondant 1.1. affirmait d'ailleurs qu'ils étaient très centrés sur eux-mêmes et qu'ils ne se laissaient pas déconcentrer par les éléments culturels qu'ils ne peuvent maîtriser :

« Alors on est intéressé à ce qui se passe à l'intérieur de nos quatre murs... Au niveau de la culture nationale, ou de la variable comme tu la définis, on va le prendre en considération dans la façon de gérer nos gens avec lesquels il y a des différences. Mais à la fin de la journée, c'est la culture d'entreprise qui doit prévaloir » (Répondant 1.1).

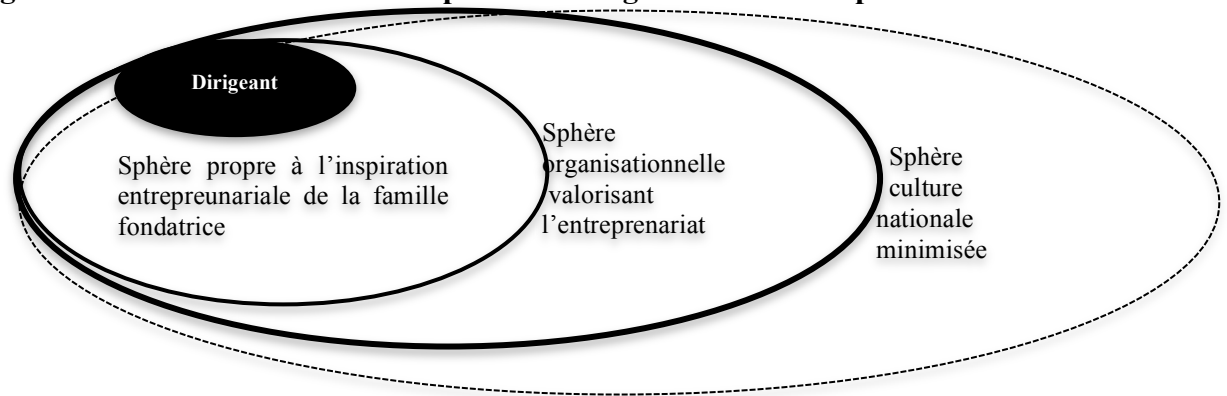
Une autre sphère façonne grandement l'horizon culturel de l'Entreprise 1. Un effort soutenu serait appliqué dans l'organisation pour que l'identité entrepreneuriale héritée de la famille fondatrice soit transmise à tous les employés. Tous les répondants ont mentionné cette source d'influence. En fait, la sphère culturelle organisationnelle et la sphère culturelle propre à la famille fondatrice y seraient inséparables, tel que le précise le PDG :

« Peu importe d'où il vient, peu importe de quel pays, de quelle industrie, il faut traiter le monde avec respect donc c'est pour cela qu'on parle souvent de notre héritage, de notre passé, parce que ça donne un indice de qui nous sommes aujourd'hui, donc toutes les décisions que nous prenons aujourd'hui sont guidées par les valeurs qui étaient léguées par la famille fondatrice » (Répondant 1.4).

En complément à ces deux sphères dominantes, d'autres sphères culturelles sont mentionnées, sans toutefois être à ce point présentes pour sembler façonner l'horizon de l'Entreprise 1. La sphère culturelle propre à une région d'un pays est soulignée par deux répondants, tandis que la sphère culturelle continentale, la sphère culturelle industrielle et la sphère culturelle urbaine ne sont mentionnées que par un seul.

Nous pourrions conclure de cet exposé sur l’horizon culturel des dirigeants de l’Entreprise 1 que la culture nationale est secondaire. Cette réponse serait peut-être vraie si on se bornait à analyser les propos des répondants. En fait, lorsqu’ils minimisent cette sphère au profit des autres, c’est peut-être parce qu’ils la maîtrisent à ce point bien – ayant compris les fondements ontologiques des êtres humains – qu’ils peuvent se concentrer sur autres choses sur lesquels ils sont plus directement rois et maîtres : la culture organisationnelle entrepreneuriale qui fait tant leur fierté.

Figure 6 Horizon culturel simplifié des dirigeants de l’Entreprise 1



6.1.5.2 Facteurs de localisation

Ayant identifié que la sphère culturelle nationale n’était pas au premier plan de l’horizon des hauts dirigeants de l’Entreprise 1, il nous faut supposer que la recherche d’un « fit » de culture nationale n’est pas le facteur de localisation le plus important guidant leur choix de pays, lors des acquisitions de filiales à l’étranger. L’étude des entrevues, des documents corporatifs et des articles de journaux nous confirme qu’un autre facteur dirige principalement leur attention vers un pays plutôt qu’un autre.

En 2010, c’est l’accès à la matière première qui motive d’abord et avant tout l’Entreprise 1 à s’installer dans un pays. Ce facteur est cité deux fois plus souvent que le second élément appuyant le plus la décision de localisation d’une nouvelle

filiale à l'international. Tel que le précise le PDG : « il faut comprendre que pour nous, notre matière première représente 85% de nos coûts total, donc la matière première est critique à notre évaluation » (Répondant 1.4). En fait, cette recherche d'approvisionnement au plus bas coût possible vise à soutenir la capacité d'exportation de l'Entreprise 1 sur les marchés internationaux dont les prix ne sont pas régulés, c'est-à-dire « dans les régions où [la ressource] est disponible, à un prix internationalement correct » (Répondant 1.2). La disponibilité et le coût de la ressource sont en fait un critère *sine qua non*. Un pays ne sera pas considéré s'il n'offre pas cette opportunité. D'autres variables complèteront ensuite l'équation du choix de pays devant accueillir les prochaines filiales de l'Entreprise 1.

L'analyse des données révèle qu'un groupe de six facteurs de localisation occupent ainsi une importance secondaire en matière de choix d'une nouvelle filiale : 1- l'accès au marché ; 2- la consolidation de la présence de l'entreprise dans un pays ou une zone ; 3- les infrastructures de qualité ; 4- le « fit » de culture nationale ; 5- l'opportunisme ; et 6- la sécurité politique, sociale et économique. Ces facteurs ne seront déterminants que s'ils sont jumelés au premier : « Quand on regarde [un pays d'Amérique du Sud, il], ce pays a une culture qui est très près de la nôtre, mais aussi un bon bassin [de matière première dont le prix] est compétitif » (Répondant 1.3).

La recherche d'un « fit » de culture nationale est ainsi confortablement installée au second rang, au côté de cinq autres facteurs de localisation. Elle semble toutefois recevoir un statut spécial, puisque ce n'est pas tant l'arrimage culturel qui est recherché, mais le trop grand écart qui voudrait être évité. Un répondant précisa d'ailleurs « on va y aller par la négative » (Répondant 1.2), lorsqu'il expliqua pourquoi certains pays d'Europe étaient d'emblée disqualifiés, puisque leur culture nationale jugée potentiellement incompatible avec l'Entreprise 1. Un autre répondant avoua aussi, qu'une idée préconçue pouvait alimenter la réflexion, sans nécessairement la déterminer :

«Je suis pas sûr qu'on irait en Afrique, par rapport à certains éléments de leur culture. Ceci étant dit, je me souviens d'avoir entendu (...) et moi-même d'avoir eu une [préconception culturelle] lorsqu'on est arrivé en [Amérique du Sud], au moment de l'acquisition (...). Alors je dirais qu'il y aurait des barrières à l'entrée, par rapport à la perception qu'on a de faire des affaires dans certains pays » (Répondant 1.1).

Le Répondant 1.1. expliqua que cette supposition de l'existence d'une différence culturelle préoccupante s'avéra rapidement erronée lors de la première visite de la nouvelle filiale acquise en Amérique du Sud. Cette préoccupation pour un arrimage culturel sans heurt n'a pas empêché l'acquisition. Le commentaire du dirigeant confirme cependant que la question du « fit » culturel fait partie de l'imaginaire des décideurs. Il pourrait ainsi freiner certains à lorgner du côté de l'Afrique. Ils s'appuieront cependant sur un ensemble de variables pour arrêter leur décision, certaines comptant plus que d'autres.

Un troisième groupe de facteurs contribuerait ainsi plus modestement au choix de localisation. Cités ici selon l'ordre décroissant de la fréquence d'encodage, six autres facteurs furent identifiés : 1- synergie possible ; 2- accès à une technologie et au savoir-faire ; 3- emplacement géographique stratégique ; 4- système politique similaire ; 5- « fit » de culture organisationnelle et lois et politiques commerciales favorables.

En fait, le choix de pays repose sur un processus décisionnel multifactoriel. C'est en combinant quelques critères que les dirigeants parviennent à identifier des pays où ils seraient prêts à faire une acquisition. Ils attendront ensuite l'opportunité d'une entreprise à vendre, à bon prix, dans un des pays identifiés comme favorables : « alors on est opportuniste (...), après avoir ciblé les régions où l'on veut être » (Répondant 1.2).

Tableau XVII Fréquence d'encodage des facteurs de localisation de l'Entreprise 1

Facteurs de localisation	Fréquence d'encodage
Accès à la matière première	25 %
Accès au marché	11 %
Consolidation de la présence dans un pays/zone	9 %
Infrastructures de qualité	9 %
« Fit » culture nationale	8 %
Opportunisme	8 %
Sécurité politique, sociale, économique	8 %
Synergie possible	6 %
Accès à une technologie et au savoir-faire	5 %
Emplacement géographique stratégique	3 %
Système politique similaire	3 %
« Fit » culture organisationnelle	1 %
Lois et politiques commerciales favorables	1 %
Total	100 %

6.2 Résultats de l'Entreprise 2

6.2.1 Analyse de l'historique d'internationalisation

L'Entreprise 2 fut fondée au début du siècle dernier par deux entrepreneurs français. Durant les cinquante premières années, une petite gamme de produits artisanaux fut offerte localement. Puis au milieu du siècle, grâce à une innovation technologique améliorant la conservation des aliments transformés, la grande distribution put être apprivoisée avec la gamme historique. C'est au début des années 1980 que les ambitions de croissance s'affichèrent plus clairement, lors du lancement d'une deuxième gamme de produits et du démarrage d'une campagne publicitaire nationale ambitieuse essentiellement fondée sur la commandite sportive.

À la même époque, les actionnaires de l'Entreprise 2 explorèrent aussi pour une première fois des opportunités d'affaires à l'international. Ils prirent cependant soin de protéger l'intégrité financière du groupe principal et réalisèrent ces projets dans des structures organisationnelles indépendantes. De petits partenariats de transformation alimentaire furent alors réalisés dans un pays d'Asie, un pays nord-africain, un pays ouest-européen et un pays est-européen. Seul ce dernier projet eut une existence durable. Un répondant rencontré en 2010 précisa que peu de dirigeants actuels connaissent les détails de ces partenariats qui laissèrent « un goût amer des expériences internationales »⁶³. Le groupe choisit ainsi de se concentrer sur ses activités nationales lors de la décennie suivante.

Au cours des années 1990, grâce à l'achat d'un concurrent français, l'entreprise devint numéro deux national pour une nouvelle gamme de produits (sa troisième). La dernière décennie des années 1900 fut ainsi déterminante. Les deux nouvelles gammes de produits complémentaires à la gamme historique prirent de

⁶³ Ce répondant précise que seul le projet en Europe de l'Est fut considéré comme une réussite. Il fut cependant revendu puisqu'il ne s'inscrivait pas directement dans les deux gammes historiques de l'Entreprise 2.

plus en plus de place dans le portefeuille d'aliments transformés par l'Entreprise 2. Des investissements majeurs supportèrent alors cette croissance industrielle, financée à même les avoirs des familles fondatrices et par endettement. L'entreprise avait alors une position enviable à la grandeur du marché français. Quelques ententes d'exportation complétaient le carnet de commandes du groupe, sans toutefois être le fruit d'une stratégie assumée à l'échelle de l'organisation. Ainsi, l'arrivée du nouveau millénaire semblait annoncer de grandes décisions.

Ce sont trois grands changements qui marquèrent l'entrée dans les années 2000. C'est d'abord au niveau de la structure de financement que le premier virage stratégique fut réalisé lors de l'inscription en bourse de l'entreprise au début des années 2000. C'est ensuite une revue des gammes de produits qui fut entreprise. L'entreprise vendit alors quelques actifs et choisit de se concentrer sur deux gammes. L'amorce d'une stratégie d'internationalisation fut le troisième virage stratégique du nouveau millénaire.

En 2001, c'est d'abord dans le cadre d'une coentreprise avec un partenaire méditerranéen que l'Entreprise 2 fit ses premiers pas à l'international. Un site de transformation alimentaire fut construit afin de desservir ce nouveau marché. Au cours des années suivantes, des négociations se poursuivirent avec un second partenaire méditerranéen, ce qui débouchera finalement sur une seconde coentreprise. La stratégie de croissance européenne semblait ainsi orientée vers ce type de partenariat d'actionnariat partagé. L'approche fut cependant différente pour les autres marchés mondiaux.

C'est la stratégie de vente de licences technologiques qui fut d'abord envisagée pour l'extérieur de l'Europe. Cette formule visait la conclusion d'ententes avec des industriels locaux déjà bien implantés afin d'offrir des produits à de grands distributeurs ou à de grands détaillants dans ces nouveaux marchés. Un chargé de projet fut désigné par le siège social pour la prospection d'éventuels partenaires étrangers, notamment sur le territoire nord-américain. Une entente y fut d'ailleurs

signée avec un transformateur et un géant de la distribution alimentaire. D'autres ententes similaires furent aussi signées sur d'autres continents.

Au fil de ces échanges avec des intervenants de l'industrie, une opportunité d'affaires se présenta à l'Entreprise 2 qui choisit alors de dévier de son plan stratégique initial ne prévoyant fonder la croissance hors de l'Europe que dans le cadre de licences technologiques. Un transformateur alimentaire nord-américain devint à vendre. En plus d'être en mesure d'intégrer l'apport technologique de l'Entreprise 2, cette entreprise possédait aussi une expertise complémentaire. Il fut ainsi choisi de saisir cette opportunité et de créer une nouvelle filiale nord-américaine. À peu près au même moment, soit au milieu des années 2000, une occasion similaire se présenta en Europe de l'Est. Une fois de plus, l'Entreprise 2 sut la saisir au vol. Ainsi, au moment de la collecte des données, c'est une entreprise assumant son identité internationale émergente qu'il fut possible d'observer. Elle présentait alors toutes les caractéristiques propres à la quatrième phase d'internationalisation : la phase de naissance d'une multinationale.

Tableau XVIII L'internationalisation de l'Entreprise 2

4- Phase de naissance d'une multinationale.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décision d'acquérir une majorité des parts d'un site de transformation à l'étranger ; ✓ Décision de démarrer à zéro (green field) un site de transformation à l'étranger (dans le cadre de coentreprise); ✓ Poursuite des acquisitions ou démarrage de sites de production à l'étranger ; ✓ L'internationalisation est un objectif stratégique explicite de l'entreprise ; ✓ Une structure organisationnelle de gestion des activités internationales est confirmée et dotée d'effectifs propres.
---	---

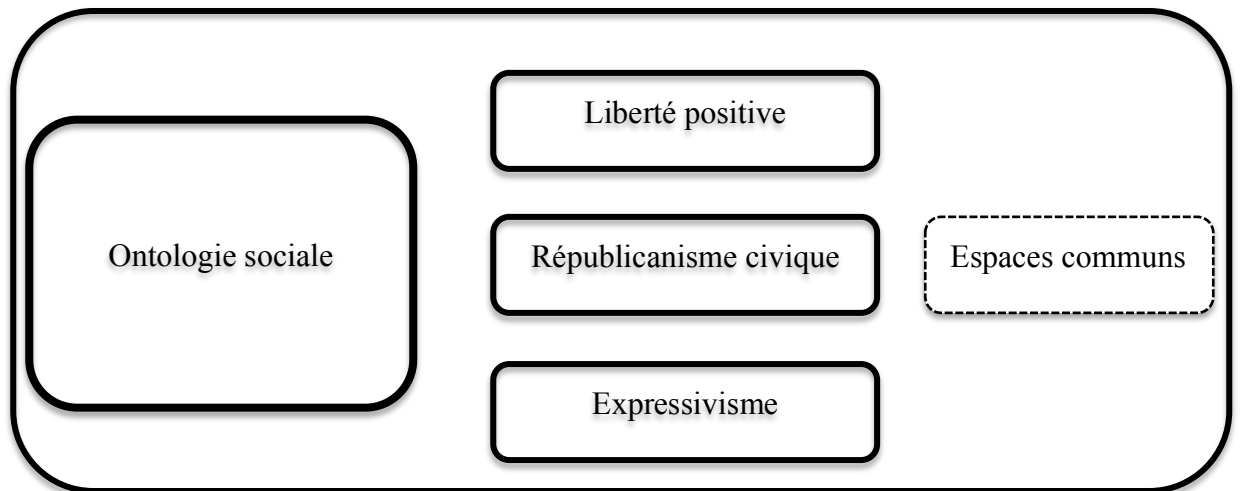
En 2010, l'Entreprise 2 était chef de file en termes de notoriété et de part de marché pour plusieurs de ses produits sur son marché national d'origine. Elle possédait alors une dizaine de sites de production, dont quatre à l'extérieur de la France. La stratégie d'expansion internationale était clairement formulée et bien connue des actionnaires, des salariés et des partenaires d'affaires. Ainsi, en complément du comité exécutif, un comité de gestion internationale venait d'être

mis sur pied pour permettre aux principaux intervenants de l'entreprise de coordonner les activités courantes du groupe à l'extérieur de la France. Malgré ces avancées récentes à l'extérieur du marché national d'origine, le cœur des activités de l'Entreprise 2 est toujours français, considérant que plus de 80% du chiffre d'affaires y est réalisé et qu'aucune des filiales étrangères n'est encore rentable. Une pause sera ainsi vraisemblablement marquée avant que d'autres projets d'internationalisation d'envergure ne soient envisagés.

6.2.2 Analyse de l'Entreprise 2 selon des critères tayloriens

C'est le critère de l'ontologie sociale qui fut le plus souvent observé lors de l'étude des données de l'Entreprise 2. L'historique d'internationalisation était grandement marqué par une recherche de repères permettant à l'entreprise d'opérer en terrain minimalement connu. Trois autres critères complétaient le portrait taylorien de cette entreprise en se partageant une importance secondaire relativement égale. Il fut possible d'observer le critère de la liberté positive selon les considérations organisationnelles exemplaires pour les individus. Le critère du républicanisme civique était pour sa part caractérisé par l'engagement assumé de l'Entreprise 2 à titre d'employeur local. L'expressivisme était aussi un critère bien ancré dans les mœurs de l'entreprise au point d'avoir formalisé les processus de consultation des employés. En ce qui concerne le cinquième critère – les espaces communs – il ne fut que très peu observé. Ces constats seront ainsi présentés avec plus de nuances au cours de cette section.

Figure 7 **Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 2**



Une ontologie sociale axée sur la recherche de repères communs

Le critère de l'ontologie sociale dominait en fréquence les données collectées dans l'Entreprise 2. Il faut cependant souligner que les entrevues comportaient l'essentiel des références à ce construit. Il faut ainsi tempérer son importance selon le biais introduit par les sujets abordés par le questionnaire. Deux préoccupations centrales liées à l'ontologie sociale se sont toutefois clairement dégagées au cours de l'analyse. Premièrement, les fondements sociaux valorisés sont ceux liés à l'identité organisationnelle. Deuxièmement, la stratégie d'internationalisation de l'entreprise est marquée par la priorisation des marchés comportant des fondements sociaux culturels communs. L'Entreprise 2 semble ainsi vouloir minimiser son contact avec la différence.

C'est l'identité organisationnelle qui est affirmée comme repère commun dominant au sein de l'Entreprise 2. Tel que le précise le DG, l'objectif est de maintenir une cohésion à l'échelle du groupe qui est en croissance grâce à son internationalisation :

« De manière à ce qu'il y ait quand même un esprit de l'Entreprise 2, une identité de l'Entreprise 2, un code de l'Entreprise 2 dans chacune des filiales (...) on veut qu'en Amérique, comme en Europe de l'Est, que les choses se passent de la même façon, avec le même esprit qu'à notre siège social français » (Répondant 2.3).

Cette priorisation d'une identité organisationnelle ne mène pas les dirigeants à nier les sources identitaires autres. Ils semblent plutôt ouverts à comprendre la source de ces différences afin de développer des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces. Un dirigeant de la filiale nord américaine qui a effectué plusieurs voyages au siège social français donne ainsi en exemple comment il croit devoir s'adapter dans un contexte de différence :

« Je parle de la façon d'exprimer les choses, de les comprendre... Si j'explique à un opérateur comment faire telle chose, je l'expliquerai différemment d'un pays à l'autre (...). Il y a des pays où l'on peut être direct, des pays où il faut prendre le temps de convaincre, il faut convaincre » (Répondant 2.2).

S'il est permis de moduler les modalités d'expression, il n'en est pas de même pour les procédés industriels, les objectifs et les valeurs organisationnelles qui sont considérés comme plus fondamentaux. Ils ne sont pas négociables, et ce peu importe la filiale. L'arrimage culturel doit ainsi être réalisable. Tel est peut-être l'explication de la si grande préoccupation de la direction de l'Entreprise 2 pour dénicher des marchés culturellement compatibles.

Cette seconde caractéristique de l'ontologie sociale relevée dans l'Entreprise 2 marque la majorité des récits de l'historique d'internationalisation. Ce fut d'abord des pays ayant des bases culinaires communes qui furent abordés. Les pays méditerranéens partageant ainsi un univers gastronomique similaire devinrent un terrain d'expansion naturel. Ce n'est pas tant ce qui est dans l'assiette de ces pays qui rassure mais les pratiques culturelles qui y sont associées :

« Un rapport à l'alimentation qui est basé sur le plaisir, sur la convivialité du repas. Donc on passe du temps à table, on aime passer du temps à table et partager ce moment-là avec les gens et avec une cuisine variée, qui est sous de multiples formes (...). Il y a une différence culturelle au nord de l'Europe où l'on mange plutôt pour s'alimenter (...). On mange parce que c'est le moteur, il faut alimenter le moteur et donc on ne recherche pas forcément le plaisir, culturellement dans leur pays » (Répondant 2.3).

Ce critère de localisation a cependant perdu de l'importance au fil de l'internationalisation de l'Entreprise 2 qui voulut accéder à de grands marchés gastronomiquement un peu plus distants.

Une liberté positive au service des individus

Le critère de la liberté positive est très présent sous trois formes dans l'Entreprise 2. La considération pour les individus est le premier indicateur qui fut observé, notamment dans la charte interne exprimant les valeurs organisationnelles. Le « respect des êtres humains » y est notamment affirmé. Ce thème est d'ailleurs récurrent dans les documents organisationnels et le discours des hauts dirigeants. Signe concret de cet intérêt, le budget de formation des employés est deux fois plus élevé que les normes gouvernementales.

La mobilisation des employés est le second indicateur de la liberté positive qui s'est dégagé de l'analyse de l'entreprise. L'un des trois objectifs supportant l'entrée en bourse du groupe fut de permettre la participation (volontaire) des employés à l'actionnariat de l'entreprise. Ils sont ainsi en charge de leur destin. En plus de cette ouverture de l'actionnariat, les employés peuvent contribuer aux différents choix organisationnels dans le cadre d'une structure formelle de décision. Ils sont notamment représentés au conseil d'administration. D'autres forums de prise de parole sont aussi présents, tel qu'il sera précisé lors de l'analyse du critère d'expressivisme.

Le troisième indicateur de la présence du critère de liberté positive est essentiellement lié à la préoccupation des dirigeants et des familles actionnaires (majoritaires) pour la création d'un contexte favorable à l'engagement grâce à la garantie de conditions minimales. Cet indicateur est en fait la plus importante composante du critère de liberté positive dans l'Entreprise 2. Plus précisément, c'est la grande préoccupation pour la pérennité des emplois qui permet à l'entreprise de se démarquer :

« Les premières valeurs sont des valeurs sociales parce que la préoccupation principale de la famille c'est que le bassin d'emplois soit bien occupé. C'est vraiment la préoccupation. Si demain, il y avait une difficulté et qu'il devait y avoir des pertes d'emplois, je pense que c'est ce qui affecterait le plus la famille» (Répondant 2.2).

D'autres mesures complètent ces efforts de sécurisation des travailleurs, telles que l'objectif de diminution du nombre de contrats à durée déterminée afin d'augmenter les postes permanents. Cet engagement envers la création et le maintien d'emplois est à ce point fort qu'il semble se répercuter au-delà de la sphère organisationnelle. Le critère du républicanisme est ainsi aussi lié à cette préoccupation.

Un employeur assumant ses responsabilités civiques

En effet, en plus de se préoccuper du sort de ses propres employés, l'Entreprise 2 démontre qu'elle est imprégnée du critère de républicanisme civique lorsqu'elle porte son attention à l'extérieur de sa propre cour. Le groupe a conscience de son double rôle social et économique déterminant pour la région où est établi son siège social. Le DG précise que cette caractéristique la distingue des autres entreprises:

« En fait, l'Entreprise 2 est une entreprise un peu particulière (...). Elle vit par l'implication de ses employés vis-à-vis un actionnaire qui se sent une véritable responsabilité sociale et sociétale dans sa région. Par exemple, on est installé [dans une région française]. On a un peu plus de 3 000 collaborateurs [dans cette région] et c'est évident qu'on a un impact direct. On est premier employeur (...), alors économique, mais également social » (Répondant 2.3).

Le lien entre l'entreprise et la communauté est non seulement compris, mais entretenu. À titre d'exemple, lors d'une période passée de chômage, les dirigeants et les employés choisirent de réduire la semaine de travail pour augmenter les embauches. Ce sens fort de la responsabilité civique est aussi déterminant lors de la formulation des stratégies générales. Plutôt que de poursuivre des objectifs de croissance à court terme, c'est la pérennité du groupe qui serait l'objectif ultime :

« On a des actionnaires qui sont d'abord conscients de cela et qui du coup développent une stratégie long terme qui n'a que pour but d'assurer la pérennité long terme sans pour autant être à la recherche du profit maximal à court terme » (Répondant 2.3).

Il semble évident que cette perspective stratégique influence l'ensemble des activités du groupe, notamment le processus d'internationalisation, qui tel qu'affirmé par plus d'un, ne doit pas mettre en péril la stabilité du groupe. L'engagement social de l'Entreprise 2 ne s'arrête cependant pas là. Trois autres indicateurs du critère de républicanisme civique furent observés.

Il faut d'abord mentionner les efforts d'intégration des handicapés – une fois de plus au-delà des normes – et aussi de jeunes sans diplômes. Ensuite, les initiatives d'efficacité énergétique de réduction de consommation d'eau, de réduction et valorisation des déchets renforcent la présence de responsabilité sociétale. L'engagement envers l'« intérêt collectif durable » est d'ailleurs un élément de la charte interne des valeurs organisationnelles. La mise en marché de produits sains complète cette approche. C'est finalement dans le cadre de mécénat sportif que l'Entreprise 2 a su se distinguer dans le passé. Cette contribution est cependant limitée à un grand événement sportif et semble plutôt au service de l'image de marque que de la promotion des saines habitudes de vie.

Un expressivisme structurel

L'expressivisme fut aussi recensé dans cette entreprise. Ce sont en fait deux structures formelles qui supportent ce critère. Rappelons d'abord la participation des employés à l'actionnariat et au conseil de surveillance du conseil d'administration.

Il faut aussi préciser que l'Entreprise 2 a mis en place un « baromètre social » permettant « d'améliorer le dialogue entre les salariés et le management ». Tous les trois ans, les employés sont sondés dans le cadre d'une enquête d'opinion. Les hauts dirigeants disposent alors d'un outil leur permettant d'améliorer le climat de travail et d'ajuster la gestion générale selon les suggestions. Il est intéressant de noter que le résultat de la dernière consultation fut formalisé lors de l'édition d'un petit livret résumant les valeurs centrales de l'Entreprise 2. L'engagement pour un « dialogue fort et durable » y est d'ailleurs inscrit parmi les balises morales organisationnelles qui furent symboliquement signées par la direction et les travailleurs.

Ces structures formelles d'expression permettent la création d'un climat général de confiance. Même les nouvelles filiales étrangères profitent de cet esprit d'ouverture. À titre d'exemple, comme suite à l'intégration d'une nouvelle usine de transformation dans le groupe, les employés locaux ont pu participer au processus de sélection des employés français qui seraient délégués par le siège social pour collaborer à la réunion des deux entités. Un dirigeant précise que cet exercice a permis d'établir une relation d'engagement mutuel :

« Ce qui a permis de les impliquer dans le processus est de leur faire choisir les gens. Cela les rend autant responsables que nous. Et ça je pense que c'est un processus qui est différent que d'imposer quelle personne ira travailler avec eux » (Répondant 3.4).

Le contexte de différence – nationale et organisationnelle – fut ainsi la source d'un dialogue. Cette pratique est tout à fait compatible avec la conception taylorienne de conciliation de la différence via l'expression. Au cours de l'échange – dans ce cas, la sélection des expatriés – une communauté est créée.

Une participation minimale aux espaces communs

Le critère des espaces communs est beaucoup moins présent que les quatre autres dans l'Entreprise 2. Il faut toutefois mentionner que l'affection du groupe pour le républicanisme civique se répercute dans sa vie associative forte. L'Entreprise 2 participe à plusieurs groupes de réflexion et de travail aux niveaux local, régional et national traitant de la qualité, de la sécurité et des législations. Elle est aussi membre d'associations de la filière des matières premières et de celle du réseau éducatif.

6.2.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle

6.2.3.1 Les composantes de l'attention des dirigeants dans l'Entreprise 2

Au niveau des activités courantes, l'essentiel du contenu culturel collecté plus formellement par l'Entreprise 2 est lié aux activités marketing et à la recherche et développement, les aliments transformés étant adaptés au goût des consommateurs. Les dirigeants en contact avec l'international rapportent aussi mensuellement au comité de gestion internationale les informations plus informelles, telles qu'une problématique de gestion des ressources humaines dans une filiale ou le succès d'un type de produit dans un marché spécifique.

Selon une perspective à plus long terme, ce sont les hauts dirigeants qui au fil de leurs déplacements peuvent recueillir des informations pertinentes et partager ces constats informels avec leurs collègues, que ce soit au comité exécutif ou au comité de gestion internationale. Leur attention semble cependant plutôt portée sur la création de liens avec des partenaires afin d'être en mesure d'évaluer si un marché donné est réceptif aux gammes de produits de l'entreprise. Ainsi, deux types d'outils de collecte sont présents dans l'Entreprise 2.

Tel que précisé dans la section précédente, il existe des outils formels et informels de collecte des informations dans l'Entreprise 2. Les départements marketing rassemblent des informations sur les marchés en s'abonnant notamment à

des bases de données et en identifiant des sujets clés à surveiller. Des publications professionnelles complètent aussi cette surveillance des tendances des consommateurs et des innovations. Le secteur des finances collige aussi les ratios et autres outils de mesure financiers. L'adjointe exécutive du DG est responsable de rassembler l'ensemble de ces données dans un tableau de bord qui est utilisé lors du comité de gestion internationale et aussi présenté lors des réunions du comité exécutif.

L'Entreprise 2 utilise aussi des organismes externes pour s'informer. Le DG précise qu'une grande part de la collecte d'informations et des interventions relatives aux lois et règlements sont réalisées dans le cadre d'associations d'industriels. Selon lui, ces regroupements industriels financés par les acteurs promettraient de diminuer les coûts de vigie et aussi de fédérer des interventions de lobbying bien plus efficaces auprès des instances gouvernementales. Tel que le précise aussi le directeur du marketing, les chambres de commerce françaises qui sont bien établies dans les grandes villes du monde et le réseau des ambassades françaises seraient aussi souvent sollicités lorsqu'un nouveau pays est étudié.

C'est finalement les hauts dirigeants eux-mêmes qui sont les outils de collecte des informations culturelles. Le DG et ses collaborateurs immédiats voyagent beaucoup. Ils profitent de ces voyages pour rencontrer des industriels et des distributeurs locaux. Ce sont eux (les distributeurs et les gros détaillants) qui confirmeront la maturité du marché pour l'un des produits du groupe et qui leur permettront de prendre le pouls des prochains pays où il sera possible de développer de nouvelles affaires.

Ces différents outils de collecte génèrent ainsi de nombreuses ressources informationnelles qui sont mises à profit selon trois usages. Premièrement, les données plus formelles (performance et évolution des marchés et parts de marché) servent à la gestion courante. Elles sont notamment diffusées dans deux comités : le comité exécutif du groupe et le comité de gestion international récemment créé.

Deuxièmement, les hauts dirigeants partagent des informations plus informelles avec les membres de ces instances, que ce soit lors des réunions ou dans leur quotidien. Elles influenceront ultimement les décisions à moyen et long termes. Les projets futurs d'internationalisation seront ainsi grandement influencés par ces informations. Si le contenu culturel semblait initialement se situer uniquement à ce niveau, il semble que cette réalité a quelque peu évolué au cours des toutes dernières années.

Un troisième usage des informations semble avoir été plus récemment développé. Le mot « transversalité » était sur les lèvres de plusieurs répondants lors des entrevues. À titre d'exemple, le directeur de la recherche et du développement précisa qu'il était de plus en plus incité à faire partager les apprentissages entre chacune des filiales. Les bonnes pratiques seront ainsi de plus en plus sorties de leur contexte national et valorisées à l'échelle du groupe. Les liens internationaux internes seront ainsi de plus en plus fréquents.

C'est cependant essentiellement avec des acteurs externes que les dirigeants de l'Entreprise 2 développent des liens culturellement diversifiés. La liste des employés en contact direct avec les autres pays est cependant plutôt courte. Malgré les récentes acquisitions, peu de nouveaux venus ayant une expertise en gestion internationale ont rejoint les rangs de l'organisation. C'est ce qu'explique le directeur du marketing :

« Par contre, quand on parle de l'international, cela veut dire qu'on a amené au fil des années assez peu de sang nouveau et (...) on a amené peu de personnes avec une expérience internationale. Finalement, on est dans une entreprise qui aujourd'hui s'internationalise et sa vraie faiblesse, c'est qu'on a peu de gens qui (...) sont partie prenante de cette internationalisation. Peu de gens ont une expérience internationale. Peu de gens sont prêts à la vivre, comme le responsable R&D, comme moi-même, comme notre DG, on est finalement peu de personne et c'est une vraie faiblesse qu'il va falloir qu'on corrige au fil des années » (Répondant 2.4).

Le directeur général et le directeur de la recherche et du développement seraient les plus grands voyageurs. Les directeurs marketing, industriel et aux ressources

humaines, ainsi que le directeur général délégué et le président du CA s'ajoutent à ce petit groupe.

En ce qui concerne le comité exécutif, il n'aborde généralement les sujets internationaux qu'une fois qu'ils ont été ficelés au sein de l'entreprise. Son rôle est ainsi essentiellement lié à la validation des décisions plutôt qu'à la gestion courante et au développement des activités internationales. Il est cependant intéressant de noter que le comité exécutif s'est exceptionnellement réuni au siège social de la nouvelle filiale nord-américaine une fois en 2010. L'attention de tous les membres semble ainsi peu à peu en développement. Tous n'ont cependant pas un rôle ou des responsabilités les liant à cette sphère d'activité. Lors des réunions des membres de l'exécutif, c'est surtout le directeur général qui fait rapport des activités internationales puisqu'il remplit deux rôles : celui de directeur général du groupe et celui de responsable du développement international. Il précise que lorsque les activités des nouvelles filiales étrangères se seront stabilisées, il envisage de nommer un directeur responsable de ces activités. En attendant cette réorganisation, il consacre donc une part de son temps et de son attention à ce secteur d'activité. Il est cependant bien épaulé, surtout depuis environ une année.

Un comité de gestion international fut alors créé afin de réunir formellement une demi-douzaine de collaborateurs (le directeur général et les directeurs marketing, industriel, ressources humaines et recherche et développement). Lors de ces réunions, ils gèrent les activités internationales courantes et les projets futurs. En plus de surveiller les résultats financiers des filiales, l'évolution des différents marchés et les parts de marché relatives y sont abordées. Avant la création de ce comité, c'est le comité exécutif qui remplissait ce rôle, mais avec une attention évidemment beaucoup plus diffuse. Le comité de gestion internationale permet de faire plus, tel que le précise le directeur aux ressources humaines :

« Cela permet à tous les gens qui sont directement confrontés à la transversalité internationale de se voir une fois par mois et d'échanger sur les difficultés qu'ils rencontrent, sur comment leurs sujets avancent (...) Je suis aussi au comité de direction groupe, où l'on parle de nos

entreprises, de nos filiales, on regarde nos objectifs budgétaires, etc. Alors que là [au comité de gestion internationale], on focalise sur les petites entreprises internationales, qui sont nos pépites de demain. L'idée c'est de dire qu'aujourd'hui c'est petit et demain cela doit devenir une part significative du résultat de l'Entreprise 2. (Répondant 3.7) ».

La création d'une structure formelle de gestion des activités internationales est ainsi un signal fort lancé à l'ensemble du groupe. Si ces activités outre frontières ne pèsent encore pas si lourd dans la balance, ils sont vus par les membres de la direction comme la principale avenue de croissance pour l'avenir.

6.2.3.2 La structure de l'attention dans l'Entreprise 2

Les dirigeants de l'Entreprise 2 ayant participé aux entrevues ont évidemment été sélectionnés selon les mêmes critères – notamment celui de leur participation aux processus décisionnels en matière d'internationalisation. Il faut donc répéter qu'ils étaient tous grandement en contact avec des sources culturelles diversifiées. Ils n'avaient cependant pas senti le besoin de se doter d'une infrastructure informatique dédiée à la gestion quotidienne des activités internationales, ni de mettre en place des incitatifs ou des mécanismes de développement de l'expertise en gestion internationale, à l'exception de quelques cours de langue offerts au besoin. Ils avaient cependant mis en place un comité de gestion internationale qui permettait depuis environ un an de rassembler tous les dirigeants concernés autour d'une même table afin d'assurer une gestion cohérente des activités dépassant les frontières nationales historiques. La structure de l'attention de l'Entreprise 2 aux construits de différence culturelle venait ainsi de faire un grand bond lors de la collecte des données (à l'automne 2010).

6.2.3.3 L'environnement de la décision de l'Entreprise 2

Le sous-secteur industriel de l'Entreprise 2 est un peu plus lié à la différence culturelle que les autres entreprises participantes de la recherche. Tandis que la technologie de transformation est relativement la même à l'échelle du groupe – l'entreprise ayant développé un procédé exclusif – ses gammes de produits sont

toujours adaptées aux marchés locaux. En fait, le consommateur d'un marché ne reconnaîtrait probablement pas les produits de la même entreprise destinés à un autre pays. Le département de recherche et développement ainsi que le département marketing doivent ainsi composer avec de grandes différences culturelles culinaires.

En ce qui concerne les matières premières utilisées par l'Entreprise 2, elles sont très semblables d'un pays à l'autre, ce qui ne favorise pas l'augmentation de l'attention aux construits culturels. Il est aussi à noter qu'aucun incitatif permettant d'augmenter l'attention au contexte international ou à la différence culturelle ne fut recensé. Seuls des cours de langue et des cours de gestion et négociations sont offerts au besoin.

En plus des quatre pays où l'Entreprise 2 transforme des aliments, ses dirigeants poursuivent leurs efforts de développement des affaires lors de quelques voyages ciblés dans des pays jugés particulièrement intéressants. C'est quelquefois par l'intermédiaire d'un partenaire d'affaires qu'ils vont s'intéresser à un nouveau marché. Un grand détaillant ou un distributeur ayant des activités dans d'autres pays a ainsi facilité le réseautage sur d'autres continents. Ces voyages sont ainsi d'autres occasions pour les hauts dirigeants de prendre contact avec des acteurs culturellement différents.

L'étude des construits culturels et des sphères culturelles d'influence nous permettra aussi d'approfondir le contenu culturel de l'environnement de la décision de l'Entreprise 2.

6.2.4 Définition des construits culturels de l'Entreprise 2

Le concept de modèles comportementaux est le plus souvent mentionné dans l'Entreprise 2 lorsque l'on demande de définir le construit culturel et le construit de culture nationale. Tous les dirigeants y réfèrent. Les valeurs (cinq répondants) et la source historique des idées traditionnelles furent aussi mentionnées assez souvent (six répondants). Un répondant résume d'ailleurs très bien ces trois éléments : « La culture pour moi c'est un ensemble de valeurs, d'habitudes, de comportements et de

codes comportementaux admis par l'ensemble avec une dimension historique, une dimension de connaissance » (Répondant 2.5).

C'est en fait au sein de l'Entreprise 2 qu'il fut possible d'entendre les définitions les plus variées et les plus détaillées selon un langage souvent très compatible avec les définitions de référence de Kroeber et Kluckhohn (1952). Le plus grand nombre de répondants de cette entreprise explique en partie ces résultats au niveau de la fréquence, mais pas au niveau de la richesse théorique des réponses. Il est ainsi possible d'affirmer que les construits culturels sont bien compris dans cette organisation.

Codage des construits de culture de l'Entreprise 2

Répondant	Codage de la définition du construit de culture	Codage de la sphère culturelle	Codage de la définition du construit de culture nationale
2.1	-Artéfacts -Modèles comportementaux	-Référence générale aux différentes sphères culturelles	-Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Modèles comportementaux
2.2	-Modèles comportementaux	-Nationale	-Artéfacts -Modèles comportementaux
2.3	-Valeurs -Modèles comportementaux -Modèles implicites	-Organisationnelle -Nationale	-Modèles comportementaux -Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Artéfacts
2.4	-Artéfacts -Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Modèles comportementaux	-Industrielle -Référence générale aux différentes sphères culturelles	-Modèles comportementaux
2.5	-Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Valeurs -Modèles comportementaux -Modèles explicites	-Organisationnelle	-Valeurs -Modèles comportementaux
2.6	-Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Valeurs -Modèles comportementaux -Extra culture comme environnement	-Nationale	-Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Valeurs -Modèles comportementaux
2.7	-Modèles implicites -Valeurs -Agriculture -Extra culture comme appartenance	-Organisationnelle	-Modèles comportementaux -Artéfacts
2.8	-Idées traditionnelles dérivées de l'histoire -Valeurs -Modèles comportementaux	-Organisationnelle -Nationale -Ethnique	

Il est aussi intéressant de noter que plusieurs ont su illustrer un lien entre la culture et l'alimentaire lorsqu'on leur a posé ces questions de définition. Le directeur marketing résume très bien cette préoccupation organisationnelle :

« Je pense que la culture c'est d'abord la façon de manger. C'est les rites du pays, donc la manière dont on mange, combien de plats on mange le midi, le soir, les goûts, les ingrédients les plus mangés. C'est pour nous très important, c'est essentiel le goût de connaître cela » (Répondant 2.4).

Cette préoccupation particulière pour la culture culinaire, variant d'un pays à l'autre, influence inévitablement l'attention des dirigeants de l'Entreprise 2. L'analyse des sphères culturelles les plus présentes dans leur entreprise témoigne de cet intérêt marqué.

6.2.5 Analyse d'hypothèses concurrentes

6.2.5.1 Sphères culturelles

Les sphères culturelles nationales retiennent beaucoup l'attention des dirigeants de l'Entreprise 2. Ce sont en fait deux types de préoccupations qui les mènent à s'intéresser à cette sphère d'influence culturelle : les différences nationales en matière alimentaire et les difficultés communicationnelles.

Tel qu'il le fut déjà précisé, les produits offerts par l'Entreprise 2 varient beaucoup d'un pays à l'autre. Il est donc important de s'intéresser à la culture culinaire de chacun des pays où elle transforme et vend ses produits. Le Directeur général exprime très succinctement ce lien entre l'aliment et la culture : « Le problème c'est que lorsqu'on est sur le cœur du repas, on est au cœur de la culture » (Répondant 2.3). Le cœur du métier de ce groupe baigne ainsi dans l'adaptation culturelle. Les ventes dépendent de sa capacité à répondre aux attentes culinaires des consommateurs. Le Directeur de la logistique est aussi bien conscient de cette problématique : « Une fois qu'on a dit tout le reste, c'est d'abord le problème du produit en tant que tel. Chaque pays a une tradition » (Répondant 2.5). Sa direction doit garantir une qualité uniforme et la rigueur des procédés dans toutes les filiales,

mais en gardant en tête que la survie du groupe dépend de sa capacité à créer des produits qui seront considérés comme locaux.

Les dirigeants de l'Entreprise 2 se sont aussi montrés préoccupés par une deuxième problématique pratique liée aux différences de culture nationale. Ils semblaient motivés à mieux développer leur capacité à communiquer clairement malgré les distances culturelles. Ils distinguent d'ailleurs le concept des barrières linguistiques du concept de différence culturelle. Un exemple fut cité à plusieurs reprises pour illustrer que ce n'est pas tant les langues qui limitent les échanges mais plutôt un ensemble plus vaste de références culturelles. Un épisode marquant fut vécu avec un de leurs partenaires d'affaires situé à l'extérieur de la France – et dont plusieurs de ses travailleurs étaient francophones. Au début du partenariat, les dirigeants de l'Entreprise 2 avaient baissé la garde et tenu pour acquis qu'ils n'auraient pas à s'adapter dans le cadre de cette collaboration, considérant que plusieurs des travailleurs parlaient français. Des problèmes majeurs se sont cependant peu à peu dévoilés et la répétition habituelle des explications relatives au procédé en cause ne permit pas de rétablir la situation. Le Directeur des ressources humaines raconte que la langue commune avait en fait brouillé les cartes : « On se dit que comme ils parlent la même langue que nous, on croit que lorsqu'on dit un truc, c'est pareil. Mais non, ils ne comprennent pas de la même manière. Je pense que c'est une vraie difficulté » (Répondant 3.7). Un dirigeant ayant aussi vécu cet épisode raconte aussi : « Parce qu'on pensait que comme les gens parlaient comme nous, ils réagissaient comme nous. La réalité était complètement différente de celle-ci » (Répondant 2.5). Ce n'est qu'une fois que ce constat fut posé et que les interventions furent adaptées aux particularités culturelles de ces partenaires que la situation put être rétablie. Cette expérience semble avoir marqué l'imaginaire organisationnel.

Cet exemple illustre que s'il est important pour les dirigeants de l'Entreprise 2 de pouvoir communiquer avec leurs partenaires et avec leurs employés, c'est en fait qu'ils veulent s'assurer de contrôler une autre sphère d'influence.

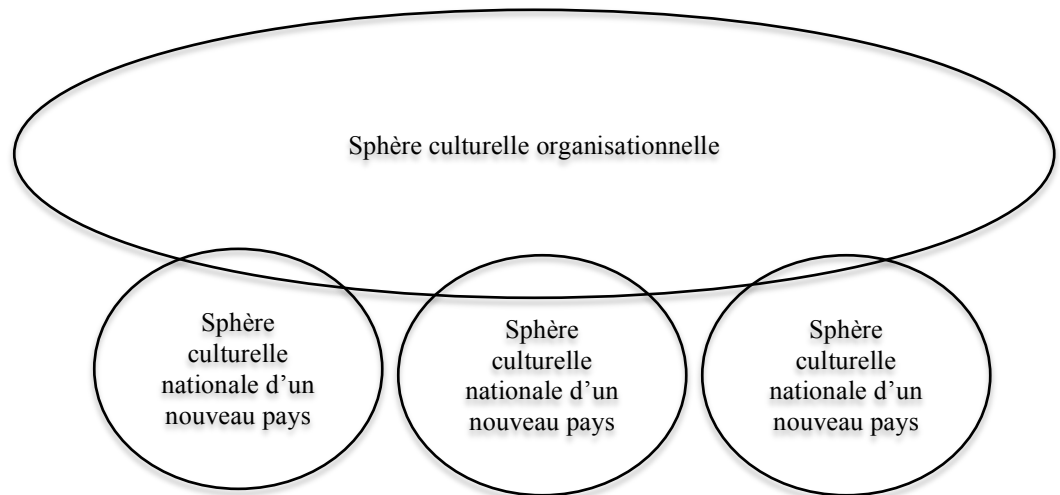
La sphère culturelle organisationnelle est le second horizon culturel qui occupe une grande part de l'attention des dirigeants de l'Entreprise 2. En fait, ils souhaitent pouvoir maintenir cette sphère d'influence dans les différentes divisions. Le Directeur général est bien conscient qu'il existe un défi de conciliation :

« Après la difficulté, comment faire le lien entre la culture du pays? Donc les gens militent pour avoir une équipe locale et on est toujours convaincu que c'est le bon choix. Mais comment marier cela avec la culture de l'Entreprise 2, qui est française ? Je parle donc de culture organisationnelle et de travail, parce qu'il faut arriver à marier les deux » (Répondant 2.3).

Des changements à la structure de gestion du siège social furent entrepris pour faciliter la gestion de cette problématique de rencontre des cultures. Le comité de gestion internationale mis en place au cours de la dernière année serait d'ailleurs un outil de travail important aux yeux du Directeur général car il permettra de mettre en relation ces deux sphères, puisqu'il « a pour mission justement de transversaliser les valeurs et les pratiques et les modes de management de l'Entreprise 2 dans les filiales internationales ». Ce changement structurel est une très bonne illustration qu'une entreprise peut être amenée à modifier ses pratiques afin de s'adapter à la différence culturelle.

Il faut aussi mentionner que quelques autres sphères culturelles attirent le regard des dirigeants de l'Entreprise 2. Durant les entrevues, ils ont notamment mentionné à quelques reprises les sphères culturelles propres à un continent, à la famille fondatrice et à la région d'un pays. Les sphères culturelles industrielle, urbaine et ethnique n'ont pour leurs parts été mentionnées qu'à une seule reprise.

Figure 8 Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 2



6.2.5.2 Facteurs de localisation

Trois groupes de facteurs de localisation ont dominé l'historique de l'internationalisation de l'Entreprise 2. Les dirigeants tentent notamment d'identifier une masse critique de consommateurs. Ils recherchent aussi à concentrer leurs efforts d'expansion selon les arrimages culinaires possibles. Finalement, les décisions seront ultimement déterminées par les opportunités disponibles.

Le premier groupe de facteur mis en évidence était ainsi marqué par la recherche d'accès à des marchés de bonne taille. Dans le passé, lorsque l'Entreprise 2 a identifié un marché à privilégier, ce n'était pas celui propre à un pays, mais plutôt à un petit groupe de pays – une « zone » selon leur terminologie. À titre d'exemple, les dirigeants se sont ainsi intéressés d'abord au marché méditerranéen, puis au marché nord-américain et au marché de l'Europe de l'est. Ils visent ainsi à cerner une masse critique de consommateurs justifiant les investissements : « Donc pour nous, un marché c'est une zone à peu près cohérente qui permet d'amortir des coûts de structure » (Répondant 2.3). Les synergies possibles, l'emplacement

géographique et les infrastructures de qualité complètent donc ce premier ensemble de facteurs décisionnels permettant de cibler le territoire à développer.

Les possibilités d'arrimages culturels se sont aussi avérées être d'une grande importance dans le processus de sélection des cibles d'internationalisation de l'entreprise. Les premiers pas à l'extérieur de la France auraient été guidés par cette recherche d'un « fit » de culture nationale et culinaire. Ces deux facteurs de localisation ne sont d'ailleurs pas beaucoup différenciés dans l'Entreprise 2. La zone méditerranéenne fut ainsi la première cible, considérant que ces populations « sont plus proches en terme de culinarité » (Répondant 2.6). Il faut cependant mentionner un troisième groupe d'éléments déterminants pour compléter le portrait des facteurs dominants de l'historique de localisation de cette entreprise.

Les opportunités se sont avérées être les éléments permettant en fin de compte aux décideurs d'arrêter leur choix. La rencontre d'un partenaire d'affaires compatible – notamment au niveau des valeurs organisationnelles – et disposé à collaborer a déterminé plus d'une fois les décisions finales de s'implanter dans un nouveau pays. En fait, pour une entreprise qui ne recourt pas au mode d'entrée de démarrage à zéro, ce type de rencontre opportuniste surclasse ultimement toutes les autres formes de planification stratégique. Évidemment, un cumul de facteurs rendra le choix plus évident.

Ainsi, plusieurs autres éléments furent mentionnés par les principaux acteurs ayant vécu l'internationalisation de l'Entreprise 2. L'accès à une technologie et au savoir-faire ou l'espoir de générer des synergies ont été cités à de nombreuses reprises. La présence de lois et politiques commerciales favorables a aussi intéressé les décideurs tout comme la chance d'offrir un produit exclusif sur un nouveau marché. Finalement, un « fit » linguistique, la sécurité politique, sociale et économique et la recherche d'un système politique similaire complètent ce recensement des facteurs de localisation privilégiés.

Tableau XIX Fréquence d'encodage des facteurs de localisation de l'Entreprise 2

Facteurs de localisation	Fréquence d'encodage
Accès au marché	22 %
« Fit » culture culinaire	15 %
« Fit » culture nationale	12 %
Opportunisme	9 %
Accès à une technologie et au savoir-faire	5 %
Synergie possible	5 %
Accès à la matière première	4 %
Diversification des marchés	3 %
Emplacement géographique stratégique	3 %
Infrastructures de qualité	3 %
Présence d'un partenaire d'affaires	3 %
« Fit » culture organisationnelle	3 %
Lois et politiques commerciales favorables	3 %
Produit exclusif à offrir	3 %
Objectif de croissance	3 %
« Fit » linguistique	2 %
Sécurité politique, sociale, économique	1 %
Système politique similaire	1 %
Total	100 %

6.3 Résultats de l'Entreprise 3

6.3.1 Analyse de l'historique d'internationalisation

L'Entreprise 3 fut fondée il y a une quarantaine d'années par les membres d'une famille devant succéder au fondateur d'une petite entreprise artisanale située dans un village français. À cette époque, ses activités étaient limitées à un seul produit transformé quotidiennement et distribué localement, parfois même directement à la porte des consommateurs. Dès les premiers jours, les nouveaux associés de cette aventure familiale rêvaient déjà d'une expansion régionale afin de distribuer leur production dans les commerces de détail des villes et villages avoisinants.

Les deux premières décennies furent ainsi consacrées au développement de ce premier produit. La marque principale fut créée dès la reprise de l'entreprise par les membres de la famille. La distribution fut d'abord étendue à la région d'origine, puis dans un nombre croissant de régions françaises, selon une expansion en cercles concentriques. Par la suite, quatre usines furent construites aux quatre coins de la France. L'objectif était de poursuivre la tradition de produire localement pour les marchés visés. On voulait ainsi concilier deux antagonismes : produire un aliment artisanal local, mais à une échelle industrielle pour rejoindre l'ensemble du marché français. Telle devait être l'identité de la marque. Une fois ce tour de force réussi avec la conquête du marché national d'origine, une autre phase de développement s'amorça.

Cette expansion qui occupa la troisième décennie de l'Entreprise 3 ne fut cependant pas géographique mais plutôt liée à la diversification des produits offerts. C'est en rachetant plusieurs entreprises du même secteur alimentaire qu'il fut possible d'accroître le chiffre d'affaires. La stratégie fut d'acheter des entreprises détenant un savoir-faire complémentaire dans la même famille de produits alimentaires transformés. Suite à ces acquisitions, les installations furent grandement modernisées, ce qui démontre que ce n'est pas tant l'outil de production industrielle qui était convoité, mais plutôt l'expertise permettant la diversification de

la gamme de produits offerts aux Français. C'est suite à cette étape que l'internationalisation débuta.

La quatrième décennie d'existence de l'Entreprise 3 fut ainsi marquée par un développement international sur deux axes : l'exportation et l'achat de filiales à l'étranger. Ces deux stratégies furent relativement concomitantes.

Du côté de l'exportation, ce sont les pays limitrophes à la France qui furent visés. Des filiales commerciales composées d'un bureau de vente et d'un personnel propre furent créées dans trois pays. Cette option était privilégiée dès qu'un marché semblait suffisamment réceptif. Dans quelques autres pays aux volumes plus limités, l'exportation fut gérée à partir du siège social. Les dirigeants affichaient cependant une nette préférence pour que des employés s'installent dans le nouveau marché et y coordonnent les activités commerciales. Cinq filiales commerciales européennes sont ainsi aujourd'hui en activité.

À la même époque, soit au début de la quatrième décennie d'existence, l'Entreprise 3 tenta aussi sa chance parallèlement à ses activités d'exportation en achetant une première filiale étrangère. Une fois de plus, c'est via l'achat d'une entreprise existante qu'elle poursuivit son expansion dans un pays méditerranéen. Cette expérience fut de courte durée et se solda par la revente de la nouvelle filiale quelques années plus tard. Cet outil industriel se révélant finalement un peu trop obsolète et les synergies difficilement réalisables. L'intérêt pour l'internationalisation des activités de transformation était cependant soulevé. Ainsi, à la même période, un second achat d'une filiale dans un autre pays méditerranéen s'avéra plus concluant, au point de mener à la construction d'une deuxième usine dans ce pays au cours de la dernière année.

Ainsi, en 2010, l'Entreprise 3 est confortablement installée en Europe avec près de 3000 employés, un chiffre d'affaires de près d'un demi-milliard d'euros, une demi-douzaine de sites de production en France, deux dans un autre pays méditerranéen, des filiales commerciales dans cinq autres pays européens et des ententes de distributions sur d'autres continents. Les projets futurs sont ainsi

essentiellement exprimés par les dirigeants en terme d'internationalisation, que l'on pense à l'exportation vers l'Asie, le Moyen-Orient ou les Amériques. Un directeur fut récemment engagé qui coordonne la nouvelle division et sa petite équipe dédiée aux activités internationales de l'entreprise. La structure organisationnelle témoigne ainsi de l'orientation stratégique d'expansion internationale. Auparavant composée de trois divisions par catégorie de lignes de produits, l'Entreprise 3 compte désormais quatre divisions : trois divisions produits et la nouvelle division internationale regroupant une petite équipe au siège social, coordonnant les filiales commerciales et les usines de transformation à l'extérieur de la France ainsi que les projets majeurs d'exportation et d'ententes avec des distributeurs internationaux.

En 2010, on pouvait ainsi observer une entreprise à cheval entre deux phases. Sa stratégie de croissance reposait encore grandement sur l'exportation. De plus, sa structure de gestion des activités internationales était relativement modeste. Ces deux premières caractéristiques correspondent à la phase de pénétration des nouveaux marchés.

Tableau XX L'internationalisation de l'Entreprise 3

3- Phase de pénétration des nouveaux marchés.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Import-export planifié (objectif stratégique de croissance via l'import-export) ; ✓ Mise en place d'une structure organisationnelle minimale dédiée à la gestion des activités internationales (peut-être même un seul responsable ou une toute petite équipe).
4- Phase de naissance d'une multinationale.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Décision d'acquérir une majorité des parts d'un site de transformation à l'étranger ; ✓ Décision de démarrer à zéro (green field) un site de transformation à l'étranger ; ✓ L'internationalisation est un objectif stratégique explicite de l'entreprise.

L'Entreprise 3 était aussi marquée par des caractéristiques propres à la phase suivante de naissance d'une multinationale. Lors de la collecte des données, elle avait déjà décidé d'acquérir une entreprise dans un pays étranger et même d'y construire une deuxième unité de production (green field). Il faut finalement

mentionner que les dirigeants rencontrés affirmaient haut et fort leurs rêves pour les années à venir et plaçaient l'internationalisation au premier rang des objectifs stratégiques de l'entreprise. En fait, la croissance future du groupe semblait fondamentalement centrée sur cette avenue. Deux cadres intermédiaires revenaient de voyage d'exploration en Asie et d'autres préparaient des projets avec des partenaires outre-Atlantique.

Le PDG insistait cependant au milieu de cette effervescence à conserver les valeurs fondamentales de l'Entreprise 3 fondée une quarantaine d'années auparavant : un produit artisanal fabriqué localement à l'échelle industrielle afin de conserver la proximité avec le client : « Pour moi la première valeur, c'est la proximité. La proximité de nos clients, proximité de nos consommateurs, proximité de nos (...). Pour moi, ça c'est la première valeur. Celle qui transpire à travers cette image, je dirais que c'est la simplicité » (Répondant 3.1). La poursuite de l'internationalisation de l'Entreprise 3 devra ainsi concilier ce paradoxe de la proximité et de l'offre de produits typiquement français et européens.

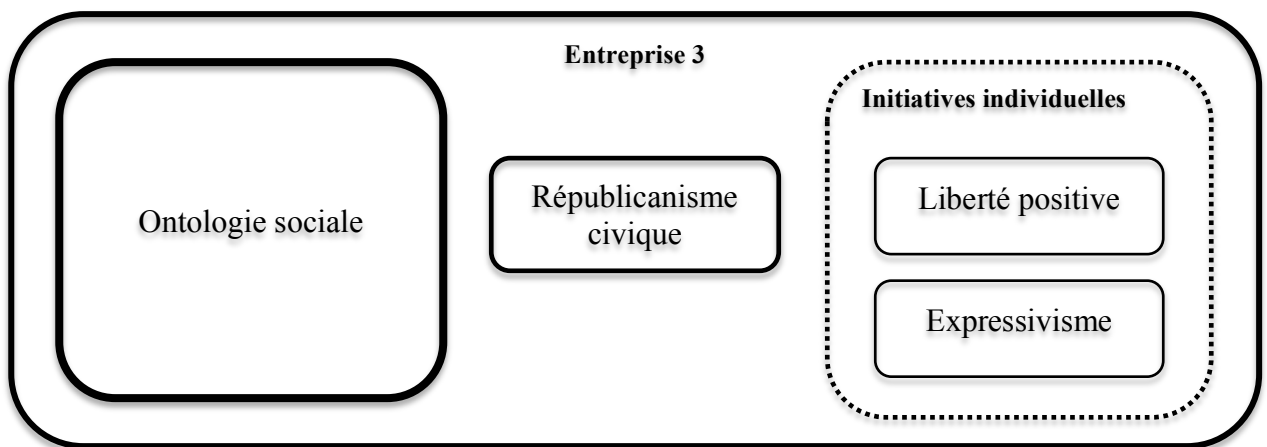
6.3.2 Analyse de l'Entreprise 3 selon des critères tayloriens

Il faut d'abord préciser que beaucoup moins de données étaient disponibles pour l'étude de l'Entreprise 3. Comparativement aux trois autres multinationales étudiées, son historique d'internationalisation était le plus récent et ses activités de transformation à l'étranger un peu moins importantes. Au siège social, seulement deux hauts dirigeants participaient couramment aux décisions en matière d'internationalisation : le PDG et le directeur de la nouvelle division regroupant les activités internationales de l'entreprise. Il a ainsi été choisi d'ajouter un cadre intermédiaire à la courte liste des répondants (un directeur d'une division commerciale). De plus, il faut souligner que l'Entreprise 3 est une compagnie privée dont les fondateurs sont toujours les actionnaires majoritaires. Les rapports annuels ne sont ainsi pas publics et le site web essentiellement dédié aux consommateurs. Le PDG a aussi confié lors de l'entrevue ne pas souhaiter investir trop de ressources dans les communications avec les médias.

L'analyse interprétative sera ainsi limitée à quelques sources. À l'exception des trois entrevues, le codage selon des critères tayloriens ne s'est ainsi pas révélé particulièrement riche. À titre d'exemple, deux codes tayloriens ne furent mentionnés que par un seul répondant, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble de l'entreprise. Il a cependant été choisi de ne pas les écarter, considérant qu'ils correspondaient bel et bien à la réalité observée, c'est-à-dire un processus décisionnel en émergence ne reposant actuellement que sur les épaules d'un petit nombre d'acteurs.

C'est le code d'ontologie sociale qui fut identifié le plus souvent dans le discours des répondants et les quelques documents organisationnels disponibles. Il était en fait omniprésent. Le républicanisme civique fut pour sa part perçu à quelques reprises, tandis que l'expressivisme et la liberté positive se limitent à une seule apparition. Concernant le critère des espaces communs, aucun indice ne laisse croire qu'il préoccupe l'Entreprise 3.

Figure 9 **Présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 3**



Une conception pratique et dominante de l'ontologie sociale

Dans l'Entreprise 3, on semble très conscient que plusieurs identités culturelles se côtoient dans le cadre des activités internationales et qu'il faut

apprendre à composer avec ces différences. Les thèmes de la découverte des cultures nationales des nouveaux partenaires étrangers et la volonté d'apprentissage étaient clairement affirmés et souvent répétés, notamment par le PDG :

« Il faut, à partir de nos fondamentaux, de notre politique écrite et de notre stratégie écrite s'adapter parce que vous n'allez pas faire la même chose avec des Italiens ou avec des Allemands ou avec des Chinois ou avec des Américains ou des Canadiens. À chaque fois, il va falloir s'adapter. Donc il faut rester soi-même, c'est-à-dire qu'on ne va pas réécrire les fondamentaux d'une entreprise, mais il faut avoir une politique et une stratégie clairement déterminées, mais avec suffisamment de souplesse pour s'adapter » (Répondant 3.1).

Bien que les fondements identitaires propres à l'Entreprise 3 sont reconnus et affirmés, ils n'empêchent pas le PDG de reconnaître le besoin de s'adapter pays par pays. Ce message fut passé aux employés contribuant à l'internationalisation du groupe. Le dirigeant d'une filiale commerciale explique que lors de son départ dans un nouveau marché européen, il avait reçu un mandat d'apprentissage :

« Nous avons dit : on va s'installer, on va essayer de comprendre comment vivent les [les habitants d'un pays], quelles sont leurs cultures et puis essayer de s'adapter, voir quel est le potentiel » (Répondant 3.3).

Le critère d'ontologie sociale s'exprime ainsi très concrètement dans l'Entreprise 3 lorsque l'on identifie les différences et leurs sources et que l'on met en œuvre des moyens de composer avec cette distance.

Le sens de la responsabilité civique à tire d'employeur local

Deux articles de journaux publiés en 2006 et en 2008 ont révélé des applications concrètes du thème de la présence locale, mentionné à quelques reprises par les dirigeants de l'Entreprise 3. En marge de l'entrevue accordée au siège social, le PDG avait souligné le poids social et économique que son groupe occupe dans la région d'origine de l'entreprise, considérant que le siège social et un important site de production y sont situés. Ainsi, bien plus que l'offre d'aliments produits localement, il semble qu'il est habité d'un réel sens de la responsabilité à

titre d'employeur local. Des exemples concrets confirment ce sens de la responsabilité civique. En 2006, les dirigeants et les employés se sont entendus pour abaisser le temps hebdomadaire de travail de 39 heures à un peu plus de 33 heures afin de créer 221 emplois. En 2008, dans le cadre d'une opération de rationalisation, il fut décidé de fermer un site de production. L'Entreprise 3 s'engagea alors librement à soutenir la création d'environ 100 emplois et à débloquer plus de 2 millions d'euros pour appuyer de nouveaux entrepreneurs de cette localité.

Les critères d'expressivisme et de liberté positive marginalisés

Il n'a pas été possible d'observer la valorisation de la liberté positive et de l'expressivisme à l'échelle organisationnelle. En effet, les hauts dirigeants et les quelques documents organisationnels analysés ne témoignaient pas d'exemples concrets soutenant la présence de ces deux critères tayloriens. Il n'a pas été possible d'identifier si la mobilisation des employés était recherchée, ou si l'individu – et ses actions librement entreprises – était perçu comme une richesse (critère de la liberté positive). De plus, aucun indice ne fut relevé permettant de confirmer que des occasions étaient offertes aux employés afin qu'ils puissent prendre la parole. Cette observation ne permet pas de conclure qu'il n'existe pas d'espace de liberté ni de forum d'expression au sein de l'Entreprise 3. Nous pouvons cependant noter que ces critères ne sont pas à ce point liés à l'identité du groupe pour qu'ils soient soulignés lors des entrevues – ce qui fut pourtant le cas pour d'autres entreprises participantes à cette recherche.

Qu'un critère taylorien ne soit pas ancré dans une entreprise ne signifie pas qu'il en est de même pour tous les acteurs. Un répondant décrivant sa conception du construit culturel a d'ailleurs offert un des exemples concrets les plus probants du construit d'expressivisme au cœur de l'œuvre de Taylor : « La culture... c'est d'être capable de se mettre à niveau des gens, d'être capable d'écouter les gens... de comprendre les gens, d'essayer de trouver avec eux des solutions pour faire avancer le système » (Répondant 3.3). Il complétait ensuite son explication en abordant un

autre thème taylorien, celui de la liberté positive : « je pense que la culture c'est d'être ouvert aux autres » (Répondant 3.3). Cette remarque m'amène à réviser quelque peu mon interprétation initiale du codage taylorien des données de l'Entreprise 3. L'intérêt général des hauts dirigeants pour les rencontres culturelles fut codé comme étant des témoins du critère d'ontologie sociale. Il faudrait cependant ajouter qu'un tel intérêt témoigne d'une certaine confiance envers les employés de l'entreprise qui doivent, au jour le jour, gérer la différence culturelle. Tel est peut-être une autre illustration de la place qui est laissée aux initiatives individuelles (liberté positive) dans l'Entreprise 3.

6.3.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle

Malgré la collecte de données moins complète pour l'Entreprise 3, les trois entrevues permirent d'identifier une attention soutenue à la différence culturelle. Il faut rappeler que les mêmes précautions ont été prises avec ces répondants afin de ne pas les inciter indûment à aborder les thèmes liés à la gestion culturelle. Ils étaient initialement informés qu'ils participeraient à une recherche doctorale s'intéressant à leur historique d'internationalisation. Les dirigeants de l'Entreprise 3 ont toutefois abordé le thème central de cette recherche, et ce bien avant qu'ils se voient demandés de définir les construits culturels.

6.3.3.1 Les composantes de l'attention des dirigeants dans l'Entreprise 3

Il n'est pas ici question d'affirmer que l'Entreprise 3 ne collecte pas d'informations de nature commerciale sans lien avec le construit culturel. Au contraire, des processus formels de collecte sont en place pour colliger ce type de données plus formelles. Le PDG expliqua que l'organisation utilise des outils internes et externes pour récolter ce type d'information. Il précisa cependant qu'il valorise aussi beaucoup l'accès aux informations plus informelles, notamment liées au thème de la culture :

« Pour moi, la chose la plus importante qu'on doit creuser et qu'on doit connaître, c'est la culture. C'est pour moi la chose la plus compliquée. C'est vraiment l'élément incontournable qu'on doit appréhender quand on arrive dans un pays. Derrière le mot culture, je vais y mettre la langue, les habitudes de consommation, les habitudes de vie, la manière dont les gens travaillent, les méthodes de travail, les outils de travail, la manière de vivre ou tout simplement en week-end, en famille enfin, bref, tout ce qui compose une identité d'un pays, de ce qu'est un Français qui est différent d'un Italien, d'un Canadien, d'un Anglais, d'un Américain bref. Parce qu'on est différent et c'est le charme de l'international » (Répondant 3.1).

Il y aurait ainsi deux types d'informations récoltés dans l'Entreprise 3. Les données descriptives des marchés et des activités d'affaires et les connaissances dérivées des rencontres et des pratiques. Des acteurs bien précis de l'entreprise participent à cet effort de compréhension de l'environnement.

La collecte des informations liées aux activités internationales s'effectue à deux niveaux dans l'Entreprise 3. Ce sont d'abord et avant tout les employés des divisions commerciales qui collectent des renseignements permettant de définir la concurrence et d'identifier les tendances macroéconomiques du marché. Ils inscrivent ces informations dans la base de données interne de l'entreprise. Un répertoire des concurrents et de leurs catalogues de produits peut ainsi être consulté par l'ensemble du groupe. Les données économiques sont pour leur part plutôt destinées au siège social (PDG et directeur de la division internationale). Les employés des filiales commerciales ont aussi le mandat de bien connaître les consommateurs des pays dont ils sont responsables. Pour ce faire, ils mandatent parfois des consultants locaux afin de réaliser des panels de consommateurs, des études d'image de marque et des études de marché.

Au niveau du siège social, la collecte d'information est aussi une activité importante. Une petite équipe de cinq employés, sous la supervision du directeur de la division internationale, collige les informations reçues des filiales commerciales. Elle collecte aussi en propre, en collaboration avec les divisions de produits, des données relatives au coût des matières premières. En plus de cette direction, les

hauts dirigeants sont aussi mis à contribution pour mieux comprendre l'environnement d'affaires. Ils effectuent plusieurs voyages exploratoires. De plus jeunes membres de la famille élargie sont aussi mis à contribution et sont parfois mandatés pour défricher des opportunités sur des continents à conquérir. À titre d'exemple, lors du passage en entreprise à l'automne 2010, un neveu du PDG était en Asie pour quelques semaines et devait explorer ces nouveaux marchés. Les observations récoltées lors de ces voyages exploratoires contribuent à alimenter le réseau de contacts de l'entreprise. Bien que des partenaires potentiels sont identifiés, le but de ces voyages n'est pas de formellement collecter des informations, mais plutôt d'ouvrir des portes pour l'avenir. L'entreprise hérite ainsi de connaissances intuitives des marchés étrangers, ce qui influencera évidemment ses décisions à venir en matière de poursuite de l'internationalisation de l'entreprise.

Les contacts effectués lors des voyages exploratoires seront ainsi déterminants, étant en fait source d'opportunités permettant de donner vie aux stratégies. Ce travail de prospection est ainsi complémentaire à l'identification des marchés jugés intéressants. En effet, les différentes informations collectées plus formellement semblent préparer le terrain décisionnel sans toutefois mener à des gestes concrets. Les données sont canalisées vers le directeur de la division internationale. Deux fois par année, il organise une revue d'affaires d'une journée avec les directeurs des divisions commerciales et le PDG. Les grandes tendances des marchés y sont discutées et les opportunités d'affaires ciblées. Les données sont aussi relayées aux membres du comité exécutif, composé de quelques hauts dirigeants du siège social et des directeurs des quatre divisions (trois divisions produits et la division internationale). Les informations collectées influencent ainsi la réflexion et l'identification des pays où il serait intéressant de se développer. Il semble que ce soit ainsi au sommet de la hiérarchie que les informations collectées (formellement ou informellement) sont intégrées au processus décisionnel lorsqu'une opportunité est saisie.

Nous avons compris que les employés des divisions commerciales et certains dirigeants de divisions de produits sont directement en contact avec des acteurs culturellement différents. L'objectif de cette proximité avec ces nouveaux marchés est clairement défini par le PDG :

« Il y avait une stratégie qui a été, à un certain moment de se dire, l'idée c'est de s'implanter et de devenir local. Donc nous avons dit, on envoie des commerciaux d'abord en éclaireurs et puis rapidement on implante un bureau, on implante une structure et on veut implanter des gens qui vivent au quotidien là-bas » (Répondant 3.1).

Les liens se veulent ainsi tissés serrés entre l'Entreprise 3 et les nouveaux marchés en cours de développement. L'internationalisation future est aussi prise en compte. Les hauts dirigeants et certains des membres de la famille fondatrice voyagent beaucoup afin d'établir de nouvelles relations et explorer ces marchés moins bien connus. Ce sont eux qui côtoient le plus la différence culturelle et qui doivent l'appivoiser. Cet intérêt pour l'environnement international est sans surprise transposé dans les structures formelles de l'entreprise.

Le PDG confirme que le comité exécutif actuel est très marqué par le thème de l'internationalisation. En 2010, chacune des réunions traitait cet enjeu. Il affirme vouloir ainsi sensibiliser tous les membres du comité exécutif à l'international.

« Je demande à chaque patron d'activités de venir parler de son activité à travers des projets, à travers des *business plans*, à travers des projets importants qui peuvent être emmenés dans un pays ou un autre, en France, etc. De façon à faire en sorte que le sujet ne reste pas uniquement dans une activité, mais qu'il devienne transversal et qu'il devienne un élément de réflexion pour l'ensemble donc d'inciter les autres activités à dire : dis donc [le directeur international] nous a parlé de la Chine, qu'est-ce qu'on veut faire, quelle est l'implication de l'entreprise, pourquoi on veut aller en Chine, etc. » (Répondant 3.1).

L'attention à la différence culturelle est ainsi développée grâce à la discussion concernant des problématiques concrètes d'expansion internationale. Il est ainsi possible de comprendre que des connaissances pratiques en matière de gestion

culturelle sont ainsi développées sans que ce terme précis ne soit nécessairement mis en évidence.

6.3.3.2 La structure de l'attention dans l'Entreprise 3

Les dirigeants de l'Entreprise 3 ayant participé à la recherche ont évidemment confirmé qu'ils étaient exposés à différentes sources d'influences culturelles. Le PDG a aussi expliqué qu'il venait de confirmer son intérêt pour les activités internationales en nommant un directeur international assisté d'une toute petite équipe se rapportant directement à lui.

L'Entreprise 3 n'utilise cependant pas d'incitatifs financiers pour canaliser l'intérêt des employés aux variables culturelles ou internationales de l'entreprise. C'est essentiellement par le biais de cours de langue qu'ils sont le plus directement contraints de développer leur attention culturelle. Cette formation est obligatoire pour tous ceux qui sont basés à l'étranger. Concernant le développement des autres expertises, il doit être planifié à la carte avec le supérieur hiérarchique. Des cours de gestion et négociations peuvent ainsi être intégrés au curriculum des représentants de l'entreprise qui voyageront hors de la France. Un système de parrainage par les pairs est aussi en place. Le directeur d'une division commerciale étrangère explique qu'il supervise quelques représentants commerciaux et peut ainsi leur faire profiter de ses premières expériences de développement des marchés étrangers. C'est sous cette forme que la formation à la gestion de la différence semble la plus concrète au sein de l'Entreprise 3.

6.3.3.3 Les composantes de l'attention culturelles de l'environnement de l'Entreprise 3

L'Entreprise 3 se distingue quelque peu des acteurs de son industrie en offrant essentiellement des produits typiquement français. Elle s'expose ainsi à la gestion de la différence, du moins sur le plan de la culture alimentaire. Pour ce qui est de la matière première qu'elle utilise, elle ne s'expose cependant pas à la différenciation puisque les denrées transformées sont disponibles à la grandeur du

globe sous une forme très commune. Elle ne doit ainsi pas porter une attention particulière à ce sujet. Le contact avec des acteurs culturellement différents ne se limite pas au pays limitrophe où elle transforme ou aux six pays européens où elle dispose de divisions commerciales. Ses activités d'exportation, notamment grâce à des ententes avec des distributeurs, la met en contact avec plusieurs cultures. De plus, les nombreux voyages exploratoires des hauts dirigeants façonnent l'attention culturelle de l'Entreprise 3. Il faut aussi rappeler, comme dans le cas des précédentes entreprises étudiées, le lien intrinsèque entre l'industrie de la transformation alimentaire et la culture nationale, notamment sous la forme des mœurs culinaires.

6.3.4 Définition des construits culturels

Un très haut niveau d'attention accordé aux différences culturelles nationales ayant été identifié dans l'Entreprise 3, il était raisonnable de s'attendre à des définitions culturelles marquées par cette perspective nationale.

Deux des dirigeants de l'Entreprise 3 référèrent d'ailleurs intuitivement à la culture propre à un pays lorsqu'on leur demanda de définir la culture. Un troisième dirigeant, le directeur de la division internationale, offrit cependant une réponse différente en décrivant la culture selon la pluralité de ses sources :

« Il y a différents types de culture. La culture ce sont nos référents. Pour moi, une culture c'est ce qui nous habite, c'est par là qu'on a été, c'est ce qui fait à la fois notre... C'est une partie de notre expérience, de notre apprentissage, de notre environnement, c'est dans quoi on a été baigné pendant des années à tous les niveaux. Donc, c'est ça notre culture, c'est tout cet environnement qui nous a construit » (Répondant 3.2).

Dans cet extrait, le directeur de la division internationale explique que la culture est un produit des actions passées ayant composé l'environnement. Les composantes théoriques dérivées de la définition de Kroeber et Kluckhohn (1952) nous permettent ainsi de mettre en évidence une description marquée par les modèles comportementaux puisque deux dirigeants sur trois insistent sur ce concept.

Un troisième répondant offre des réponses riches mais ne pouvant pas être codées selon notre définition de référence.

Tableau XXI Codage des construits de culture et de culture nationale de l'Entreprise 3

Répondant	Codage de la définition du construit de culture	Codage de la sphère culturelle	Codage de la définition du construit de culture nationale
3.1.	- Modèles comportementaux	- Nationale	- Modèles comportementaux
3.2.	- Produit des actions passées	- Pluralité de sphères culturelles	- Modèles comportementaux
3.3.	0 : Réponse pratique plutôt que théorique	- Nationale	0 : Réponse pratique plutôt que théorique

Ce dirigeant d'une filiale commerciale hors de la France ne réfère à aucun élément mis en évidence par Keoeber et Kluckhon (1952). Une connaissance intuitive et appliquée se dégage cependant au fil de ses explications :

« Qu'est-ce que la culture ? Je ne sais pas comment l'exprimer. Vous me posez une colle là. La culture, c'est d'être capable de se mettre au niveau des gens, d'être capable d'écouter les gens, de les comprendre, d'essayer de trouver avec eux des solutions pour faire avancer le système (...) Et je pense que la culture c'est d'être ouvert aux autres » (Répondant 3.3).

Il démontre ici un savoir-faire pratique très riche qu'il a probablement pu développer à titre d'expatrié. Bien qu'il ne décrive pas avec un langage académique les construits étudiés, il nous offre une illustration pratique fondamentale que Taylor qualifierait de dialogique. Gérer la différence reviendrait en fait à s'adapter afin de permettre l'interaction, et ce malgré les écarts qu'il peut y avoir entre les êtres humains.

6.3.5 Analyse d'hypothèses concurrentes

L'étude des hypothèses concurrentes confirme cette grande sensibilité pratique observée lors de l'analyse des définitions données des construits culturels par les répondants de l'Entreprise 3.

6.3.5.1 Sphères culturelles

L'internationalisation de l'Entreprise 3 ayant débuté il y a un peu moins de dix ans et la transformation alimentaire hors du pays d'origine étant limitée à un pays limitrophe, on pourrait supposer que la sphère culturelle nationale n'est pas encore au centre des préoccupations des dirigeants. La sphère d'influence propre à la famille fondatrice ou la sphère organisationnelle pourrait sans surprise les préoccuper davantage. Les différentes sources d'influence culturelle des autres pays sont pourtant souvent évoquées. En fait, il serait plus approprié d'y référer au pluriel : les différentes sphères culturelles d'influence sont omniprésentes dans le discours des dirigeants de l'entreprise. Les divisions commerciales, même si elles engagent beaucoup moins de personnes qu'une usine de transformation, ont permis à l'Entreprise 3 de se familiariser très rapidement avec des sphères culturelles nationales étrangères. D'autres sphères furent aussi mentionnées lors des entretiens.

La sphère d'influence de la famille fondatrice ne fut explicitement mentionnée qu'à deux reprises (par deux répondants). Elle est cependant aussi sous-entendue lors des nombreuses références à la sphère organisationnelle. Il faut savoir que les membres de la famille fondatrice sont toujours les actionnaires majoritaires, que l'un d'entre eux est le PDG et que quelques enfants des fondateurs œuvrent à différents niveaux de l'entreprise. La sphère de la famille fondatrice et la sphère organisationnelle sont ainsi inséparables, tel que le précise le PDG :

« La famille fondatrice est majoritaire dans l'actionnariat et dans le capital de l'entreprise (...). Nous sommes nés dans ce village où vous êtes aujourd'hui (...). Notre père était [artisan] ici. Cela veut dire clairement, et pour moi c'est quelque chose de fondamental, c'est qu'on a une véritable ADN, il y a une véritable identité. Qu'on aime ou qu'on n'aime pas, le débat n'est pas là mais il existe une identité, il existe une culture de l'Entreprise 3 et ça pour moi c'est fondamental » (Répondant 3.1).

La sphère culturelle nationale est aussi étroitement liée aux deux premières sphères d'influence de l'Entreprise 3. En fait, les sphères culturelles n'y sont pas décrites comme étant concurrentes, mais plutôt complémentaires :

« Interviewer : Est-ce que l'identité de l'Entreprise 3 c'est l'identité de votre père et de ses fils ou c'est l'identité française ?

Répondant : Non parce que d'une part on évolue, d'une part on change. Quand on est parti à l'étranger, je pense qu'on est venu à la fois avec notre culture nationale française et puis la culture de l'Entreprise 3. Il y a eu un mélange des deux » (Répondant 3.1).

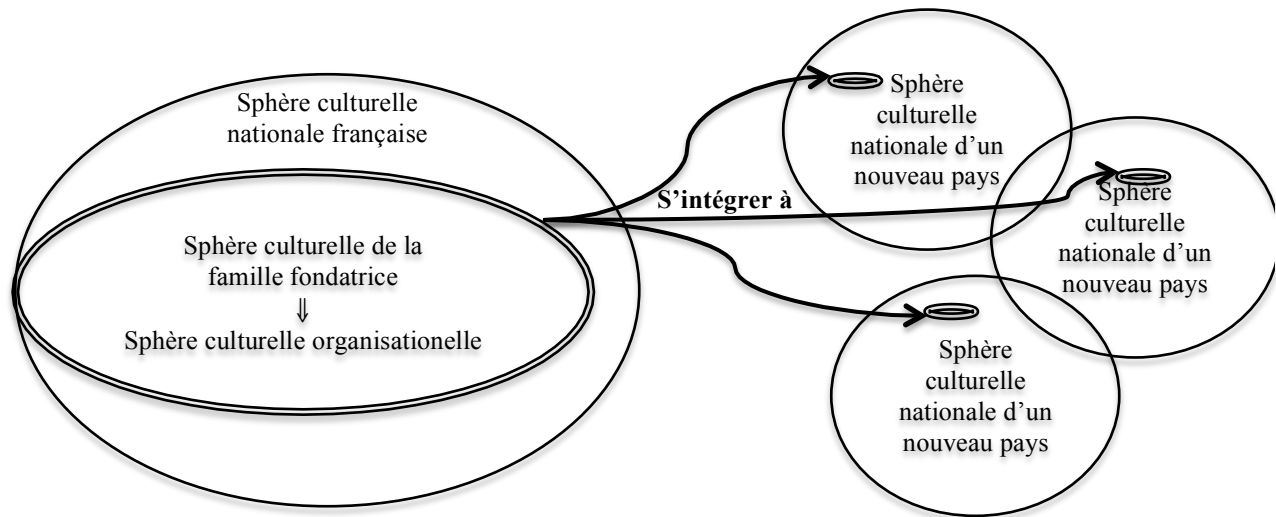
Il est aussi intéressant de noter que les dirigeants souhaitent jouer sur plus d'un tableau lorsqu'il est question d'ouverture culturelle lors des expériences d'internationalisation. L'objectif de produire des aliments localement – cet héritage culturel de la famille fondatrice qui est diffusé comme une composante fondamentale de l'identité corporative – force à l'ouverture vers les autres cultures nationales. Le PDG de l'Entreprise 3 explique ainsi l'objectif de son entreprise de s'adapter au marché local.

« On voit la différence d'une entreprise à l'autre. Soit vous avez des entreprises qui se disent, je vais exporter et donc je fais tout de la France et j'envoie de temps en temps des gens qui rencontrent des pays. Et j'en connais. Ou soit vous avez une volonté de s'afficher, de rester, d'être local, de devenir [un citoyen du nouveau pays à développer], et là je pense que c'est la culture d'entreprise qui prend le pas sur la culture nationale (Répondant 3.1).

Pour le PDG, la capacité d'être local, même à l'extérieur de son pays, est un avantage de la culture organisationnelle de son entreprise par rapport à ses concurrents nationaux. Les stratégies d'internationalisation futures de l'Entreprise 3 seront ainsi influencées par sa capacité de s'intégrer aux nouveaux pays. Le mode d'entrée pourrait ainsi être influencé et mener à l'ouverture d'une filiale commerciale, voire d'une usine de transformation plus rapidement qu'à l'habitude.

« Demain, si on veut vraiment développer des zones comme celles-ci, on pense qu'une implantation (...) permettra certainement de mieux développer parce que l'implantation veut dire proximité, veut dire imprégnation de la culture, la compréhension du fonctionnement, etc. Et cela nous semble essentiel pour réussir » (Répondant 3.2).

Figure 10 Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 3



6.3.5.2 Facteurs de localisation

Deux facteurs s'imposent lorsque l'on comptabilise les références aux critères de localisation énoncés par les dirigeants de l'Entreprise 3. Ils mentionnent très souvent le « fit » culturel national et le « fit » culturel culinaire lorsqu'on les interroge sur ce qui les a marqués durant leur historique d'internationalisation et sur ce qui influence leur processus décisionnel actuel des choix de pays à développer. Bien que ces deux facteurs de localisation sont souvent mentionnés simultanément, ils ne sont pas nécessairement considérés comme étant une partie d'un tout. Les dirigeants de l'Entreprise 3 affirment rechercher un « fit » culturel national, ou du moins en minimiser l'écart, tandis que la différence de culture culinaire ne les effraye pas du tout.

La recherche d'un « fit » de culture nationale apparaît important pour cette entreprise si l'on considère son historique d'internationalisation. On y a d'abord choisi d'exporter vers des pays ayant un héritage culturel compatible avec la France, c'est à dire vers des pays latins tels que l'Espagne, l'Italie et la Belgique. Le PDG de l'Entreprise 3 confirme l'importance de ce critère :

« Voilà quels sont les critères pour répondre à votre question. Je pense que la connaissance culturelle est un élément important, je pense que le produit vient en deuxième (...). Je pense que d'avoir des produits proches de notre univers, des produits qui vont être porteurs d'avenir à travers un potentiel de *business* et tout, ce sont des éléments importants. Et je dirais que le troisième élément c'est tout ce qui touche les réseaux de distribution » (Répondant 3.1).

La capacité de compréhension d'une culture étrangère préoccupe beaucoup de dirigeants, même après une dizaine d'années d'expérience en matière d'internationalisation. Il semble en fait que ce n'est pas tant l'écart qui le préoccupe mais la facilité de comprendre les us et coutumes, notamment en matière de culture gastronomique. En fait, au sein de l'Entreprise 3, on semble avoir confiance aux capacités d'adaptation du groupe.

« Il y a des anglais, des américains qui mangent [des produits similaires aux nôtres]. Au mois de mai, nous étions en Chine, l'autre année, à Dubaï. Donc les habitudes alimentaires par rapport à nos produits, je crois pas que ce soit un problème. Je crois qu'on a un deuxième avantage, c'est que, en tant que français, c'est intéressant de pouvoir avoir la possibilité de profiter et la facilité de jouir je dirais de la [bonne réputation] de la gastronomie française » (Répondant 3.1).

« Quand je suis parti [dans un premier pays européen] ou [dans un deuxième] c'est parce que je me disais, il n'y a pas de raison qu'ils ne mangent pas de [nos produits typiquement français] demain! » (Répondant 3.3).

Le «fit» de culture culinaire est ainsi fréquemment mentionné, non pas à titre de condition d'entrée (proximité de culture culinaire), mais plutôt comme un espace permettant d'affirmer l'unicité de ses produits.

En plus de ces deux premiers facteurs de localisation, il faut mentionner ceux de l'accès à la technologie et au savoir-faire ainsi que la recherche d'éventuelles synergies. Ce sont des facteurs de localisation interreliés influençant aussi grandement le processus décisionnel de l'Entreprise 3. Lors de son expansion sur le marché national français, elle choisissait principalement les entreprises à acquérir selon deux critères. Premièrement, selon leur localisation géographique,

pour couvrir les quatre coins de la France afin de produire localement, deuxièmement, selon l'élargissement de sa gamme. Elle voulait ainsi mettre la main sur de nouveaux produits devant être complémentaires. Elle acquérait ainsi des entreprises produisant des aliments que le groupe ne commercialisait pas encore. C'est donc le savoir-faire et l'infrastructure technologique propre à ce nouveau produit qui déterminaient l'achat. Cette habitude décisionnelle fut maintenue lors des premières acquisitions d'entreprises à l'international. L'achat des deux premiers sites de transformation hors de la France et le premier démarrage à zéro correspondent à cette double stratégie de choix d'un outil de production d'un nouveau produit dans un site limitrophe à l'Hexagone.

L'emplacement géographique stratégique est aussi très important pour l'Entreprise 3. Le choix des pays où développer ses activités commerciales est aussi grandement déterminé par la durée de vie des aliments produits. Les marchés à conquérir par l'exportation doivent ainsi être situés à proximité des usines existantes du groupe. Les pays limitrophes aux sites de production seront ainsi privilégiés afin de distribuer des produits les plus frais possible. Il en est de même pour les choix d'achat ou de démarrage à zéro de filiales étrangères, puisqu'elles se veulent complémentaires à l'offre de produits et que leur production est aussi destinée au marché français et aux marchés d'exportation historiques de l'entreprise.

D'autres facteurs de localisation furent aussi mentionnés lors des entretiens. L'accès au marché, la présence d'infrastructure de distribution de qualité et la recherche d'un « fit » de culture organisationnelle meublent aussi l'horizon décisionnel des dirigeants de l'Entreprise 3, sans toutefois être déterminants.

En terme de fréquence, l'opportunisme est le troisième facteur de localisation le plus cité par les répondants de cette entreprise. Il est ici cité en fin de liste puisqu'il n'intervient pas au début du processus décisionnel. Il s'impose un peu plus tard, une fois que les décideurs se sont fait une opinion sur les pays et zones à privilégier selon les critères précédemment mentionnés. C'est d'ailleurs ce que confirme le directeur de la division internationale : « Mais bon l'histoire que je

connais ce n'est pas forcément [des pays latins], c'étaient des cibles prioritaires puis après c'est également les opportunités qu'on a » (Répondant 3.2). Il faut cependant tempérer l'importance de l'opportunisme comme déterminant de la localisation. Ce que les dirigeants décrivent souvent comme une opportunité inespérée peut en fait être le fruit récolté après un certain travail de prospection des territoires identifiés comme prometteurs : « On a fait plusieurs voyages avec le directeur de la division internationale, au Moyen-Orient. Il y avait l'Asie. Je pense que c'est un peu les opportunités qui font qu'à un moment donné... » (Répondant 3.1). Ce facteur semble cependant pouvoir sceller la décision qui fut influencée par tous les autres éléments.

Tableau XXII Fréquence d'encodage des facteurs de localisation de l'Entreprise 3

Facteurs de localisation	Fréquence d'encodage
« Fit » culture nationale	27 %
« Fit » culture culinaire	21 %
Opportunisme	17 %
Accès à une technologie et au savoir-faire	10 %
Emplacement géographique stratégique	10 %
Accès au marché	6 %
Synergie possible	5 %
Infrastructures de qualité	2 %
« Fit » culture organisationnelle	2 %
Total	100 %

6.4 Résultats de l'Entreprise 4

6.4.1 Analyse de l'historique d'internationalisation

La genèse de l'Entreprise 4 remonte à plus de cent ans. Sa marque vedette, qui est toujours le porte-étendard du groupe, est connue des consommateurs français depuis plus de cinquante ans. Le statut d'entreprise familiale était toujours revendiqué⁶⁴ en 2010, malgré l'inscription en bourse et la taille imposante du groupe affirmant être le plus gros joueur mondial de sa catégorie de produits alimentaires transformés.

Beaucoup de chemin a ainsi été parcouru depuis la création du premier site de transformation en région française dans la première moitié du 20^e siècle. La croissance de l'entreprise fondée par deux familles put ainsi se réaliser d'abord par une expansion régionale des clients, puis par la conquête progressive du marché national français. Ce n'est qu'après la Deuxième Guerre mondiale que les premières expériences d'exportation furent réalisées dans un premier pays limitrophe, puis dans un deuxième, au début des années 60.

Par la suite, les années 70 furent riches en développement. Une nouvelle gamme de produits complémentaires fut d'abord lancée. Le groupe diversifia alors ses sites de production en France et renforça ses parts de marché sur le territoire national. D'un acteur régional, il devint un joueur incontournable en France. Des filiales commerciales dédiées à l'exportation furent alors créées dans quelques pays européens.

Au cours des années 80, cette expansion européenne par filiales commerciales se poursuivit. En France, des concurrents furent acquis et des ententes de collaboration signées. Tout était alors en place pour que l'Entreprise 4 réalise sa première acquisition d'un site de production en Europe. Ensuite, durant le reste de cette décennie, en plus de poursuivre l'ouverture de filiales commerciales, le groupe

⁶⁴ Une structure d'actionnariat assure le contrôle des membres des familles fondatrices d'une majorité de votes au conseil d'administration du groupe.

procéda à l'achat d'usines de transformation dans un nombre croissant de pays européens, à un rythme correspondant à l'élargissement de l'Union européenne.

Puis à la chute du mur, cette stratégie d'expansion par l'ouverture de filiales commerciales et l'acquisition de sites de production fut étendue à l'Europe de l'Est. À cette même époque, une troisième, puis une quatrième gamme de produits furent lancées en France suite à l'achat et à l'intégration des activités de concurrents français. De plus, suite à l'invitation d'un partenaire commercial historique de l'entreprise – une grande chaîne de détail – l'exportation fut développée en Amérique du Sud, ce qui évolua quelques années après en un partenariat technologique avec un transformateur local.

Ainsi, à la fin des années 90, il existait une volonté formelle de maîtriser une vaste gamme de produits. Tel était alors l'objectif stratégique fondamental du groupe. Un second trait stratégique dominant avait cependant émergé, même s'il n'avait pas été formellement planifié par les hauts dirigeants de l'époque. L'actuel PDG raconte: « Puis on s'est aperçu, sans vraiment l'avoir cherché, qu'on était devenu leader mondial sans nous en rendre compte » (Répondant 4.2). L'Entreprise 4 était ainsi devenu le plus grand joueur mondial de sa catégorie, bien que ses activités de transformation et commerciales n'étaient encore qu'essentiellement limitées à l'Europe. Le marché de l'Amérique du Nord fut alors visé au tournant du siècle. Une petite filiale commerciale fut créée en Amérique du Nord en guise de « tour d'observation » (Répondant 4.2). Une petite équipe de quatre ou cinq employés s'installa alors en Amérique pour offrir une gamme limitée de produits haut de gamme.

Les années 2000 furent alors déterminantes pour le groupe qui réorganisa sa structure organisationnelle afin de mieux encadrer la croissance de ses quatre gammes de produits et de ses activités européennes. Peu à peu, la marque continua de s'imposer en terme de part de marché et occupa même, à l'image de son succès français, la première position de plusieurs autres marchés étrangers. Son développement s'appuya aussi de plus en plus sur la création d'ententes avec des

producteurs de matières premières et de grands groupes de distribution. La table était ainsi mise pour qu'une grande étape soit franchie.

Au tournant de la décennie 2010, l'Entreprise 4 procéda à l'achat d'un gros joueur du marché nord-américain. Elle prit ainsi le contrôle d'un groupe bien établi, disposant à la fois d'infrastructure de productions de matières premières, de transformation et de distribution. À peu près au même moment, elle dérogea de sa stratégie de croissance par acquisition et démarra à partir de zéro des activités de production et de transformation dans deux grands pays : l'un situé à la porte de l'Europe et l'autre au sud des Amériques.

Au moment de réaliser les entrevues, l'Entreprise 4 avait ainsi déjà expérimenté toutes les phases d'internationalisation décrites au chapitre cinq et présentait toutes les caractéristiques de la cinquième phase.

Tableau XXIII L'internationalisation de l'Entreprise 4

5- Phase d'alliances stratégiques mondiales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise transforme en propre et distribue dans plusieurs pays et souhaite consolider ses acquis internationaux dans le cadre d'ententes et d'alliances stratégiques ayant une portée mondiale; ✓ L'entreprise se définit comme une multinationale ; ✓ Sa présence internationale forte est un de ses avantages concurrentiels ; ✓ Sa chaîne de valeur est déterminée par des leviers propres à une présence internationale ; ✓ Ultimement, passage d'une stratégie de concurrence vers une stratégie d'alliance : le rayonnement se mesure par des alliances stratégiques confirmant cette position de chef de fil mondial (alliance avec d'autres joueurs mondiaux).
---	--

En plus d'exporter sur de nombreux marchés et de détenir de nombreuses filiales commerciales, l'Entreprise 4 transforme aujourd'hui en propre sur trois continents. Elle n'hésite ainsi pas à se définir comme une entreprise internationale et affirme même qu'aucun autre joueur ne peut revendiquer sa première place sur l'échiquier mondial. Elle exploite d'ailleurs cette présence aux différents coins du globe pour assurer la continuité de ses approvisionnements étant moins soumise aux

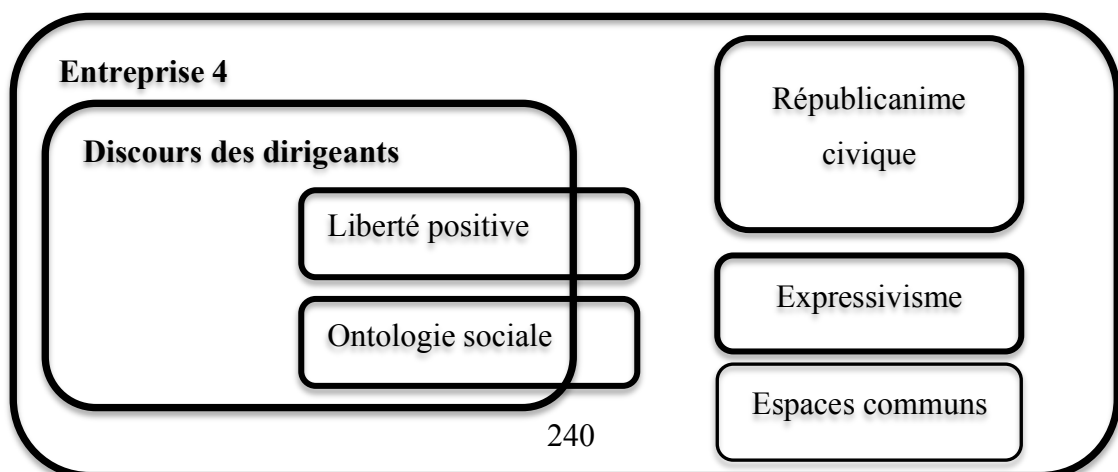
aléas de dame nature. Elle peut ainsi négocier des ententes avec de grands groupes œuvrant dans l'industrie du détail alimentaire et même avec des entreprises autrefois perçues comme des compétiteurs.

6.4.2 Analyse de l'Entreprise 4 selon des critères tayloriens

Trois critères tayloriens se dégagent de l'analyse des données récoltées dans l'Entreprise 4. La liberté positive, l'ontologie sociale et le républicanisme civique furent observés selon les mêmes proportions. Les critères d'expressivisme et d'espaces communs furent aussi identifiés en de plus rares occasions.

Il est cependant intéressant de noter que les entrevues réalisées avec les quatre hauts dirigeants laissent plutôt dégager une préoccupation pour les deux seuls premiers critères. J'expliquerai ainsi, dans un premier et deuxième temps, sous quelle forme la liberté positive et l'ontologie sociale sont au centre de leur discours. Par la suite, je préciserai dans un troisième temps pourquoi le critère du républicanisme civique était pour sa part presque uniquement recensé dans les documents organisationnels et, dans un quatrième temps, ce qui a confiné le critère d'expressivisme aux seuls rapports annuels. Finalement, dans un cinquième temps, je décrirai la place accordée aux espaces communs qui furent mentionnés à de rares occasions dans trois types de sources (article de journal, rapport annuel et entrevue).

Figure 11 Illustration de la présence des critères tayloriens dans l'Entreprise 4



La liberté positive selon la reconnaissance des employés

C'est essentiellement en reconnaissant que les employés sont la ressource la plus importante de l'entreprise, que l'Entreprise 4 exprime un attachement profond pour la liberté positive. Que ce soit dans le site internet, les rapports annuels ou les entrevues, cette richesse est soulignée :

« En somme, les gens qui travaillent dans l'entreprise, qui font en sorte ce qu'elle est aujourd'hui, c'est une des ressources les plus fortes » (Répondant 4.4).

« La réussite des stratégies repose avant tout sur la capacité des hommes à les appréhender, y adhérer et à mettre en œuvre les politiques nécessaires à leurs réalisations » (Site internet, Entreprise 4).

Une telle reconnaissance ne pourrait être que pieuse si elle ne se traduisait pas par des illustrations concrètes. C'est essentiellement le concept de confiance qui semble donner vie à la liberté positive dans l'Entreprise 4. À titre d'exemple, il est possible de citer l'actuel directeur général adjoint ayant intégré le groupe lorsque la filiale nord-américaine fut acquise. Il raconte le grand niveau de confiance qu'il a observé à l'époque de la part de dirigeants du siège social :

« Quand l'Entreprise 4 a fait l'acquisition [de l'entreprise nord-américaine], ils n'ont envoyé personne! Je suis devenu directeur général de l'Amérique du Nord et puis ils ont dit "on a confiance à 100% en ce groupe de gestionnaires qui est là. Ce sont des gens qui gèrent avec une culture qui ressemble à la nôtre, on n'est pas inquiet » (Répondant 4.3).

En laissant cette marge de manœuvre aux employés, même s'ils sont nouveaux et proviennent d'un autre continent, un message clair est envoyé : un espace de libre action est disponible au sein de l'entreprise. En terme taylorien, il est possible de dire que le sujet peut s'investir dans sa sphère professionnelle et s'y épanouir pleinement. L'Entreprise 4 partage ce point de vue et l'exprime sur son site internet : « L'homme est au cœur des préoccupations afin qu'il puisse trouver chaque jour dans son travail la satisfaction nécessaire à son épanouissement » (Site internet, Entreprise 4). La valorisation de l'individu est ainsi au cœur du projet corporatif, ce qui n'empêche cependant pas la reconnaissance d'un autre pilier de

l'identité de l'Entreprise 4 soit les sources d'influences sociales.

Une ontologie sociale d'ouverture

La reconnaissance du rôle des employés dans le succès de l'entreprise est exprimée au-delà de leur sphère individuelle. Leur héritage culturel est aussi souligné et apprécié: « Démontrer les bienfaits de la diversité comme facteur de performance et de climat social est une préoccupation pour notre groupe international » (Site internet, Entreprise 4). Les sources sociales multiples sont aussi reconnues comme une richesse.

La source de la différence est bien comprise : « c'est que dans chaque pays les valeurs et la hiérarchie ne sont pas les mêmes et ça influe sur la façon dont les individus se comportent les uns envers les autres » (Répondant 4.4). Face à cette pluralité, plusieurs pourraient être habités d'un désir d'uniformisation. La différence culturelle n'effraye cependant pas les dirigeants de l'Entreprise 4. Ce n'est pas tant qu'ils pensent pouvoir les assimiler à la culture organisationnelle, mais plutôt qu'ils identifient ces différences et qu'ils sont disposés à moduler leurs actions afin de leur permettre d'enrichir le groupe.

Les dirigeants de l'Entreprise 4 sont ainsi disposés à jouer sur plus d'un tableau. Bien que les sources d'influence multiples ne sont pas opposées, on demeure à l'affût des fondations sociales communes pouvant les réunir :

« Je pense qu'il y a un certain nombre d'éléments culturels qui, par exemple, sont communs à l'ensemble des pays européens. Ensuite, selon le pays spécifique dont on parle, on arrive à un niveau de détail supplémentaire qui fait en sorte, qu'il y aura des spécificités propres à chacun des pays et pour autant qu'il y aura aussi un fond commun » (Répondant 4.1).

Les différents fondements sociaux, notamment exprimés selon le concept de culture nationale, sont ainsi de grandes richesses pour l'Entreprise 4. On n'hésite pas à les utiliser, du moins à les invoquer, pour justifier de grands choix. Une composante sociale de l'identité d'un employé peut ainsi être perçue comme un atout

déterminant. Le PDG du groupe affirme, qu'en plus des qualités professionnelles indéniables du nouveau directeur général qui entra en poste à la fin 2010, son héritage culturel nord-américain joua en sa faveur :

« Nous avons cette chance d'être au carrefour de ces trois grandes cultures. Et maintenant, chez l'Entreprise 4 du fait de notre internationalité, d'arriver à croiser toutes ces cultures. Quand j'ai fait le choix, il y a maintenant deux ans d'avoir comme futur directeur général de l'Entreprise 4 un [nord-américain], ce n'est pas tout à fait par hasard. C'est quelque part pour ramener un peu plus de rigueur, de rationalité, de bon sens. (...) Et d'amener à la tête du groupe quelqu'un qui ait une capacité à simplifier les choses, à les standardiser, à les rationaliser. Parce que je pense que dans les années qui viennent, l'important sera surtout d'être compétitif plutôt que d'être créatif ».

L'ontologie sociale, c'est-à-dire les fondements identitaires communs, sont non seulement compris, mais mis à contribution pour réaliser les stratégies. Cette grande compatibilité avec ce deuxième critère taylorien est indéniable. Un troisième complète cependant ce portrait central de l'évaluation normative de l'Entreprise 4 selon l'œuvre de Charles Taylor.

Un républicanisme civique varié

Le républicanisme civique est le troisième critère composant le cœur de l'analyse taylorienne de l'Entreprise 4. Il ne fut cependant recensé que dans les documents organisationnels publics et dans des articles de journaux. Nous pouvons ainsi nous demander pourquoi les dirigeants n'ont pas jugé pertinent de souligner les engagements du groupe se prolongeant à l'extérieur de la seule sphère organisationnelle. Les objectifs de développement durable, de respect de l'environnement et de promotion de la saine nutrition ne seraient-ils que des vœux pieux visant à construire une image de citoyen corporatif responsable ? Les exemples très concrets et variés de l'engagement social de l'entreprise permettent cependant d'exclure cette option. En fait, une fois de plus, l'Entreprise 4 fait figure de chef de file parmi les quatre multinationales étudiées. Elle a développé trois champs d'opération confirmant ce sens de citoyenneté civique. Premièrement, dans

le cadre de ses approvisionnements en matières premières, elle exige de ses fournisseurs la signature d'un cahier de charge très exigeant comportant plusieurs clauses liées au développement durable. Deuxièmement, les usines du groupe furent récemment modernisées afin d'augmenter considérablement l'efficacité énergétique et d'améliorer la gestion des déchets – plus particulièrement au sujet du traitement des eaux usées. Troisièmement, l'Entreprise 4 a créé une fondation très dynamique ayant comme mission la promotion de la saine nutrition.

Ces trois catégories d'initiatives ont des impacts bien réels à l'extérieur de l'entreprise. Elles dépassent la plus simple affirmation vertueuse. Ce critère taylorien du républicanisme civique peut ainsi être évalué comme étant sur un pied d'égalité avec les critères de la liberté positive et de l'ontologie sociale. Les deux autres critères ne peuvent cependant pas prétendre être autant représentatifs de l'identité de l'Entreprise 4.

Un expressivisme de base

Le critère de l'expressivisme ne fut pas observé très souvent lors de l'étude de l'Entreprise 4. Ce sont les seuls rapports annuels qui ont permis d'identifier ce critère. L'organisation y affirme dans son énoncé de valeurs l'importance de « se respecter mutuellement », d' « être à l'écoute » et de « se rendre disponible ». Plus concrètement, au cours de l'année 2008, une enquête sur le climat social interne fut réalisée et révéla que « 70% des collaborateurs se sentent bien dans leur travail et 83% sont fiers d'appartenir » au groupe. Il ne fut pas possible de recenser d'autres exemples probants de ces appels à l'expression des employés.

Une valorisation des espaces communs limitée

Un dernier critère fut encore moins présent dans les données étudiées propres à l'Entreprise 4. Le groupe ne semble pas valoriser outre mesure la création d'espaces communs. Un acteur important du groupe, le PDG, semble cependant très

actif sur la scène économique régionale du siège social, que ce soit à la chambre de commerce ou sur d'autres tribunes propres à la communauté d'affaires.

6.4.3 Analyse de l'attention portée à la différence culturelle

Ayant étudié les critères tayloriens au sein de l'Entreprise 4, il est maintenant possible de poursuivre l'analyse de la présence d'éléments culturels selon l'outil développé par Bouquet (2003).

6.4.3.1 Les composantes de l'attention des dirigeants dans l'Entreprise 4

Tel qu'il le fut constaté auprès des trois autres multinationales étudiées, le contenu culturel des informations récoltées auprès de l'Entreprise 4 est difficile à identifier puisqu'il ne fait pas l'objet d'une collecte formelle. C'est plutôt au cours de leurs activités quotidiennes et de leurs déplacements à l'étranger que les hauts dirigeants développent une attention particulière à ces concepts :

« Il faut sentir le pays, sentir l'atmosphère d'une équipe, il faut sentir la clientèle et aller dans les magasins. Cela peut paraître un peu intuitif ce que je raconte. Il n'y a pas des gros consultants qui font des PowerPoint, mais souvent, le fait de passer une journée avec des gens nous permet d'apprendre beaucoup plus de choses qu'avec des rapports formels » (Répondant 4.4).

Les outils de collecte décrits lors des entrevues illustrent ainsi ce flou artistique entourant les informations de nature proprement culturelle.

L'Entreprise 4 collecte d'abord et avant tout des informations sur son environnement d'affaires via ses cinq divisions. À titre d'exemple, le directeur général de la filiale nord-américaine demande régulièrement à son département marketing de collecter un maximum d'informations sur les marchés. Il a récemment réalisé une étude exhaustive de l'environnement concurrentiel. Le comité d'administration interne de la division nord-américaine a consulté ce document et l'a d'ailleurs présenté à la haute direction du siège social.

En plus de ces présentations ponctuelles à la haute direction, les divisions transmettent une série d'informations à la direction des affaires financière du

groupe. Ce dernier utilise un logiciel de gestion intégré pour colliger tous les indicateurs de performances, les indicateurs de parts de marché et certains autres indicateurs macroéconomiques. Le comité exécutif de l'Entreprise 4 dispose ainsi d'un accès normalisé à ces informations courantes.

La collecte d'information menant aux grandes décisions en matière d'internationalisation ne se limite cependant pas à ce système. Les pratiques sont alors beaucoup moins formelles. Aucune équipe dédiée du siège social n'a le mandat d'identifier des cibles d'achat ou des pays où il faudrait prioriser le développement des affaires :

« À ma connaissance, je vois pas quelqu'un au sein du groupe dont la mission et la fonction serait de regrouper toutes ces informations-là de marché ou, au niveau mondial, c'est une information un peu plus éparse (...) au sein des filiales. (...) [C'est] synthétisé d'une certaine façon dans la tête des principaux dirigeants, sachant que de toute façon c'est mouvant » (Répondant 4.1).

C'est en fait la direction générale de l'entreprise (le PDG et le DG), en collaboration avec la direction des affaires financières, qui analyse les dossiers d'acquisition. En aucun temps, des entreprises de consultation de type « site locator » ne sont engagées. Ainsi, lorsque l'on demande au directeur général de préciser les outils de collecte d'information à sa disposition, il répond :

« On se promène (...) on a des collaborateurs aussi, on essaie de ne pas rester ici [au siège social] (...). On dit en permanence à nos équipes, tout ce qui se passe [dans un pays ciblé], vous nous le dites. Allez dans des congrès, il y a des cartes de visite. Sachez qu'il y a des fonds d'investissement où aujourd'hui on est connu aussi... si quelqu'un veut vendre aux US, il faut penser à l'Entreprise 4 » (Répondant 4.4).

Les outils de collecte de l'Entreprise 4 sont ainsi les hauts dirigeants eux-mêmes, ce qui requiert beaucoup d'efforts et d'énergie qu'ils ne peuvent consacrer à la gestion courante du groupe. La taille et la présence de plus en plus vaste de l'Entreprise 4 sur l'échiquier mondial pourraient ainsi inciter à modifier cette habitude. C'est ce que suggère le PDG :

« On est peut-être rendus à l'étape où ça va prendre un petit groupe de travail spécifique parce que il y en a tellement maintenant que ça demande beaucoup de temps à nos DAF qui ont d'autres choses à faire. Puis ... on est à avoir cette réflexion (inaudible) dans les mois à venir, dans les années à venir » (Répondant 4.2).

En attendant une telle réorganisation des pratiques de vigie, les informations relatives à l'international sont canalisées vers un petit groupe de décideurs.

Ce sont ainsi les dirigeants des divisions qui font l'usage le plus courant des informations collectées plus formellement tandis que les dirigeants du groupe, en plus de consulter ces indicateurs courants, se laissent aussi influencer par des informations plus informelles pour les grandes décisions stratégiques. Ils ne fixent évidemment pas les balises à moyen et long termes en vase clos.

Deux fois par année, les membres du comité exécutif sont conviés à de plus longues réunions. L'une est dédiée à l'identification des cibles et à l'arbitrage de certains dossiers plus complexes. L'autre est plutôt consacrée aux réflexions stratégiques du groupe. Tous sont alors invités à adopter la perspective générale du groupe – et incités à ne pas spécifiquement défendre leur division – et à exprimer leur point de vue sur les opportunités à venir. C'est à ce moment, selon l'avis du directeur général, que les informations informelles liées à la culture peuvent être discutées entre le plus grand nombre d'acteurs. Il faut savoir qu'à ce niveau, la quinzaine de collaborateurs est très expérimentée en matière d'attention au contexte international.

Pour parvenir à la tête du groupe ou de leurs divisions respectives, les hauts dirigeants et les directeurs de filiales ont dû développer une facilité à opérer dans plusieurs pays et à tisser des liens avec de nombreux partenaires de culture étrangère. Cette réalité multiculturelle est leur quotidien. En fait, le PDG souligne que l'Entreprise 4 aurait déjà rompu avec une telle perception nationale homogène de l'identité du groupe :

« Pour nous, cela n'existe pas l'international. Vous m'interrogez beaucoup sur l'international. L'international, il y a longtemps que ça n'existe plus chez nous. Il y a un mot qui est interdit chez l'Entreprise 4,

c'est le mot étranger. C'est interdit, ça veut dire quoi ? Ça veut dire que la France est un pays comme les autres. Et quand on fait des analyses en comité d'administration, en comité exécutif, je pourrais vous montrer la structure de notre *reporting*, il y apparaît la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, etc., mais la France est un pays parmi d'autres » (Répondant 4.2).

Bien que le siège social est toujours situé en France et qu'une grande part du chiffre d'affaires y est générée, l'avenir de l'entreprise ne semble plus se dépendre selon cet horizon national. La différence culturelle est ainsi non pas gérée, mais plutôt assimilée comme une partie de l'identité. En fait, le nouveau directeur général (directeur général adjoint au moment des entrevues) provient de la division nord-américaine du groupe. Ce précédent serait ainsi un indicateur fort de cette ouverture aux acteurs porteurs d'un héritage culturel varié.

En plus du PDG, du directeur général et de quelques dirigeants du siège social, les directeurs généraux des cinq divisions de l'entreprise composent une grande partie des membres du comité exécutif. Puisqu'aucune de ces divisions ne se consacre qu'aux activités françaises⁶⁵, le comité exécutif porte nécessairement beaucoup d'attention à l'international. Ce forum mensuel, à l'exception de deux réunions spéciales mentionnées précédemment dédiées à l'orientation stratégique, n'est cependant pas un espace propice pour des discussions entourant les enjeux culturels. Ce sont les activités courantes du groupe qui y sont abordées :

« Si vous prenez les derniers, le conseil c'est quoi ? C'est souvent résultats, perspectives, et puis après c'est des listes de projets (...) Des fois, il y en a qui sont au tout début et il y en a des fois qui sont prêts à signer. Parfois, c'est agrémenté d'un panorama de l'industrie : pourquoi est-ce que l'on s'intéresse à ce truc-là ? On remet ça dans un contexte. » (Répondant 4.4).

Les questions culturelles sont ainsi discutées à l'interne même de chacune des divisions tel que le décrit le directeur Amérique du Nord : « En comité exécutif je

⁶⁵ Les divisions de l'entreprise furent formées selon quatre grandes gammes de produits, à l'exception de la division Amérique du Nord dont la structure fut maintenue intégralement suite à l'acquisition d'un grand groupe disposant déjà d'une structure organisationnelle cohérente.

suppose qu'on n'aborderait pas ces questions-là parce qu'on considère qu'elles sont vraiment du domaine (...) [de] la gestion d'une filiale » (Répondant 4.1).

Une autre structure décisionnelle du groupe est grandement sollicitée en matière d'internationalisation. Les discussions entourant les acquisitions futures sont toujours tenues dans un premier temps au conseil d'administration de l'entreprise. Ce n'est que par la suite, lorsque la décision est prise et que les impératifs de confidentialité sont levés, que le comité exécutif est avisé. Cette procédure n'empêche cependant pas les dirigeants d'une filiale d'identifier les opportunités d'achat.

6.4.3.2 La structure de l'attention dans l'Entreprise 4

Le Directeur général précise qu'au niveau du comité de direction des quatre grandes filiales du groupe, tous ont un bon niveau de conscience internationale. En plus des quatre membres de la haute direction ayant participé à la recherche, une cinquantaine d'employés du groupe gèrent des opérations se déroulant dans plusieurs pays et régions du globe. Ils sont ainsi en contact avec plusieurs acteurs culturellement différents. Ils ne disposent cependant pas d'une structure de gestion réservée à l'échange d'informations à contenu international. Ces informations sont cependant intégrées à l'ensemble du système d'information desservant toutes les divisions de l'entreprise. Il faut rappeler que la structure organisationnelle de l'Entreprise 4 est essentiellement fondée sur les grandes gammes de produits qui sont transformés et vendus dans de nombreux marchés nationaux. La structure de gestion internationale est ainsi intégrée depuis bien des années au point de sembler aujourd'hui indissociable de la gouverne plus générale du groupe.

Au sujet des incitatifs les plus présents dans cette entreprise, ce sont ceux habituellement liés à la performance financière. Des bonus sont cependant aussi offerts si l'employé atteint des objectifs précis identifiés à la carte avec son supérieur hiérarchique. L'apprentissage d'une nouvelle langue peut ainsi être

occasionnellement récompensé par un bonus financier. Il faut d'ailleurs mentionner que les cours de langue sont bien répandus dans l'entreprise. Des cours sont souvent donnés à même les locaux de l'entreprise. Un dernier type d'incitatif s'impose aussi de plus en plus dans l'Entreprise 4. Bien qu'ils ne sont pas encore formalisés, les cadres prometteurs sont de plus en plus incités à développer un curriculum vitae riche en expériences liées à la gestion internationale, et ce à l'intérieur même du groupe. Tel que le précise le PDG : « On est en train de travailler à ça. Donc oui ça fait partie maintenant des parcours. Quelqu'un qui prétendrait avoir de grandes ambitions professionnelles et qui quelque part n'a jamais bougé de chez lui, c'est même plus la peine » (Répondant 4.2).

6.4.3.3 Les composantes de l'attention culturelle de l'environnement de l'Entreprise 4

Tout comme il le fut mentionné pour l'Entreprise 1, le sous-secteur industriel de l'Entreprise 4 produit des aliments qui sont un peu moins influencés par les différences de culture culinaire. C'est-à-dire puisque une grande proportion des produits ne sont pas totalement transformés – par opposition à des mets prêts à servir. Les modes de consommation et les usages alimentaires variant cependant d'un pays à l'autre, les dirigeants doivent tout de même garder en tête la différence entre les marchés, sans que ce soit un déterminant majeur de leur stratégie.

La nature des ressources utilisées par l'Entreprise 4 la lie cependant beaucoup plus aux échanges internationaux. Étant spécialisée dans quatre vastes gammes de produits, elle doit acheter des ressources provenant de nombreux pays en vue des activités de transformation. De plus, puisque plusieurs de ces aliments sont transformés à partir de denrées fraîches, le lien se doit d'être encore plus étroit avec les producteurs. La nature des ressources utilisées par cette entreprise accroît ainsi l'attention des dirigeants à l'environnement d'affaires ainsi affecté plus qu'à l'habitude par les différences nationales.

Il faut rappeler que l'Entreprise 4 a des activités de transformation réparties sur trois continents et qu'elle exporte dans des dizaines de pays. Elle était l'entreprise étudiée ayant le plus d'expériences en matière d'internationalisation, au point de considérer naturellement son environnement d'affaires à l'échelle internationale.

6.4.4 Définition des construits culturels

Le concept de valeurs est le plus souvent cité par les hauts dirigeants de l'Entreprise 4 afin de définir les construits de culture et de culture nationale : ils y réfèrent tous. Deux répondants insistent sur les valeurs organisationnelles pour définir le construit de culture. Les deux autres donnent plutôt une portée universelle aux valeurs et ajoutent qu'elles peuvent varier selon les cultures nationales.

Les modèles comportementaux furent aussi mentionnés à de nombreuses reprises dans la section des entrevues dédiées aux définitions culturelles : un répondant l'utilisa pour définir le construit de culture et deux autres l'utilisèrent pour définir les construits de culture et de culture nationale.

Le construit d'idée traditionnelle dérivée de l'histoire est la troisième composante des définitions culturelles qui fut partagée par trois répondants. La permanence des idées et des façons de penser est ainsi considérée comme un déterminant culturel fort. Cette perspective temporelle de durée est d'autant plus importante que deux répondants ont aussi mentionné que la culture est un produit des actions passées ou futures.

Il est aussi intéressant de noter que le répondant ayant fourni les définitions les plus riches est celui qui est le plus exposé à la différence culturelle. Il s'agit du Directeur général de la division nord-américaine qui est d'origine française. Il a ainsi offert à la fois des définitions théoriques fines et su illustrer ses propos par des exemples concrets.

Tableau XXIV Codage des construits de culture et de culture nationale de l'Entreprise 4

Répondant	Codage de la définition du construit de culture	Codage de la sphère culturelle	Codage de la définition du construit de culture nationale
4.1.	- Valeurs - Artéfacts	- Nationale	- Valeurs - Artéfacts - Modèle implicite - Produit des actions passées - Idée traditionnelle dérivée de l'histoire
4.2.	- Idée traditionnelle dérivée de l'histoire - Valeurs - Modèles comportementaux	- Agriculture - Organisationnelle	- Modèle comportemental - Idée traditionnelle dérivée de l'histoire
4.3.	- Valeurs - Modèles comportementaux - Élément conditionnant les actions futures	- Organisationnelle	- Modèle comportemental
4.4.	- Valeurs - Idée traditionnelle dérivée de l'histoire	- Agriculture	- Modèle comportemental. - Valeurs

6.4.5 Analyse d'hypothèses concurrentes

6.4.5.1 Sphères culturelles

La première sphère culturelle qui semble grandement influencer l'entreprise 4 est la sphère culturelle nationale. Les dirigeants y réfèrent essentiellement selon trois préoccupations :

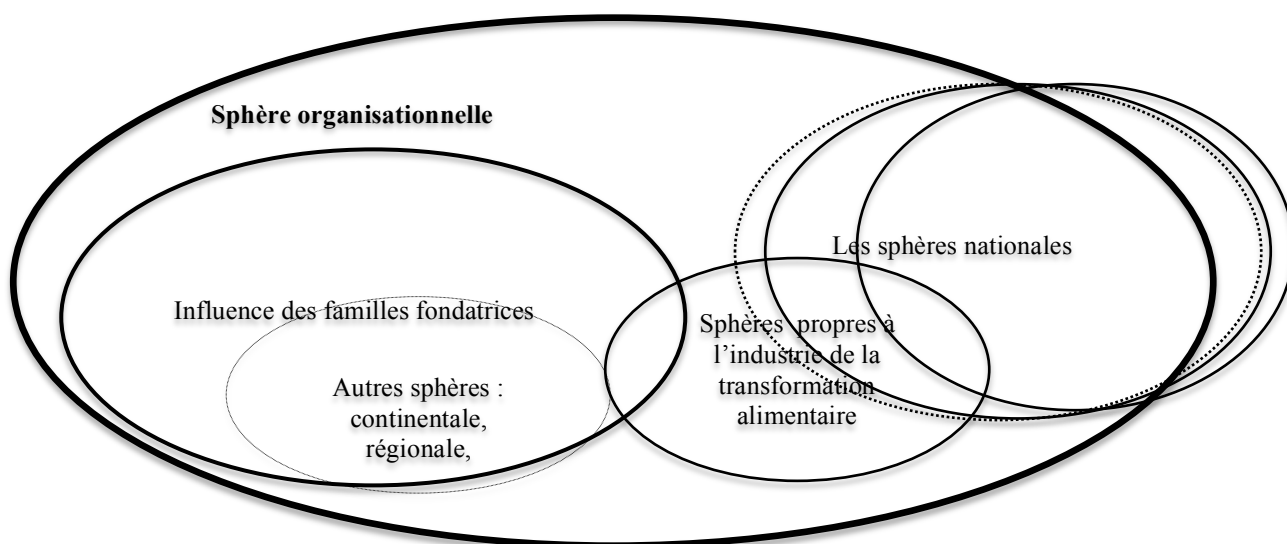
1- l'identification des différences nationales ; 2- les adaptations qui en découlent ; et 3- le contexte particulier de l'industrie de la transformation alimentaire très sensible aux différences nationales. Dans une entrevue accordée à un journal européen, le PDG a résumé ces trois aspects de l'influence de la sphère culturelle nationale dans son entreprise:

« Je constate que l'Europe est encore un amalgame de plusieurs pays avec de grandes diversités, surtout lorsqu'on évolue dans le secteur alimentaire. Pas question donc d'opter pour une gestion à la nord-américaine, où l'on peut faire les choses en masse. Il faut s'adapter à plusieurs marchés et c'est d'une grande complexité » (Article, Entreprise 4, 16-12-2010).

La sphère culturelle organisationnelle est la seconde source d'influence centrale de l'Entreprise 4. Le PDG croit même qu'elle est la source d'influence culturelle la plus importante de l'organisation: « Mais la culture qu'on appelle chez nous en général est la culture d'entreprise » (Répondant 4.2). Le directeur général va même un peu plus loin en insistant sur l'influence des familles fondatrices qui perdure toujours. Selon lui, c'est la structure d'actionnariat et de direction qui permet de maintenir cette tradition spécifique dans l'organisation.

Quelques autres sphères culturelles furent aussi recensées lors de l'analyse des données de l'Entreprise 4. Deux sphères culturelles liées à l'industrie de la transformation alimentaire furent identifiées. Tandis que la culture culinaire ne fut mentionnée que par un seul répondant et à une seule reprise, le concept d'agriculture fut mentionné à deux reprises par des dirigeants dans la section des entrevues dédiée à la définition des construits culturels. Cette dernière sphère fut d'ailleurs citée avec un peu d'humour par le PDG et le directeur général, qui concevaient évidemment que mes questions ne concernaient pas la culture de la terre. Ils ont cependant souhaité me faire comprendre qu'ils se sentaient liés à la culture propre des artisans de la terre. Les autres sphères culturelles qui ne furent citées qu'à une ou deux reprises comme étant une composante de l'environnement organisationnel sont la sphère culturelle continentale, la sphère culturelle régionale (région d'un pays) et aussi une référence à la sphère linguistique.

Figure 12 Horizon culturel simplifié des dirigeants de l'Entreprise 4



6.4.5.2 Facteurs de localisation

C'est dans l'Entreprise 4 qu'il fut possible d'identifier le plus grand nombre de facteurs de localisation ayant contribué au processus d'internationalisation. Tandis que l'importance de certains facteurs a fluctué au cours de l'histoire de l'entreprise, d'autres ont occupé une place relativement constante. Tel est d'ailleurs le cas du premier critère recensé.

L'accès au marché est le facteur de localisation le plus présent dans les données de l'Entreprise 4. Tel que le raconte le PDG, il est même possible d'affirmer qu'il s'agit d'un déterminant historique : « Puis assez vite, au début des années 60, on s'est aperçu qu'il y avait un grand pays à côté avec beaucoup de consommateurs » (Répondant 4.2). Les premiers pas à l'extérieur de la France furent guidés par la recherche de nouveaux consommateurs. En 2010, ce critère est toujours actuel : « Les relais de croissance on va les chercher dans des pays dans lesquels les marchés où l'industrie elle-même est très forte ». La sélection d'un

marché prometteur ne peut cependant se faire sans considérer la capacité de l'approvisionnement, et ce à coût compétitif.

L'accès à la matière première est ainsi un autre facteur de localisation déterminant grandement le choix des pays hôtes des nouvelles installations de l'entreprise. Que ce soit dès les premières phases d'expansion en Europe ou lors des plus récentes implantations dans les Amériques, l'Entreprise 4 s'assure d'avoir accès à des matières premières locales afin d'accéder à des intrants dont les prix correspondront au coût de la vie de ces nouveaux marchés. Des matières premières de qualité obtenues et transformées à des coûts compétitifs pourraient ensuite être exportées vers d'autres marchés historiques de l'entreprise.

Les facteurs de localisation liés à la recherche d'un « fit » de culture nationale, de culture culinaire et de culture organisationnelle doivent aussi être cités en tête du peloton des éléments décisionnels menant au choix des nouveaux pays. Ils semblent cependant être complémentaires aux précédents facteurs : « Donc, on va privilégier les pays dans lesquels à la fois le marché est suffisamment intéressant [et] sans doute aussi des pays dans lesquels on est à l'aise de faire du business, soit parce qu'on les connaît déjà, soit parce que culturellement c'est proche (Répondant 4.1). Le processus de décision d'achat peut ainsi aller très vite suite à l'identification d'une entreprise à vendre dont la culture organisationnelle semble compatible et qui est en plus située dans un pays où la culture nationale et culinaire est jugée accessible. Le directeur général adjoint explique que ce cumul de facteurs a récemment convaincu la haute direction d'aller de l'avant avec l'achat d'une entreprise étrangère dont la taille très importante aurait pu freiner leurs ardeurs :

« Je dirais que c'était la variable la plus importante, mais c'est pas chiffré. C'est pas chiffré, mais à mon avis, jamais ils n'auraient fait une acquisition de cette envergure là (...) s'ils n'avaient pas eu l'assurance que la culture du pays dans lequel ils allaient leur permettait de dire que [c'était compatible] (...) oui et puis que la culture de l'entreprise était aussi très similaire à celle de l'acquéreur. Jamais, j'en suis persuadé » (Répondant 4.3).

Les décideurs auraient ainsi tempéré le risque lié à la taille – et au coût important – de cette acquisition en se disant que l'arrimage serait facilité par cette triple similarité culturelle. Lorsque l'on combine ces facteurs de « fit » de culture nationale, de culture culinaire et de culture organisationnelle, on remarque que c'est en fait la catégorie de critère qui a le plus marqué l'Entreprise 4, et ce dès ses premiers pas à l'international et jusqu'au nouveau millénaire.

Plusieurs autres facteurs de localisation s'ajoutent à ceux déjà identifiés. Ils semblent en fait compléter l'insaisissable équation stratégique des décisions d'internationalisation. Il est possible de regrouper la majorité d'entre eux dans deux catégories. Premièrement, l'emplacement géographique stratégique, les lois et politiques commerciales favorables, le taux de change favorable, la similarité des systèmes politiques, la sécurité socio-éco-politique et les infrastructures de qualité furent tous identifiés comme facteurs de localisation complémentaires liés aux caractéristiques du pays ou de la zone visée. Deuxièmement, l'importance des synergies possibles et de l'accès aux technologies et au savoir-faire ressortirent comme des déterminants importants selon la perspective des caractéristiques propres aux entreprises convoitées.

Il faut aussi mentionner le mimétisme des concurrents, le souhait de diversifier les marchés (sans égard à la taille), la recherche d'un « fit » linguistique et la répartition du risque climatique comme critères occasionnels de localisation. La boîte noire de la décision stratégique en matière d'internationalisation est ainsi bien garnie dans l'Entreprise 4. Il existe cependant un facteur simplificateur qu'il est important de souligner.

C'est le facteur de localisation de l'opportunité qui a souvent permis de trancher. Cette opportunité est souvent une entreprise à vendre ou un partenaire insistant. Elle semble souvent être la goutte faisant déborder le vase. En effet, malgré tous ces critères qu'il est possible de considérer *ex ante*, l'historique d'internationalisation de l'Entreprise 4 illustre à merveille que les dirigeants doivent

quelques fois lâcher prise et savoir reconnaître les occasions en or. Le PDG précise valoriser cette ouverture d'esprit stratégique lorsqu'il raconte leurs premiers pas en Amérique du Sud :

« Concernant l'Amérique du Sud, c'est une autre histoire. C'est une histoire qui a été très opportuniste. En fait, on pourrait dire du coup pas réfléchi, et ça montre bien un de mes credos à moi, c'est qu'à la fois il faut des stratégies et des rails qui définissent le métier, mais en même temps toute stratégie doit laisser place à l'opportunité » (Répondant 4.2).

L'Entreprise 4 s'est d'abord et avant tout implantée dans ce pays afin de répondre à la demande d'un de ses partenaires d'affaires français qui souhaitait vendre en Amérique du Sud les mêmes produits qu'il offrait aux consommateurs français. Sans cette offre de partenariat, elle n'aurait jamais envisagé un partenariat de transformation avec des acteurs de cette région. Après des hauts et des bas dans cette région, le site de transformation le plus récent du groupe vient d'y être construit et promet d'être une plateforme d'exportation névralgique pour le groupe. Les premières opportunités inattendues d'hier se sont aujourd'hui transformées en projet de développement savamment planifié.

Tableau XXV Grille d'analyse des facteurs de localisation de l'Entreprise 4

Facteurs de localisation	Fréquence d'encodage
Accès au marché	17 %
Accès à la matière première	13 %
Opportunisme	10 %
« Fit » culture nationale	9 %
« Fit » culture culinaire	7 %
Emplacement géographique stratégique	7 %
Lois et politiques commerciales favorables	6 %
Synergie possible	6 %
Accès à une technologie et au savoir-faire	4 %
Taux de change favorable	4 %
Système politique similaire	4 %
« Fit » culture organisationnelle	2 %
Mimétisme	2 %
Présence d'un partenaire d'affaires	2 %
Produit exclusif à offrir	2 %
Sécurité politique, sociale, économique	2 %
Infrastructures de qualité	1 %
Diversification des marchés	1 %
« Fit » linguistique	1 %
Répartition du risque climatique	1 %
Total	100 %

Chapitre 7 - Interprétation des résultats

La présentation détaillée des résultats effectuée au chapitre 6 constituait une étape préalable à l'étude des trois hypothèses principales formulées à la fin du chapitre 4. Le premier postulat de recherche (H1) énonçait qu'une stratégie de gestion de la différence est caractérisée par l'objectif d'internationalisation des activités grâce au savoir-faire unique d'une compagnie en matière de gestion de la différence culturelle. La seconde hypothèse (H2) proposait que l'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de telles stratégies d'internationalisation fondées sur la gestion de la différence. La troisième (H3) postulait que le degré d'influence de la différence culturelle sur les stratégies est fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise.

Il faut rappeler que ces trois hypothèses principales furent proposées comme réponse à la question générale de recherche posée au chapitre introductif, à savoir si une stratégie d'internationalisation pouvait reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle. La revue de la littérature ayant permis d'identifier l'influence particulière de la sphère culturelle nationale en gestion internationale, les entreprises participantes furent ainsi sélectionnées selon leur appartenance à une industrie promettant d'exacerber leur exposition aux différences de culture entre les nations au fil de leur historique d'internationalisation. Cependant, afin de respecter l'ouverture d'esprit nécessaire à une démarche interprétative, il fut choisi de ne pas se limiter à l'observation des pratiques de gestion de la différence de type national.

Deux hypothèses concurrentes ont ainsi émergé en cours de recherche. D'une part, il a semblé nécessaire de vérifier (H4) si la culture nationale s'imposait naturellement parmi toutes les sphères d'influence culturelle composant l'environnement des entreprises. D'autre part, le prétest ayant permis d'identifier un moment critique permettant de mesurer un peu plus concrètement l'influence

possible de la culture nationale sur le processus d'internationalisation, il a aussi été choisi de formuler une seconde hypothèse concurrente (H5) en vue d'évaluer où se situait la recherche de « fit » culturel national parmi l'ensemble des facteurs de localisation guidant la décision d'une entreprise de s'établir dans un pays plutôt que dans un autre.

C'est ainsi à l'analyse des résultats sur ces cinq hypothèses et à la réponse aux questions de recherche que ce septième chapitre sera consacrée. Deux des trois hypothèses formulées avant la collecte des données se sont avérées pertinentes (H1 ET H3) tandis que l'outil d'analyse inspiré par la théorie de l'attention de Bouquet (2003) n'a pas permis de soutenir la seconde hypothèse (H2). Les deux hypothèses complémentaires (H4 ET H5), ajoutées durant la collecte des données, furent cependant aussi supportées, permettant ainsi de soutenir la présence et de décrire le phénomène de gestion de la différence culturelle dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation.

Tableau XXVI Sommaire de l'analyse des hypothèses de recherche

H1	Confirmée	<i>Une stratégie de gestion de la différence sera caractérisée un savoir-faire unique d'une entreprise en matière de gestion de la différence culturelle.</i>
H2	Infirmée	<i>L'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence.</i>
H3	Confirmée	<i>Le niveau d'influence de la différence culturelle sur les stratégies est fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise.</i>
H4	Confirmée	<i>La sphère culturelle nationale est une composante fondamentale de l'horizon culturel d'une multinationale.</i>
H5	Confirmée	<i>La recherche d'un "fit" culturel est un facteur de localisation influençant le processus décisionnel en matière de choix de pays.</i>

7.1 Analyse de l'hypothèse H1

L'étude de la première hypothèse (H1) consiste à évaluer à quel point les stratégies d'internationalisation des entreprises étudiées sont marquées par la gestion de la différence culturelle ou, autrement dit, par des pratiques compatibles avec les cinq critères tayloriens. Il est proposé de passer en revue les résultats

présentés au chapitre précédant afin de qualifier le niveau de compatibilité avec les critères tayloriens. Cette revue de l'évaluation normative sera ainsi présentée dans l'ordre de conformité – de l'entreprise ayant affiché le moins de codes tayloriens à l'entreprise en ayant reçu le plus – soit : l'Entreprise 3, l'Entreprise 2, l'Entreprise 4 et l'Entreprise 1.

Il fut possible d'identifier deux critères tayloriens présents à l'échelle organisationnelle de l'Entreprise 3 : l'ontologie sociale et le républicanisme civique. Il faut se rappeler que deux autres critères n'avaient été mentionnés que par un seul répondant : l'expressivisme et la liberté positive. L'ontologie sociale de l'Entreprise 3 était le critère dominant, essentiellement associé à des témoignages pratiques concernant la source des différences culturelles et de moyens mis en œuvre pour l'appivoiser. Le critère du républicanisme civique était pour sa part lié au rôle dominant d'acteur économique local qu'assumait l'entreprise.

Ayant ainsi récolté deux critères sur cinq, il faut qualifier l'Entreprise 3 de minimalement compatible avec les critères tayloriens. Elle est ainsi l'entreprise ayant le moins démontré que ses stratégies étaient fondées sur la gestion de la différence culturelle. L'Entreprise 2 et l'Entreprise 4 affichaient pour leur part un niveau de compatibilité supérieur.

La stratégie de gestion de la différence culturelle de la première était dominée par le critère de l'ontologie sociale. L'historique d'internationalisation de l'Entreprise 2 a en effet révélé les efforts de minimisation de la différence culturelle – notamment culinaire – lors des premiers pas à l'extérieur du territoire national d'origine. En 2010, après plusieurs années d'expérience en matière d'internationalisation, l'entreprise cherchait toujours à assurer la cohésion identitaire organisationnelle au-delà des autres sphères d'influence culturelle nationales. Elle portait ainsi une attention considérable à ses fondements identitaires communs. Le critère de la liberté positive n'était pas en reste et témoignait du grand respect des dirigeants pour leurs employés. Ils souhaitaient les mobiliser et leur offrir des conditions favorables à leur épanouissement. Le critère de l'expressivisme

supportait d'ailleurs ce précédent critère car l'entreprise offrait des tribunes formelles permettant la prise de parole des employés. C'est d'ailleurs cette entreprise qui a démontré l'approche la plus exemplaire à cet égard parmi les quatre cas étudiés. En ce qui concerne le républicanisme civique, nous nous souviendrons qu'elle jouait un rôle d'employeur et d'acteur socio-économique marqué dans la communauté.

Cette forte présence de quatre critères tayloriens sur cinq confirme que l'Entreprise 2 est grandement compatible avec les critères tayloriens et qu'elle a en main les outils nécessaires aux pratiques de gestion de la différence culturelle. Une autre entreprise partage ce niveau de compatibilité avec la pensée de Taylor.

L'étude des données de l'Entreprise 4 révéla aussi que ses dirigeants savaient reconnaître l'importance de leurs employés et n'hésitait pas à leur laisser la marge de manœuvre nécessaire, même dans le cas des filiales ayant rejoint plus récemment l'organisation. Le critère de la liberté positive était ainsi facilement identifié. Il en était de même pour le critère de l'ontologie sociale, marquée par l'attention particulière aux sources de différences identitaires, à leur respect, voire même à leur mise à contribution pour enrichir l'ensemble de l'entreprise. Le critère du républicanisme fut aussi observé, et ce selon trois formes : 1- l'approvisionnement en matières premières marqué par le développement durable ; 2- l'amélioration de l'efficacité énergétique des usines ; et 3- la création d'une fondation engagée dans la promotion de la saine nutrition. Finalement, le critère de l'expressivisme fut raisonnablement recensé lors de l'étude de l'Entreprise 4. À ce sujet, il faut mentionner ses valeurs officielles d'écoute, de respect mutuel et de disponibilité ainsi que la réalisation d'une enquête de climat social interne en 2008.

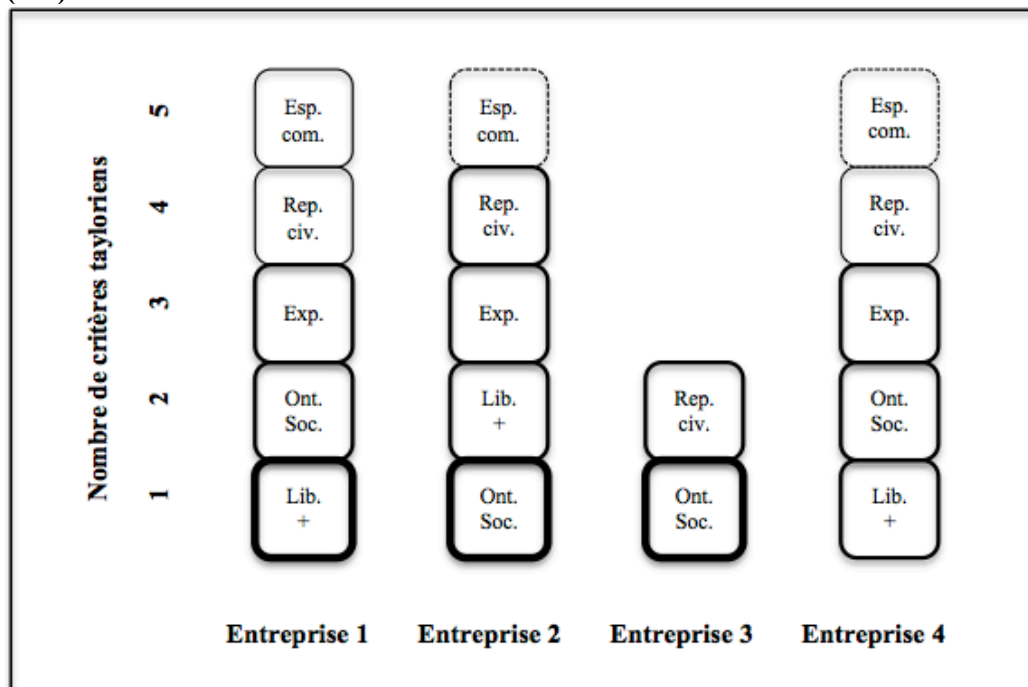
Il est ainsi possible d'affirmer que l'Entreprise 4 est aussi grandement compatible avec les critères tayloriens et qu'elle a développé une gestion de la différence culturelle au service de ses stratégies d'internationalisation. L'Entreprise 1 a cependant dépassé ce seuil de compatibilité taylorien.

L'Entreprise 1 a rencontré tous les critères tayloriens. Un peu à l'image de l'Entreprise 3, les critères de liberté positive et d'expressivisme étaient étroitement liés et composaient ainsi le noyau dur des pratiques compatibles avec la pensée de Taylor. La valorisation et la prise en compte du plus grand nombre possible de travailleurs – sans égard à leur niveau hiérarchique – furent marquantes. De plus, bien que peu intéressés par la culture nationale, les dirigeants semblaient bien au fait de l'importance de référer à des fondations communes. Les composantes identitaires organisationnelles étaient vaillamment promues et assuraient ainsi la cohésion du groupe. Le regard des dirigeants n'était cependant pas uniquement centré sur l'entreprise mais aussi tourné vers la communauté. L'Entreprise 4 faisait ainsi de la promotion des saines habitudes de vie son principal cheval de bataille civique. Nous avons d'ailleurs vu que cet intérêt l'a même menée à la création d'un espace commun sportif qui est aujourd'hui bien épanoui. La présence de ce dernier critère (les espaces communs) est d'ailleurs unique parmi les quatre cas. L'Entreprise 1 est ainsi totalement compatible avec la conception taylorienne de la gestion de la différence culturelle.

La figure suivante résume la présence des critères tayloriens pour chacune des entreprises. Les composantes les plus fondamentales étant situées à la base et celles un peu plus superficielles illustrées au sommet. L'importance relative des critères d'une entreprise par rapport aux autres entreprises est aussi soulignée selon l'épaisseur du cadre des boîtes. À titre d'exemple, on peut constater, tel que décrit dans le sixième chapitre, que le critère de la liberté positive est le critère le plus fondamental pour l'Entreprise 1 et pour l'Entreprise 4, mais qu'il est tout de même beaucoup plus présent dans la première des deux multinationales. Pour sa part, l'ontologie sociale a une présence et une importance comparable pour l'Entreprise 2 et pour l'Entreprise 3. Ce critère est ainsi illustré par un cadre d'épaisseur identique et situé à la base des colonnes représentant la répartition des critères tayloriens de ces deux multinationales.

Les entreprises 1, 2 et 4 semblaient ainsi être des terrains très fertiles pour le cadre théorique taylorien considérant qu'il fut possible d'y recenser entre quatre et cinq critères tayloriens – sur un total de cinq critères. Les dirigeants et leurs organisations étaient vraisemblablement porteurs d'un savoir-faire très précieux en matière de gestion de la différence culturelle. Cet examen de la première hypothèse de recherche semble ainsi concluant pour trois entreprises sur quatre, ce qui permet de confirmer que « H1.1. Une stratégie de gestion de la différence sera caractérisée l'objectif d'internationalisation des activités grâce au savoir-faire unique d'une entreprise en matière de gestion de la différence culturelle ».

Figure 13 Présence des critères Tayloriens dans les quatre cas étudiés (H1)



Ce premier pas dans la vérification des hypothèses de recherche est important. Il n'autorise cependant pas à déclarer d'un ton péremptoire que les dirigeants avaient consciemment mis en œuvre ces pratiques de gestion de la différence culturelle. Autrement dit, dans trois cas sur quatre, la stratégie de gestion

de la différence culturelle fut observée, mais l'objectif préalable d'internationalisation grâce à ce savoir-faire unique ne put être démontré. Il faut ainsi faire un pas de plus. En effet, bien que les critères tayloriens furent observés, il n'est pas établi que les dirigeants étaient au courant de leur savoir-faire unique et qu'ils s'y fiaient pour mener à bien l'internationalisation de leur entreprise.

Formulé selon les termes bien connus de Mintzberg et Waters (1985), il est une chose d'observer une stratégie et une autre de savoir si elle est le fruit d'une planification délibérée ou si elle a émergé comme un résultat inattendu. Je propose ainsi de nous diriger vers l'examen de l'hypothèse H2 afin de vérifier si « l'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence culturelle ».

7.2 Analyse de l'hypothèse H2

Il a été postulé qu'en examinant la seconde hypothèse (H2), il serait possible d'établir l'existence d'un lien entre le niveau d'attention porté à la différence culturelle par les dirigeants et la nature des stratégies d'internationalisation des entreprises. Il faut ainsi identifier à quel point chacune des entreprises porte attention à l'environnement international, pour ensuite vérifier s'il est possible d'établir une correspondance avec l'intensité de leurs stratégies de gestion de la différence culturelle et leur niveau d'attention à l'environnement international.

Il faut d'abord et avant tout préciser que l'outil d'analyse n'a pas révélé de variation très importantes entre les cas étudiés. Inspirée par la théorie de Bouquet (2003), l'étude de l'attention accordée au construit culturel fut divisée selon trois perspectives : 1- les composantes de l'attention, 2- la structure de l'attention et 3- les composantes culturelles de l'environnement.

Selon le premier point de vue, les quatre entreprises étudiées présentaient un portrait quasiment identique. Elles accordaient toutes un intérêt aux informations formelles décrivant l'environnement d'affaires international. Les entreprises avaient généralement une très petite équipe, voire une personne en charge de collecter des informations sur les marchés et des indicateurs économiques de base. Ces

informations étaient mises à la disposition des hauts dirigeants du siège social, souvent sous la forme d'un tableau de bord. Outre la gestion courante des opérations, ces informations permettaient aux dirigeants de se faire une idée des marchés les plus prometteurs et ainsi demeurer à l'affût des opportunités d'achat. C'est seulement au niveau structurel qu'il fut possible d'identifier des différences entre les pratiques. Les entreprises 2 et 3 avaient récemment mis en place des structures dédiées à la gestion des activités internationales, tandis que les entreprises 1 et 4 avaient plutôt choisi de ne pas leur accorder de statut particulier, se fiant sur leur comité exécutif régulier pour conserver une vue d'ensemble sur les activités de leurs groupes.

Les éléments culturels plus informels demeuraient cependant absents de ces activités de vigie. Les seules allusions s'y rapportant concernaient les hauts dirigeants qui, lors de leurs nombreux déplacements à l'étranger, pouvaient appréhender le climat culturel local. Le contenu culturel de l'attention s'avéra ainsi insaisissable avec l'outil dérivé de la théorie de Bouquet (2003).

L'analyse de la structure d'attention, cette seconde perspective mise en évidence par Bouquet (2003), n'a pas elle non plus permis de départager les entreprises portant une attention particulière à la culture. Tous les répondants ayant participé à l'étude avaient une position structurelle les plaçant dans un rapport direct avec l'environnement international. Ces dirigeants avaient d'ailleurs été choisis selon ce critère. Les ressources informationnelles n'étaient en aucun cas liées à la culture. Il en était de même pour les incitatifs qui n'étaient pas en place pour favoriser la gestion culturelle. Seul le développement de l'expertise s'approchera du thème central de cette thèse. Des cours de langues secondes étaient souvent offerts. Il faut aussi mentionner le cas de l'Entreprise 3 qui se distinguait des autres avec un programme de parrainage entre les cadres, occasion propice à l'enseignement informel de la gestion interculturelle.

Finalement, le troisième point de vue permettant d'étudier le contenu de l'attention des dirigeants réfère aux composantes de l'environnement. Il permet

d'abord d'insister sur le nombre de pays où les entreprises transforment : deux pays pour l'Entreprise 3, six pays pour l'Entreprise 1, sept pays pour l'Entreprise 2 et une douzaine de pays pour l'Entreprise 4. Sur le plan de l'industrie, ils ont en effet en commun l'horizon de la transformation alimentaire. Elles mettent cependant en marché des gammes de produits dont la teneur culturelle varie. Les entreprises 1 et 4 offrent des produits pouvant être considérés comme locaux dans plusieurs marchés nationaux, l'Entreprise 3 offrent des produits typiquement français sur plusieurs marchés et l'Entreprise 2 adaptent ses produits selon les mœurs culinaires des pays visés. Le contenu de l'attention s'avérait ainsi le seul indicateur inspiré de la théorie de l'attention de Bouquet nous permettant d'identifier les entreprises étant un peu plus en relation avec des éléments culturels. Il est cependant bien difficile d'établir un classement convaincant grâce à ces seules informations.

Il faut ainsi infirmer que « *H1.2. L'attention portée à la différence culturelle influence positivement la formulation de stratégies fondées sur la gestion de la différence* ». Il ne semble pas exister de lien de causalité évident entre l'attention portée à la différence culturelle par les dirigeants et l'existence de stratégies de gestion de la différence au sein d'une entreprise. Ce constat soulève ainsi la question de l'intentionnalité.

En effet, tandis que l'existence de stratégies de gestion de la différence a été supportée lors de la vérification de l'hypothèse H1.1., il n'a pas été possible de déterminer si elles étaient le résultat d'une planification consciente des dirigeants considérant le rejet de l'hypothèse H1.2. Les pratiques de gestion de la différence seraient ainsi intuitives et ne se cristalliseraient sous la forme d'une stratégie organisationnelle que selon un processus émergent. Il s'avère ainsi intéressant de poser la question de l'évolution de ces pratiques de gestion de la différence.

Tableau XXVII Attention portée à la différence culturelle des quatre cas étudiés selon l’outil inspiré par Bouquet (2003) (H2)

	Composantes de l’attention		Structure de l’attention	Composantes culturelles de l’environnement	
				Nombre de pays avec transformation	Variance culturelle des produits
Entreprise 1	Portrait quasiment identique :	L’exécutif développe la vision d’ensemble des activités internationales.	Portrait quasiment identique : Tous les répondants avaient une position structurelle directe avec	Transformation dans 6 pays.	Produits pouvant être considérés comme locaux dans plusieurs marchés nationaux.
Entreprise 2		Entreprise ayant mis en place des structures dédiées à la gestion des activités internationales.	l’environnement international ; Ressources informationnelles en aucun cas liées à la culture ;	Transformation dans 7 pays.	Adaptation des produits selon les mœurs culinaires de ses différents marchés.
Entreprise 3		Entreprise ayant mis en place des structures dédiées à la gestion des activités internationales.	Aucun incitatif à la gestion culturelle ; Lien faible au niveau de la formation linguistique ;	Transformation dans 2 pays.	Produits typiquement français offerts dans ses différents marchés.
Entreprise 4		L’exécutif développe la vision d’ensemble des activités internationales.	L’Entreprise 3 offre des parrainages propices à l’apprentissage de la gestion culturelle.	Transformation dans près de 12 de pays.	Produits pouvant être considérés comme locaux dans plusieurs marchés nationaux.

7.3 Analyse de l’hypothèse H3

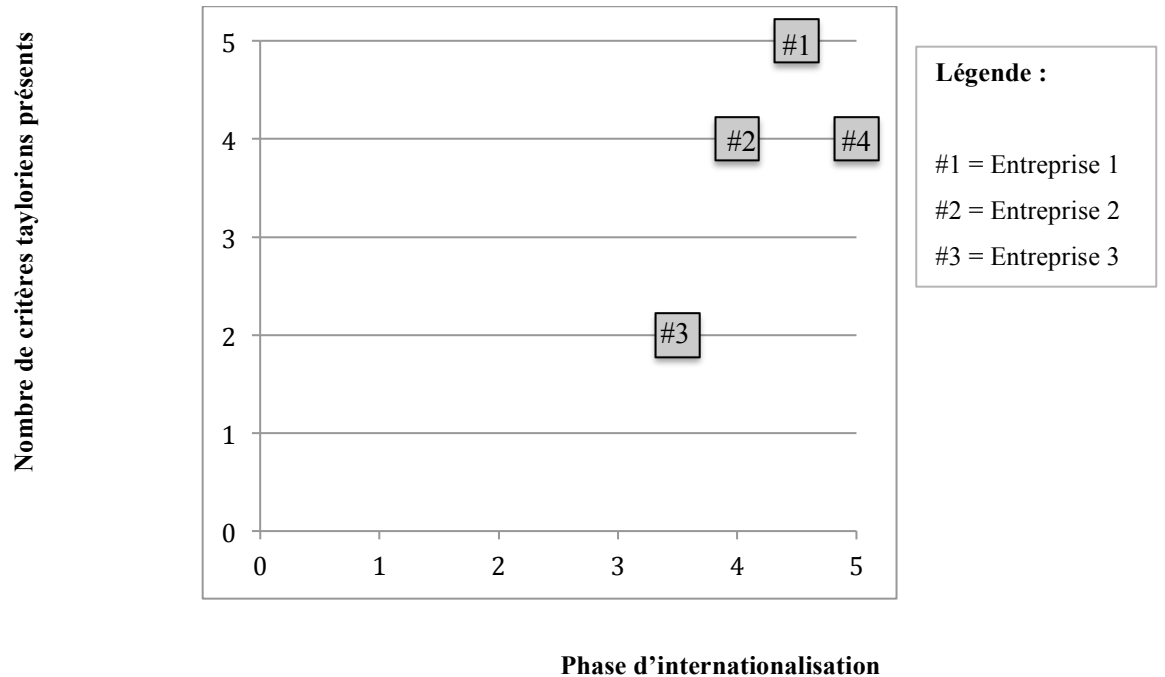
L’analyse de la troisième hypothèse (H.3) suggère de vérifier s’il existe un lien entre les phases d’internationalisation et le niveau de gestion de la différence culturelle contenu dans les stratégies d’internationalisation. L’échantillon étudié permet de soutenir ce postulat. L’Entreprise 3 était en effet la moins conforme aux critères tayloriens (deux critères sur cinq). C’était aussi la moins avancée dans les phases d’internationalisation (phase intermédiaire 3-4). Les trois autres entreprises

étudiées affichaient un bilan bien plus convaincant en matière de gestion de la différence culturelle selon les critères tayloriens (de quatre à cinq critères sur cinq). Leurs historiques d'internationalisation étaient aussi plus avancés (phase 4 à 5).

Il est aussi intéressant de noter que l'Entreprise 3 ne transformait que dans deux pays, tandis que les autres multinationales étudiées avaient des activités de transformation dans une demi-douzaine de pays et plus. Il est ainsi raisonnable de soutenir que « *H1.3. Le niveau d'influence de la différence culturelle sur les stratégies est fonction du stade d'internationalisation d'une entreprise* ». Les sous-hypothèses H.1.3.1, H.1.3.2, H.1.3.3 et H.1.3.4 ne peuvent cependant pas être vérifiées faute d'avoir eu accès à un échantillon représentant l'ensemble des phases d'internationalisation.

Le bilan d'analyse des hypothèses formulées *ex ante* est ainsi partagé. D'une part, les stratégies de gestion de la différence culturelle semblent aller de pair avec de solides expériences en matière d'internationalisation (hypothèse H.1 et H.3). D'autre part, il est impossible d'affirmer que ces stratégies résultent d'une planification et de pratiques soutenues par l'attention des dirigeants aux construits culturels (H.2). Nous pourrions ainsi nous demander si nous ne serions pas en présence de deux phénomènes concomitants, mais distincts. Autrement dit, il est à propos de se demander si la gestion de la différence culturelle n'a qu'une existence analytique dans l'esprit du chercheur ou si elle est ancrée dans les pratiques des dirigeants. En effet, le rejet de l'hypothèse H.2 fondée sur la théorie de l'attention de Bouquet pourrait simplement signifier que cet outil de mesure est inapproprié pour l'étude des construits culturels informels et non que les dirigeants n'y portent pas attention. C'est ce que suggère l'analyse des hypothèses concurrentes H.4 et H.5.

Figure 14 Critères tayloriens selon les phases d'internationalisation (H3)



7.4 Analyse de l'hypothèse H4

L'évaluation de la première hypothèse concurrente (H4) révèle à quel point la sphère culturelle nationale est une composante de l'environnement des entreprises active sur la scène internationale. Trois des quatre cas étudiés confirment que « *H4. La sphère culturelle nationale est une composante fondamentale de l'horizon culturel d'une multinationale* ». Elle en effet un aspect important de l'intellectualisation de l'environnement d'affaires par les dirigeants.

C'est l'Entreprise 1 qui fournit un contre-exemple. Il faut rappeler que l'horizon culturel de l'Entreprise 1 était essentiellement composé de la sphère organisationnelle, qui était pour sa part profondément marquée par les valeurs entrepreneuriales léguées par la famille fondatrice. Selon les dirigeants interviewés, la sphère d'influence culturelle nationale ou culinaire n'était pas des composantes

importantes. Ils n'iaient en fait leur influence et étaient plutôt porteurs d'une conception universaliste d'un être humain ayant les mêmes besoins fondamentaux à combler, sans égard à son origine culturelle. Ces sphères culturelles n'étaient ainsi pas scrutées afin d'anticiper la compatibilité des prochains pays où l'entreprise poursuivrait son internationalisation.

L'Entreprise 2 accordait aussi beaucoup d'importance à la sphère culturelle organisationnelle. Ses dirigeants disaient vouloir protéger l'identité de l'entreprise. Ils semblaient toutefois convaincus qu'il était nécessaire d'adapter leurs pratiques et leurs produits afin de s'arrimer adéquatement aux nouveaux pays où ils s'implantaient. Les récits d'adaptation culturelle aux différences nationales furent recensés selon deux types : les adaptations communicationnelles avec les employés et les adaptations culinaires au goût traditionnel des consommateurs des nouveaux marchés. De plus, l'historique d'internationalisation a révélé que ce fut dans un premier temps dans des pays méditerranéens dont la culture culinaire était perçue comme compatible que les premiers pas à l'international furent posés. L'horizon culturel national et culinaire est ainsi scruté depuis plusieurs années dans l'Entreprise 2.

Les trois dirigeants de l'Entreprise 3 ayant participé à la recherche ont décrit un horizon culturel composé de trois principaux types de sphères : la sphère culturelle nationale française, la sphère culturelle organisationnelle et les sphères culturelles des pays où elle a des activités commerciales ou de transformation. Il n'est pas pertinent d'établir une hiérarchie entre ces sources d'influences culturelles puisqu'une vision très inclusive fut offerte lors des entrevues. Les répondants, dont le PDG en tête, affirmaient que les valeurs organisationnelles les incitaient à devenir locaux, même à l'extérieur du territoire national d'origine, et ce afin d'offrir un produit artisanal typiquement français d'une grande fraîcheur.

Ce sont finalement aussi les sphères culturelles organisationnelle et nationale qui se partagent l'essentiel de l'horizon culturel de l'Entreprise 4. La culture d'entreprise assurerait l'unité du groupe qui est quotidiennement confronté aux

différences nationales. Cette entreprise ayant des activités internationales importantes et variées, ses dirigeants se sont montrés très au fait de ces différents contextes nationaux. Ils étaient en mesure d'identifier ces différences, de proposer les adaptations nécessaires, particulièrement dans le contexte de l'industrie de la transformation alimentaire exacerbant ces différences nationales.

Nous aurons ainsi compris sans surprise que c'est la sphère organisationnelle qui domine l'horizon culturel des entreprises étudiées. Nous n'aurions en effet pas pu nous attendre à un résultat différent en demandant aux dirigeants de nous parler de l'environnement d'affaires de l'organisation qu'ils dirigent. C'est cependant la conciliation de cette sphère culturelle la plus importante (la sphère organisationnelle) avec les autres sources d'influence culturelle qui nous intéresse. À ce sujet, trois entreprises sur quatre ont placé les sphères d'influence culturelle au centre de leur environnement d'affaires, voulant essentiellement expliquer comment les concilier avec leur identité corporative.

Le questionnaire dévoilant évidemment peu à peu l'intérêt du chercheur pour la sphère culturelle nationale a certainement pu influencer sa très forte présence dans le discours des répondants. Le cas de l'Entreprise 1 dont les répondants ont nié à plus d'une reprise l'importance de cette sphère témoigne cependant qu'il existait l'espace nécessaire à l'expression d'une telle dissension lors des entrevues. Les dirigeants des entreprises 2, 3 et 4 n'ont pas jugé bon de réfuter l'influence de la sphère culturelle nationale. Ils ont plutôt décrit comment ils composaient avec ces sources de différence.

L'étude de cette première hypothèse concurrente (H4) confirme l'intérêt d'étudier les composantes culturelles nationales des stratégies d'internationalisation. Cette préoccupation n'est pas que théorique. Elle mobilise bien concrètement l'attention des dirigeants qui reconnaissent son influence. Ces derniers résultats contredisent ainsi l'infirmité de l'hypothèse H2 fondée sur la théorie de l'attention que Bouquet (2003) avait mis de l'avant pour étudier l'état d'esprit global des dirigeants (*global mindset: the general ability to think on a global*

scale), mais qui avait été adaptée – infructueusement – à cette recherche pour mesurer l’attention aux construits culturels nationaux.

Tableau XXVIII Sphères culturelles d’influence des quatre cas étudiés (H4)

	Sphère organisationnelle	Sphère famille fondatrice	Sphère culturelle nationale	Autres sphères culturelles
Entreprise 1	Sphère organisationnelle dominante grandement influencée par la famille fondatrice.		Influence minimisée.	---
Entreprise 2	Sphère organisationnelle dominante.	---	Reconnaissance des sphères culturelles des autres pays.	---
Entreprise 3	Sphère organisationnelle dominante grandement influencée par la famille fondatrice.		Influence importante de la culture nationale d’origine. Fort souhait de s’adapter aux nouvelles cultures nationales.	---
Entreprise 4	Sphère organisationnelle dominante un peu influencée par la famille fondatrice.		Reconnaissance des sphères culturelles des autres pays et souhait d’y transposer la culture organisationnelle dominante.	Culture propre à l’industrie de la transformation alimentaire ; -continentale ; -régionale ; -linguistique.

L’étude d’une seconde hypothèse formulée en cours de recherche offre une dernière occasion d’étudier la présence de construits culturels dans la formulation des stratégies, mais cette fois-ci en privilégiant un angle beaucoup plus pratique : celui des variables contenues dans la boîte noire de la décision stratégique.

7.5 Analyse de l’hypothèse H5

La seconde hypothèse concurrente (H5) suggère une étude selon la perspective des facteurs de localisation. Il est ici question de comprendre comment

se classe la recherche d'un « fit » de culture nationale parmi les facteurs plus traditionnels justifiant le choix du nouveau pays. Contrairement à l'approche plus interprétative qui fut utilisée pour présenter les résultats précédents, il fut choisi de quantifier les données liées à cette dernière hypothèse. Il est en effet possible, puisqu'ils sont bien plus concrets que les autres construits étudiés, d'identifier les facteurs de localisation dans les documents organisationnels et les discours des dirigeants.

À titre d'exemple, une interprétation n'est pas nécessaire pour identifier que c'est un *accès à la matière première* et un *accès aux marchés* qui sont recherchés lorsqu'un dirigeant dit « Au niveau de la plateforme internationale, la compréhension que je veux que tu retiennes c'est que... t'as besoin du prix [de la matière première], t'as besoin de servir certains marchés puis tu vas aller dans certains marchés. Donc ça te prend une plateforme par pays » (Répondant 1.1). Il n'y a pas que les facteurs traditionnels qui furent aisément identifiables lors du codage des données. La recherche d'un « fit » culturel national est bien souvent affirmée très directement : « Il y a une croissance là-dessus, mais pour les raisons politiques et culturelles c'est beaucoup plus difficile à essayer de s'implanter. Puis pour nous en tout cas, on trouve qu'on va aller où c'est plus facile avant de rentrer [là] » (Répondant 1.3).

C'est ainsi une présentation de la fréquence d'encodage en pourcentage qui permet d'affirmer que la recherche de « fit » culturel et de « fit » gastronomique sont parmi les facteurs de localisation les plus utilisés dans le processus décisionnel d'internationalisation des activités des quatre multinationales étudiées.

Dans l'Entreprise 1, c'est l'accès à la matière première qui dominait la liste des facteurs de localisation avec 25% des mentions s'y rapportant. L'accès au marché se classait au second rang (11%). La recherche d'un « fit » culturel national (9%) partageait ainsi le troisième rang des facteurs de localisation prioritaires au côté de cinq autres facteurs récoltant entre 8% et 9% des références recensées. Il est à noter que le « fit » culinaire ne fut pas mentionné par les répondants de cette

entreprise comme étant un élément contribuant au processus décisionnel en matière de choix de pays.

Dans l'Entreprise 2, c'est l'accès au marché qui s'imposait comme le facteur de localisation le plus important (22%). Les facteurs de recherche « fit » de culture culinaire (15%) et de « fit » de culture nationale (12%) occupaient le deuxième et le troisième rang. La sphère culturelle culinaire pouvant cependant être considérée comme une composante de la plus vaste sphère culturelle nationale, il nous est possible d'affirmer que la recherche d'un « fit » culturel national et culinaire dominait en fait la liste des facteurs de localisation influençant l'Entreprise 2 dans ses choix en matière d'internationalisation. Les autres éléments contribuant considérablement aux décisions de cette entreprise sont : l'opportunisme (9%), l'accès à une technologie et au savoir-faire (5%) et l'identification de synergies possibles (5%).

Les facteurs de recherche de « fit » de culture nationale (27%) et de « fit » de culture culinaire (21%) dominaient la plus courte liste des facteurs de localisation cités comme important par les répondants de l'Entreprise 3. L'opportunisme (17%) arrivait bon deuxième, tandis que l'accès à une technologie et au savoir-faire (5%) et la recherche d'un emplacement géographique stratégique (5%) se partageaient le quatrième et le cinquième rang.

L'accès au marché (17%) occupait le premier rang des facteurs de localisation de l'Entreprise 4, suivi par l'accès à la matière première (13%) et l'opportunisme (10%). La recherche de « fit » de culture nationale (9%) et de « fit » de culture culinaire (7%) étaient ainsi les quatrième et cinquième facteurs en importance. Cependant, lorsqu'ils sont considérés comme un tout culturel propre à une nation, ils peuvent prétendre occuper la tête des éléments décisionnels déterminant les choix de pays de cette entreprise au côté de l'accès au marché.

Lorsqu'ils sont réunis, le « fit » culturel national et le « fit » culturel culinaire s'imposent au premier plan des facteurs de localisation de trois entreprises sur quatre, ce qui confirme que « *H5. La recherche d'un "fit" culturel est un facteur*

de localisation influençant le processus décisionnel en matière de choix de pays ».

Le même constat émerge lorsque l'on regroupe l'ensemble des données recueillies dans les quatre entreprises. Ces données consolidées révèlent que même lorsque prise seule, la recherche du « fit » de culture nationale (12%) n'est devancée que par l'accès au marché (16%) et suivi de près par l'accès à la matière première (11%). La recherche d'un « fit » culinaire partage pour sa part le quatrième rang des facteurs de localisation (10%) avec l'opportunisme (10%).

Facteurs de localisation consolidés des quatre multinationales

Facteurs de localisation	Pourcentage
Accès au marché	16%
« Fit » culture nationale	12%
Accès à la matière première	11%
Opportunisme	10%
« Fit » culture culinaire	10%
Accès à une technologie et au savoir-faire	6%
Synergie possible	6%
Emplacement géographique stratégique	5%
Infrastructures de qualité	4%
Lois et politiques commerciales favorables	3%
Sécurité politique, sociale, économique	3%
« Fit » culture organisationnelle	2%
Système politique similaire	2%
Consolidation de la présence dans un pays/zone	2%
Présence d'un partenaire d'affaires	2%
Produit exclusif à offrir	2%
Taux de change favorable	1%
Diversification des marchés	1%
« Fit » linguistique	1%
Mimétisme	1%
Répartition du risque climatique	0%
Total	100%

L'analyse de la cinquième hypothèse concurrente (H5) confirme ainsi que la culture est un élément central du processus décisionnel en matière d'internationalisation. Il n'est pas ici question d'affirmer haut et fort que les entreprises étudiées recherchaient toutes à confirmer d'abord et avant tout le « fit » culturel national et culinaire avant de s'engager dans un projet d'internationalisation. La méthodologie employée ne permet pas cette conclusion. Il est cependant possible de déclarer que ces deux sphères culturelles étaient des composantes fondamentales de l'attention des dirigeants des quatre multinationales lorsqu'ils devaient décider de s'implanter dans un pays plutôt que dans un autre. La cinquième hypothèse concurrente est ainsi supportée et confirme qu'une stratégie d'internationalisation peut être grandement fondée sur des variables culturelles.

Il ne s'agit cependant pas de la seule conclusion qu'il est possible de poser dans le cadre de l'analyse des facteurs de localisation. Deux autres tendances semblent mériter une mention particulière.

Premièrement, il faut souligner que l'accès à la matière première et l'accès au marché sont les deux facteurs de localisation s'échangeant la première et la seconde position pour les trois multinationales ayant atteint les phases d'internationalisation les plus avancées. Les entreprises 1, 2 et 4 ont brisé la glace des différences nationales à plusieurs reprises considérant qu'elles transforment dans cinq pays et plus. Elles sont ainsi moins obnubilées par cette nouvelle variable de gestion de la différence culturelle et se concentrent sur des objectifs plus traditionnels liés à la performance financière : accroître leurs ventes (accès au plus grand nombre possible de marchés) et contrôler les coûts de production (accès à la matière première de meilleure qualité au meilleur prix possible). L'Entreprise 3, ayant cependant moins d'expérience en matière de transformation à l'international, tente plus que les autres de gérer la variable de la différence culturelle. Elle place ainsi les facteurs de localisation de recherche d'un « fit » culturel national et d'un « fit » culturel gastronomique au premier rang de leur processus décisionnel en matière de choix de pays où elle pourrait s'implanter.

Deuxièmement, il est intéressant de noter que sans égard à son classement, l'opportunisme s'est révélé être un facteur de localisation crucial pouvant précipiter une décision. Autrement dit, l'identification d'une opportunité fut souvent décrite comme étant la goutte faisant déborder le vase contenant les facteurs de localisation les plus importants. Aucune des entreprises n'ayant pénétré dans un nouveau pays dans le cadre d'un démarrage à zéro, la main tendue d'un partenaire ou l'offre alléchante d'une entreprise à vendre permettait à elle seule de résoudre l'équation des facteurs de localisation. Cette observation mène ainsi à tempérer le constat de domination des facteurs de « fit » culturel comme élément déterminant l'entrée dans un pays plutôt que dans un autre. Elle conduit ainsi à considérer les facteurs de localisation comme étant des biais – positifs ou négatifs – mettant la table à la décision, mais n'étant pas le plat de résistance.

Cette dernière section conclut l'analyse des hypothèses proposées *ex ante* et de celles formulées en cours de collecte des données. Elles se sont avérées être des outils descriptifs très pertinents nous permettant de répondre aux questions de recherche posées dès les premières pages de cette thèse. Il est maintenant possible de présenter sans plus tarder les conclusions de cette recherche. Le huitième et dernier chapitre sera ainsi dédié à la réponse à ces interrogations et à la présentation des constats qui émergent de ce périple au cœur de la boîte noire de la formation des stratégies d'internationalisation.

Chapitre 8 – Conclusion

Lors de mes belles années d'étude en science politique et en philosophie politique à l'Université d'Ottawa, le professeur Gilles Labelle aimait bien rappeler à ses étudiants que la recherche les incitait à développer une double personnalité. D'une part, le chercheur – surtout s'il était jeune – devait être quelque peu arrogant pour penser et affirmer qu'il était à ce point prometteur pour avoir confiance de faire une découverte que nul autre avant lui n'avait eu la perspicacité de faire. Seule cette naïve conviction pouvait le motiver à se consacrer à de longues années de recherche. D'autre part, afin de mener à terme son projet, le chercheur se devait d'être très humble et de reconnaître que d'autres – dont de très grands monuments – avaient déjà contribué au champ de connaissance et qu'il serait difficile d'être à la hauteur. Cette conscience du risque devait donc modérer les ardeurs et inciter les plus téméraires à n'entreprendre que des projets d'envergure réaliste et à la hauteur de leur expérience.

Ce chapitre de conclusion sera habité par ce paradigme. Il soulignera les mérites de cette recherche doctorale en rappelant les résultats obtenus et en insistant sur les contributions qu'il lèguera aux suivants. Ce chapitre sera cependant aussi l'occasion de souligner ce qui ne fut pas réalisé lors de la recherche et ce qu'il faudra encore faire pour affiner notre compréhension du lien entre gestion stratégique et différence culturelle. Tel est le double objectif de ce 8^e et dernier chapitre.

Je propose donc de conclure ce périple en quatre temps. Je reviendrai dans un premier temps sur les questions de recherche posées dans l'introduction afin de boucler la boucle interrogative de cette thèse. Dans un deuxième temps, il sera intéressant d'identifier les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de

cette recherche et dans un troisième temps, d'évaluer ses limites. Finalement, en guise de point d'orgue, des pistes de recherches seront suggérées.

8.1 Retour sur les questions de recherche

En introduction à cette thèse, il fut demandé : Q.1 *Une stratégie d'internationalisation peut-elle reposer essentiellement sur l'excellence de la gestion de la différence culturelle ?* Cette question générale de recherche fut ensuite précisée par trois questions secondaires : Q.1.1 - *Qu'est-ce qu'une stratégie de gestion de la différence ?* Q.1.2 - *Comment une stratégie peut-elle être fondée sur la gestion de la différence ?* Q.1.3 *À quel moment de l'histoire d'une compagnie apparaîtra une stratégie de gestion de la différence culturelle ?* Les hypothèses traitées dans le septième chapitre nous permettent maintenant de répondre à ces questions du *quoi*, du *comment* et du *quand* afin de décrire le phénomène de la gestion de la différence culturelle dans le contexte pratique de la planification stratégique de l'internationalisation d'une entreprise.

Au sujet du *quoi*, il est maintenant possible d'expliquer que pour trois des quatre entreprises étudiées, une stratégie de gestion de la différence culturelle est un cumul de pratiques intuitives permettant la participation du plus grand nombre à la réalisation des stratégies organisationnelles.

Le *comment* fut saisi par les cinq critères tayloriens. Ils ont mis en évidence la profondeur des pratiques de gestion associées aux trois multinationales les plus internationalisées. Ces entreprises à succès ont démontré un savoir-faire organisationnel exceptionnel interpellant les composantes profondes de l'identité des sujets et transcendant les barrières identitaires nationales. Elles avaient ainsi un accès privilégié à toutes les parties prenantes (*stakeholders*), étant convaincues tel que l'affirmait un répondant de l'Entreprise 1 : « qu'il n'y a pas beaucoup d'êtres humains sur la terre, peu importe sa culture ou son pays qui n'aime pas se faire traiter en être humain » (Répondant 1.1). Lorsqu'une organisation partage ce point de vue, la différence culturelle cesse d'être un biais cognitif négatif freinant les

rêves d'internationalisation. Une stratégie est fondée sur la gestion de la différence culturelle lorsque cette gestion de la différence est à ce point intuitive, qu'elle devient une fondation solide sur laquelle les autres variables jugées moins certaines peuvent reposer.

En ce qui concerne le *quand*, une stratégie de gestion de la différence culturelle devient véritablement effective lorsque l'internationalisation devient un objectif stratégique explicite de l'entreprise. Les dirigeants ont ainsi confiance en leurs chances de succès à l'extérieur de leur territoire national d'origine. Ils ne considèrent alors plus la différence culturelle comme une menace, mais comme une richesse potentielle.

En plus de cette présentation des réponses aux questions de recherche, il est aussi possible de présenter les résultats de cette thèse sous la forme des contributions au champ de la gestion et plus particulièrement à l'étude des stratégies.

8.2 Contributions

En fait, il pourrait sembler à certains que cette recherche ne s'est pas déroulée uniquement à l'intérieur des balises traditionnelles de la discipline de la gestion stratégique. L'emprunt d'une trajectoire quelque peu à l'extérieur des sentiers déjà battus par la majorité des textes recensés a permis de générer des contributions originales qui peuvent être résumées selon à trois égards: les contributions théoriques, les contributions méthodologiques et les contributions pratiques.

8.2.1 Contributions théoriques

C'est d'abord et avant tout la mise en évidence d'une conception interprétative de la différence culturelle qui distingue cette thèse des autres recherches liant culture et gestion. Elle se différencie donc des très nombreuses

publications qui utilisaient une définition culturelle en terme de distance psychologique. En effet, les œuvres recensées au sein du paradigme fonctionnaliste semblaient s'intéresser à l'identification de ces différences. Leurs contributions théoriques réfèrent ainsi plus à la création d'outils de mesure de cette distance et à la validation de ces outils dans différents contextes.

La contribution théorique principale de cette thèse est donc de recourir à un outil d'analyse inspiré de l'œuvre du penseur Charles Taylor afin de saisir la profondeur des pratiques de gestion de la différence culturelle. Les cinq critères tayloriens nous ont ainsi conduit à explorer les fondements identitaires des sujets – dans ce cas-ci, les dirigeants des quatre multinationales étudiées – et à décortiquer leur appréhension du réel en autant de facettes. Cet outil conceptuel permet de plonger au cœur du construit culturel et d'évaluer à quel point les individus étudiés le comprenaient et pouvaient se l'approprier. En scrutant un à un les critères de la liberté positive, de l'ontologie sociale, de l'expressivisme, du républicanisme civique et des espaces communs, il devenait possible de décrire en profondeur le contexte de gestion et d'étudier les liens entre cette maîtrise des éléments identitaires et la capacité à gérer l'internationalisation d'une entreprise. En interprétant le discours des dirigeants, des données écrites organisationnelles et provenant de sources secondaires, les critères tayloriens permettaient d'aller au-delà d'un questionnaire où l'on mesurait, à titre d'exemple, la compréhension théorique que les dirigeants avaient du concept de culture. L'opérationnalisation du cadre théorique taylorien permettait d'évaluer bien plus concrètement si leur pensée (individuelle et organisationnelle) était marquée par les cinq éléments fondamentaux d'une gestion de la différence culturelle. Ainsi, des dirigeants qui ne définissaient pas le concept de différence culturelle selon des termes académiques pouvaient s'avérer, selon les critères tayloriens, des experts de la gestion en contexte de différence culturelle. La création d'un outil de mesure inspiré de la philosophie et permettant d'appréhender un phénomène bien tangible en gestion m'apparaît être une contribution théorique importante.

Cette approche fut évidemment inspirée des autres recherches de type interprétatif. Il faut rappeler que le groupe de recherche *Gestion et Société* du CNRS-France utilisait déjà des outils théoriques inspirés de différents champs d'étude des sciences sociales, dont la sociologie, l'anthropologie et l'histoire de la pensée. Cette thèse se distingue cependant et prétend même les enrichir grâce à ce nouvel outil interprétatif taylorien qui permet de scruter le processus décisionnel et de mesurer à quel point la bonne gestion de la différence culturelle est fondée sur une compréhension profonde des composantes identitaires du sujet.

8.2.2 Contributions méthodologiques

La contribution méthodologique principale de cette thèse fut la création d'un outil analytique normatif – les cinq critères tayloriens – permettant d'opérationnaliser une théorie philosophique initialement abstraite en un outil de mesure applicable à des études de cas très concrets. Pour ce faire, il fallut développer une démarche méthodologique transparente assurant que les observations ne seraient pas le fruit de l'imaginaire interprétatif d'un seul chercheur, mais qu'elles témoigneraient plutôt de la mise en évidence d'observations tangibles que d'autres seraient aussi en mesure de réaliser grâce au même outil analytique. Autrement dit, l'utilisation de la méthode de l'évaluation normative dans le cadre d'une étude de cas est une pratique innovante qui mérite d'être soulignée.

Un cadre méthodologique rigoureux fut ainsi mis de l'avant afin de réaliser cette évaluation normative. Les faits saillants de ce processus qui me semblent mériter d'être reproduits dans d'autres recherches similaires sont les suivants : 1- proposition d'un cadre théorique, dans ce cas-ci fondé sur l'œuvre du penseur Charles Taylor ; 2- dérivation de normes d'évaluation de ce cadre théorique et création d'une grille de codage permettant d'appliquer concrètement ces normes d'évaluation ; 3- collecte de données uniformes lors d'entrevues grâce à un questionnaire semi-structuré ; 4- transcription des entrevues et codage des données ; et 5- validation à l'aveugle d'un échantillon du codage par un deuxième codeur afin

de vérifier si la grille d'évaluation normative peut être utilisée par d'autres que son auteur. Il est alors possible, comme suite à ces cinq grandes étapes méthodologiques, de prendre connaissance des résultats et de les analyser.

La reproduction de cette séquence – ou l'adaptation de cette séquence à un autre type de recherche – promet d'assurer des fondations méthodologiques solides d'une évaluation normative. Cet instrument normatif peut sans aucun doute être ajouté au coffre à outils des disciples de l'approche interprétative. Je ne prétends pas avoir créé de toutes pièces cette séquence de recherche. Tel qu'expliqué dans le *Chapitre 5 - Méthodologie et outils d'analyse*, elle reprend les grandes lignes de la méthode de l'étude de cas tel que décrit par Yin (2009). C'est l'addition à cette stratégie de recherche d'étude de cas d'un prisme normatif rigoureux qui m'apparaît être une contribution méthodologique à souligner. Je souhaite que d'autres évaluations normatives soient réalisées. Le cadre théorique et les normes d'évaluation seront sans aucun doute bien différents – l'œuvre de Taylor n'étant évidemment pas pertinente pour tous les sujets de recherche – mais la séquence et les outils pourraient être reproduits.

Tel qu'il fut déjà expliqué, l'objectif d'une telle stratégie méthodologique n'est pas d'adopter la démarche propre aux sciences dites positivistes, mais plutôt de permettre au lecteur d'accompagner le chercheur à chacune des étapes de son interrogation et de pouvoir constater la rigueur et la cohérence de son analyse. Cette quête de la transparence dans l'interprétation est un objectif qui devrait de plus en plus être partagé.

8.2.3 Contributions pratiques et applications

Dans une école de gestion, lorsqu'on annonce vouloir utiliser l'œuvre d'un philosophe dans le cadre de sa thèse doctorale, il se peut que certains sourcilent. *C'est ambitieux* diront certains. *Vous ne vous intéressez pas à la planification stratégique* demanderont d'autres. *Mais, quelles seront les applications,* s'interrogeront finalement nombre de consœurs et confrères. En fait, je me

demandais si je pouvais m'autoriser ce détour ayant voulu entreprendre à HEC Montréal des études plus directement orientées vers l'application, comparativement à mes précédentes études en philosophie politique.

Souligner les contributions pratiques de cette thèse et suggérer aux gestionnaires comment les appliquer dans leur quotidien m'apparaît être la meilleure réponse à faire à ceux qui doutent qu'il soit possible et utile de philosopher en gestion. Il y a aussi d'autres avantages à décrire la possible application des résultats de recherche. Le recrutement d'entreprises participantes à mon étude de cas fut le plus grand défi de cette thèse. Il s'est avéré bien difficile d'obtenir la collaboration des hauts dirigeants qui ont un agenda bien chargé et qui n'ont pas nécessairement le réflexe – surtout au Canada – d'accorder une grande attention au monde de la recherche universitaire. J'ose ainsi espérer qu'en identifiant des pistes d'application pour les résultats de cette thèse que nous pourrions convaincre un plus grand nombre d'entreprises de valoriser des partenariats entre l'industrie et des institutions d'enseignement et de recherche. Quatre pistes d'application des résultats de cette thèse méritent une mention particulière : 1- la considération des modes d'entrée comme étant une interface pouvant concilier la différence ; 2- la gestion d'un panier plus diversifié de facteurs de localisation ; 3- la préparation de la relève des dirigeants qui prendront les décisions futures en matière d'internationalisation; et finalement ; 4- le développement d'un espace dialogique à l'échelle de l'entreprise.

Les modes d'entrée comme interface avec la différence

Bien que cette recherche ne portait pas directement sur l'étude des modes d'entrée, il a été noté lors de l'étude de l'historique d'internationalisation, que le démarrage à zéro d'une filiale dans un nouveau pays n'était jamais une option considérée sérieusement. Les partenariats conjoints, la fusion, l'acquisition, la signature de contrats de licence ou des ententes avec des importateurs étaient à tout

coup privilégiés⁶⁶. L'identification de partenaires pouvant servir d'interface permettrait d'appivoiser la différence. La découverte d'un partenaire crédible et prêt à s'engager semblait bien souvent l'élément déclencheur de la décision de s'engager dans un nouveau pays. Plusieurs des échecs furent d'ailleurs justifiés par une collaboration insatisfaisante avec un partenaire, confirmant ainsi par la négative leur rôle clé en matière de succès des initiatives d'internationalisation.

En terme d'application, cette observation suggère qu'une stratégie de la gestion de la différence devrait notamment reposer sur l'identification de partenaires étant en mesure de concilier les différentes sources d'influence, notamment culturelle. Les organisations gouvernementales et non gouvernementales œuvrant à la promotion de leurs marchés nationaux devraient aussi insister sur ce facteur de succès lorsqu'elles tentent de convaincre une entreprise de s'installer dans leurs marchés nationaux. La présentation d'un partenaire d'affaires crédible ayant une expérience à titre d'interface pour des échanges internationaux est un argument de taille à ajouter à la longue liste des avantages industriels, législatifs et fiscaux qu'ils ont l'habitude de faire valoir.

La diversification des facteurs de localisation pris en compte

La décision en matière d'internationalisation s'étant avérée grandement informelle, l'identification de facteurs de localisation prioritaires pourrait s'avérer une autre recommandation pratique à formuler à l'intention des dirigeants planifiant leur stratégie d'internationalisation. La création d'un panier de critères, incluant notamment des éléments moins traditionnels, leur permettra certainement de se distinguer de leurs concurrents. En fait, ce qui est ici suggéré, c'est que les dirigeants formulent explicitement la recherche d'arrimage culturel et organisationnel comme des facteurs de localisation importants. Nous avons pu

⁶⁶ L'Entreprise 4 est la seule exception confirmant la règle. Sa plus récente initiative en matière d'internationalisation fut précisément de développer à partir de zéro une usine de transformation alimentaire dans un nouveau pays. C'est d'ailleurs cet élément qui nous avait conduit à confirmer qu'elle était engagée dans la cinquième et dernière phase de l'historique d'internationalisation (*Phase d'alliances stratégiques mondiales*).

observer que certains recherchaient implicitement ces mariages heureux, sans toutefois les aborder à haute voix. Tandis que les comités de direction discutent déjà des facteurs de localisation plus tangibles – tel que la taille du marché, le coût de la ressource ou encore la présence d’une grappe industrielle complémentaire – il serait profitable qu’ils abordent officiellement les critères informels et qu’ils engagent le dialogue afin d’évaluer collectivement ces facteurs.

Bien que plus difficile à saisir que des indicateurs quantitatifs, la prise en compte des facteurs de localisation tels que la recherche de « fit » culturel ou de « fit » organisationnel implique l’échange de points de vue sur les expériences passées des acteurs avec ces nouveaux environnements d’affaires. La prise de décisions au plus haut niveau de direction implique une cohésion au sein de l’équipe dirigeante. Si certains dirigeants confirment ouvertement leur pressentiment positif selon des facteurs de localisation informels, ils seront certainement incités à préciser un peu plus leurs propos et ainsi à cristalliser un savoir intuitif personnel en savoir organisationnel plus tangible, puisque considéré collectivement. On ne peut évidemment pas supposer que ces critères moins traditionnels serviront à convaincre un investisseur ou une banque d’affaires de supporter un projet. Toutefois, l’ajout de ces items à une liste d’éléments à considérer dans le cadre d’un conseil de direction où une décision d’affaires importante doit être prise promet de faire progresser la prise de décision en matière d’internationalisation. Cette seconde proposition d’application – l’inclusion consciente de facteurs de localisation informels dans le processus décisionnel – pointe dans la direction d’une troisième prescription. En effet, l’apprentissage décisionnel étant un processus incrémental, les entreprises doivent savoir comment préparer les décisions et les décideurs futurs.

La préparation de la relève, un processus d’apprentissage incrémental

Le troisième champ d’application des résultats de cette thèse concerne le développement des futurs hauts dirigeants. Dans les quatre entreprises étudiées, les participants à la prise de décision liée à l’internationalisation des activités étaient peu nombreux. La taille du groupe oscillait entre trois et huit personnes, œuvrant

toutes au plus haut niveau de la hiérarchie corporative. Le départ d'un dirigeant pose ainsi la question du transfert des connaissances. Des moyens pourtant bien simples s'offrent aux multinationales soucieuses de développer un bassin de gestionnaires aptes à prendre la relève.

Tel qu'observé au sein de l'Entreprise 3, la désignation de mentors est un geste simple et concret favorisant le développement du dialogue comme outil d'apprentissage organisationnel. Envoyer un gestionnaire prometteur dans une filiale étrangère est un premier pas évident pour développer son expérience internationale. L'incitation à la réflexion à voix haute promet cependant de formaliser un peu plus les apprentissages.

Une autre pratique, observée cette fois-ci dans l'Entreprise 3,4 est de mobiliser directement des facteurs humains porteurs de différences culturelles au service du développement de l'expertise internationale d'une entreprise. En nommant à la tête du groupe un gestionnaire provenant d'une filiale étrangère acquise depuis quelques années, l'entreprise incorporait un élément de différence au cœur même de l'équipe décisionnelle formulant la stratégie d'affaires du groupe. Ce mouvement de personnel entre les filiales des différents pays est, dans ce cas, extrême. Elle nous indique toutefois que l'incitation à la mobilité internationale des gestionnaires, et ce même de ceux œuvrant à un niveau hiérarchique intermédiaire, est une pratique qui devrait être de plus en plus adoptée. La capacité à jongler avec des éléments informels se développe dans le temps et au fil des apprentissages incrémentaux.

Le développement d'un espace dialogique à l'échelle de l'entreprise

Cette dernière recommandation pratique est dérivée plus directement de l'œuvre du penseur Charles Taylor. Ces racines philosophiques pourraient en décourager certains, pensant que philosophie et gestion sont rarement conciliables, du moins dans le quotidien des pratiques organisationnelles. L'Entreprise 2 a pourtant révélé des formes bien concrètes de création d'un espace propice au dialogue au sein de l'entreprise. En formalisant la consultation de tous les employés

lors de l'identification des valeurs organisationnelles – valeurs aujourd'hui bien connues de tous et maintes fois diffusées au sein de l'entreprise ainsi qu'auprès de la clientèle – l'Entreprise 2 a confirmé sa disposition à intégrer des composantes identitaires provenant de son capital humain. Les défis à venir pour cette entreprise, et pour toutes les autres ayant des employés aux quatre coins du globe, sera le développement d'une identité organisationnelle cohérente dans ce contexte de diversité culturelle. Le dirigeant d'une filiale provenant d'un autre pays devra impérativement développer un espace dialogique permettant d'aborder à voix haute les particularités dans ses modes de gestion, d'expliquer les nouvelles pratiques qu'il entend mettre en œuvre ou pour concilier (quoi?) en toute franchise, lorsque des chocs de cultures s'avèrent problématiques. Une fois de plus, la proposition d'application est celle de la prise de conscience, et dans ce cas, de l'affirmation sans gêne de la différence et de l'ouverture à la conciliation lorsqu'elle heurte trop directement l'autre. Selon la perspective des dirigeants, c'est ainsi le discours de tous les jours qui doit être modifié lors des réunions de direction, ou plus simplement au fil des contacts quotidiens avec tous les travailleurs, une pratique que le PDG de l'Entreprise 1 incorporait dès les premières visites dans les filiales récemment acquises.

Après avoir identifié les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques, il faut maintenant avoir l'humilité de s'intéresser aux limites de cette recherche.

8.3 Limites de cette recherche

Les limites intrinsèques à cette thèse ont trois origines. Après avoir vanté les mérites de la perspective interprétative de cette thèse, il faut maintenant avoir la modestie de reconnaître les limites propres à une telle méthodologie qualitative, notamment en matière de généralisation des résultats. De plus, il faut avouer que lors des choix en matière d'échantillonnage, des limites supplémentaires apparaissent. Finalement, il faut admettre avoir renoncé à inclure certains questionnements, outils

d'analyse ou pistes de recherche que des collaborateurs – collègues étudiants, professeurs et acteurs de l'industrie – suggéraient, et que j'ai du écarter afin de m'en tenir à une recherche dont l'envergure correspondait à une thèse doctorale devant un jour aboutir.

Les limites propres à la méthodologie qualitative

En choisissant la riche avenue interprétative et ainsi en m'engageant dans une approche méthodologique qualitative visant la description en profondeur d'un phénomène, je me suis interdit l'observation et l'identification de relations de causalité. Mes hypothèses ne furent d'ailleurs pas formulées pour prédire, mais plutôt pour décrire. Ainsi, mes observations, toutes aussi minutieuses qu'elles soient, ne peuvent prétendre être « vraies » dans d'autres contextes. Un autre chercheur voudrait aussi les reproduire au sein des mêmes entreprises que suite aux changements de conditions comme le départ d'un dirigeant l'évolution du contexte économique (une crise économique ou une période faste), le réel pourrait tout à coup lui sembler bien différent que ce qui fut ici décrit. Cette faiblesse est cependant assumée puisque ce n'est pas tant la capacité de généraliser qui m'intéressait mais plutôt l'opportunité d'accéder à la boîte noire de la prise de décision en matière d'internationalisation dans un contexte de différence.

Les limites liées à l'échantillonnage

Cette impossibilité de généraliser les résultats repose plus concrètement sur deux choix effectués en cours de recherche. Le premier était conscient. En n'étudiant que la seule industrie de la transformation alimentaire, j'ai choisi mes premières ornières. En retenant ensuite la méthode de l'échantillonnage par convenance, j'ai renoncé définitivement à la généralisation de mes découvertes, et ce à l'intérieur même de ma population étudiée. D'autres limites liées à mon échantillonnage se sont aussi avérées plus sournoises.

Au fil du difficile recrutement des entreprises participantes, j'ai réalisé que les quatre entreprises disposées à collaborer à cette recherche avaient un point en

commun. Elles étaient toutes de type familial, et ce malgré leur grande taille. Les familles fondatrices avaient toujours une emprise dominante dans les quatre cas étudiés. Lorsque les fondateurs eux-mêmes n'assumaient plus de postes de direction, leurs descendants étaient pour leur part bien installés aux commandes, assumant divers postes exécutifs ou liés au conseil d'administration. Au niveau du capital, même si certaines d'entre elles étaient maintenant inscrites en bourse, les familles fondatrices détenaient une grande part du capital actions. Le réel étudié ne fut ainsi pas celui des grands groupes publics dont les actionnaires sont plus motivés par la valeur de l'action et des dividendes, mais plutôt celui de multinationale ayant une vision engagée propre aux entrepreneurs qui se sentent liés personnellement au destin de l'organisation. On peut ainsi supposer que les éléments identitaires – notamment culturels – furent quelque peu surreprésentés dans un tel contexte.

Ces caractéristiques communes des cas étudiés limitent d'autant plus la généralisation de mes observations à des entreprises dotées de caractéristiques organisationnelles différentes, notamment celles dont l'actionnariat est totalement public et avec lesquelles les familles fondatrices ont coupé les ponts depuis longtemps. Il faut aussi mentionner que la filière francophone, bien qu'observée sur deux continents, teinte aussi la nature des observations.

Il faut finalement évoquer une caractéristique trop souvent oubliée, mais que les chercheurs intéressés par les variables culturelles ne doivent pas ignorer, celle de la priorisation de la fenêtre occidentale d'accès au réel, oubliant, tel que le rappelle Özkazanç-Pan (2008), que des « non-Western knowledge [are] available » (Özkazanç-Pan, 2008). La revue de la littérature n'a ainsi porté que sur un corpus d'étude occidental. Il en est de même pour l'utilisation de l'œuvre d'un penseur qui s'est intéressé à l'évolution de la pensée d'un seul fragment de l'humanité, essentiellement situé dans les Amériques et en Europe.

Les limites liées à l'envergure de la recherche

Il serait possible de dresser une liste impressionnante des pistes d'étude pertinentes à l'approfondissement du lien entre gestion et culture qui furent mises de

côté dans le cadre de cette recherche. Je me contenterai d'en identifier deux que j'ai dû laisser tomber à contrecœur, bien qu'elles me semblaient directement complémentaires à mon projet : l'approche cognitive et l'approche institutionnelle.

En identifiant le concept de rationalité limitée, Simon (1997 (1945)) cernait une problématique importante du processus décisionnel. Le nombre des variables pertinentes à la prise de décision dépassant généralement les capacités cognitives des décideurs, le choix devient ainsi fonction de la sélection des éléments qui feront pencher la balance en faveur d'une option ou d'une autre : retenir des variables quantifiables plutôt qu'informelles à titre d'exemple. Dans *Administrative Behavior*, Simon (1997 (1945)) ouvre aussi la porte à l'étude des variables qui influencent la décision de façon inconsciente. Ces biais cognitifs, même si ignorés ou réfutés, seraient parfois déterminants lors des choix en matière d'internationalisation. Les facteurs de localisation de « fit » culturel appartiennent probablement à cette catégorie. J'ai toutefois renoncé à dresser les contours de cette carte cognitive des dirigeants interrogés. Cet outil d'analyse notamment mis en évidence par Jiménez et Saez (2003) et par Yanes (2003), promet d'aider à appréhender l'ensemble des processus mentaux des dirigeants, notamment les biais cognitifs qui affectent leurs actions, et par ricochet les stratégies organisationnelles. En choisissant de déployer mon intérêt auprès de quatre multinationales, j'ai cependant jugé bon de concentrer mon analyse à l'échelle de l'entreprise plutôt que du seul décideur. En plus de cette critique d'avoir mis de côté un angle d'étude plus microscopique, je peux évidemment en adresser une plus macroscopique.

J'aurais pu m'engager plus directement dans une recherche de type institutionnel, en m'intéressant, à titre d'exemple, à l'étude des scénarios comportementaux transmis par les entreprises et qui influencent les acteurs dans leur prise de décisions (Johnson, Smith, & Codling, 2000). Bien que mes premiers questionnements me furent inspirés par l'école institutionnelle, j'ai choisi d'utiliser une approche plus holistique et moins obnubilée par l'influence des institutions. Cet angle d'étude me semblait déjà très bien représenté dans les écoles de gestion. La sélection d'un territoire un peu moins populaire me semblait plus convenable à la

découverte originale. Je pourrais poursuivre bien longtemps cette description des limites de cette thèse et de ce qui devrait encore être réalisé. Je propose cependant d'emprunter un ton plus optimiste et d'identifier les suites à donner à cette recherche.

8.4 Recherches futures

Il peut sembler paradoxal de conclure une recherche en expliquant comment la poursuivre. C'est pourtant ce qui est proposé en guide d'épilogue. Plus concrètement, je propose de poursuivre quatre pistes au cours des prochaines années. Les limites identifiées dans la section précédente pourraient ainsi inspirer nombre de projets. Quatre d'entre eux m'intéressent plus particulièrement, dont deux qui réfèrent aux types de cas étudiés et deux autres à des pistes théoriques.

Le premier pas, peu original, mais tout de même très intéressant, serait de poser les mêmes questions de recherche et d'y répondre avec les mêmes outils interprétatifs, mais auprès d'une population différente d'entreprises. J'aimerais étudier si le lien entre culture et stratégie est le même dans des multinationales qui ne sont pas de type entrepreneurial, ou dans d'autres industries dont la nature des produits laisse supposer une dépendance culturelle moins forte. Le processus décisionnel pourrait aussi varier.

À plus long terme, il serait utile de revisiter les quatre mêmes entreprises au centre de cette thèse afin d'approfondir la dimension temporelle. On pourrait ainsi espérer interroger de nouveaux acteurs et découvrir d'autres récits d'internationalisation. La transmission du savoir-faire en matière de gestion de la différence serait alors une dimension à ajouter.

Si je n'avais à choisir qu'une seule piste de recherche théorique à ajouter à mon intérêt pour le lien entre culture et gestion stratégique, c'est sans aucun doute l'approche cognitive que je privilégierais. J'aimerais dresser de façon plus systématique les cartes cognitives de dirigeants et comprendre comment ils sont en

mesure de concilier complexité – notamment des facteurs culturels informels avec des facteurs traditionnels plus quantifiables – et intelligibilité des actions.

Finalement, fidèle à mon intérêt de concilier philosophie et gestion, je propose de pousser plus loin la dérivation de l'œuvre de Taylor dans le champ d'étude des stratégies organisationnelles. Deux pistes me semblent particulièrement intéressantes. D'abord explorer la dimension dialogique de l'identité des sujets décrits par Taylor, c'est-à-dire comprendre comment la pensée (et ainsi la décision) se forme peu à peu, au fil d'un dialogue entre les composantes individuelle et collective d'un individu. Ensuite, utiliser l'œuvre de Taylor pour dégager les caractéristiques propres du gestionnaire occidental moderne et s'intéresser à son interaction avec d'autres femmes et hommes d'affaires des pays émergents qui sont appelés à jouer un rôle marquant dans l'histoire de l'évolution économique. Un dirigeant brésilien, russe, indien ou chinois sculpte peut-être ses stratégies corporatives à partir de fondements identitaires qui nous sont moins familiers – d'une perspective occidentale. La pensée de Taylor serait-elle une bonne ambassadrice, ou bien faudra-t-il plutôt apprivoiser un autre philosophe venant des pays du BRIC et promettant de nous offrir une nouvelle fenêtre d'accès au monde. Ces années à venir fascinent et promettent un bel avenir à des études interculturelles.

Bibliographie

- Abrahamson, E., & Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 19(4), 728.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Sociological Review*, 79-105.
- Allison, G., & Zelikow, P. (1999). *Essence of decision* (Second Edition ed.). New York: Longman.
- Alvesson, M. (2002). Organizational Culture and Performance *Understanding Organizational Culture* (Vol. 42-70). London/New Delhi: Sage/Thousand Oaks.
- Angermüller, H. (2006). L'analyse qualitative et quasi qualitative des textes. In A. Colin (Ed.), *La méthodologie qualitative: postures de recherche et travail de terrain*. Paris: Armand Colin.
- Appadurai, A. (2001). Ethnoscapes globaux *Après le colonialisme: les conséquences culturelles de la globalisation* (pp. 91-113). Paris: Payot.
- Ascher, F. (2005). *Le mangeur hypermoderne*. Paris: Odile Jacob.
- Audet, J., & d'Amboise, G. (2001). the Multi-Site Study: AN innovative Research Methodology by Josée Audet and Gérald d'Amboise. *The Qualitative Report*, 6(2).
- Baba, M. L. (1989). Organizational Culture: Revisiting the Small-Society Metaphor Special Issue: Anthropological Approaches to Organizational Culture) , vol. X, n°3, automne 1989, p. 7-10. . [Special Issue: Anthropological Approaches to Organizational Culture,]. *Anthropology of Work Review*, X(3), 7-10.
- Baoutaud, J.-J. (1997). Sémiopragmatique du goût. In S. Wespieser & H. Nyssen (Eds.), *Cultures, Nourriture* (pp. 49-60). Arles (France): Babel.
- Barnard, C. I. (1968 (1938)). *The functions of the executive* (30th Anniversary ed.). Cambridge: Harvard University Press.
- Barr, P. S., & Glynn, M. A. (2004). Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discriminating Threat and Opportunity. *Strategic Management Journal*, 25(1), 59.

- Bart, V., & Carroll Underwood, S. (1994). Business Ethics: A Synthesis of Normative Philosophy and Empirical Social Science. *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 145-155.
- Beoker, W. (1991). Organizational Strategy: An Ecological Perspective. *Academy of Management Journal*, 34(3), 613.
- Berlin, I. (1988). *Éloge de la liberté*. [Paris]: Calmann-Lévy.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review And A Theor. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 15(1), 113.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16(2), 291.
- Bober, P. P. (1999). *Art, Culture & Cuisine; Ancient & Medieval Gastronomy*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Bocquet, H., Mantovani, J., Raffy, C., Cayla, F., & Clément, S. (2005). Dynamique interdisciplinaire autour d'un réseau de soins : évaluer et construire en même temps. *Santé publique*, 17(4), 607-616.
- Bouquet, C. (2003). *Determinants and Performance Implications of a Global Mindset: An Attention-Based Perspective*. (Graduate Program in General Management), The University of Western Ontario, London, Ontario.
- Bourcieu, S. (2000). L'internationalisation des PME. Du déterminisme au volontarisme stratégique. *Gestion*, 25(1), 12-22.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16(2), 262.
- Brannen, M. Y. (2004). When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 29(4), 593.
- Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41(5), 495.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203.

- Bunge, M. A. (1998). *Social science under debate : a philosophical perspective*. Toronto ; Buffalo: University of Toronto Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. Portsmouth, N.H.: Heinemann.
- Charbonneau, R. (1979). La PME et l'exportation. *Gestion*, 4(2).
- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319.
- Chen, C. C., Chen, X.-P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(2), 285.
- Chtourou, W. (2006). Le développement international des entreprises, défis, contextes et expériences. *Gestion*, 31(1), 88-97.
- Cowan, D. A. (1986). Developing a Process Model of Problem Recognition. *Academy of Management Review*, 11(4), 763-776.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris: Editions du Seuil.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- Cuche, D. (2004). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: Éditions La Découverte.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Éditions du Seuil.

- d'Iribarne, P. (1996-1997). The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparisons of Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 26(4), 30-47.
- d'Iribarne, P. (2007). *Cultures et éthique des affaires*. CNRS.
- d'Iribarne, P., & dir. (1998). *Mondialisation et culture, Gérer par-delà les frontières*. Paris: Seuil.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2007). *Gérer en contexte interculturel*. Québec: PUL et Téléuq.
- Davel, E., Dupuis, J.-P., & Chanlat, J.-F. (2008). *Gestion en contexte interculturel*. Québec: PUL.
- Déry, R. (2000). *La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie*. HEC Montréal.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(April), 147-160.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), 601.
- Dupuis, J.-P. (2001). La gestion québécoise à la lumière des approches comparatives de G.Hofstede et de P. D'Iribarne. (Cahier de recherche no.01-03), 28.
- Dupuis, J.-P. (2004). Problèmes de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne. Une voie de sortie. *Management International*, 8(3), 21-30.
- Dupuy, J.-P. (2004). Pour une évaluation normative du programme nanotechnologique. *Réalités Industrielles*.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. E. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis *Strategic Management Journal*, 8(3), 279-295.
- Dutton, J. E., Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1983). Toward Understanding Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 4(4), 307-323.
- Earley, P. C. (1987). Intercultural Training for Managers: A Comparison of Documentary and Interpersonal Methods. *Academy of Management Journal*, 30(4), 685.

- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 922.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Favell, A. (1998). Multicultural citizenship in theory and practice: empirical case studies in applied political philosophy. *Krisis: tijdschrift voor filosofie*(72), 67-85.
- Flamant, N. (2002). *Une anthropologie des managers* (1re éd. -- ed.). Paris: Presses universitaires de France.
- Flinghstein, N. (1987). The Interorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919-1979. *American Sociological Review*, 52, 44-58.
- Franke, R. H., Hofstede, G., & Bond, M. H. (1991). Cultural Roots of Economic Performance: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 12, 165.
- Gagnon, B. (2002). *La philosophie morale et politique de Charles Taylor*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Geertz, C. (1983). *Bali : interprétation d'une culture*. Paris: Gallimard.
- Geertz, C. (1998). La description dense. Vers une théorie interprétative de la culture. ["Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture", The interpretation of Cultures, Basic Books, 1973, p. 3-30.]. *Enquêtes*(6), 73-105.
- Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 16(2), 396.
- Goshal, & Bartlett. (1990). The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*, 15(4), 603-626.
- Granovetter. (1973). The strength of eak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

- Griffith, D. A., Hu, M. Y., & Ryans, J. K., Jr. (2000). Process standardization across intra- and inter-cultural relationships. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 303.
- Hafsi, T., & Farashahi, M. (2005). Applicability of management theories to developing countries : A synthesis. *Management International Review*, 45(4), 483-511.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hannerz, U. (1992). The Nature of Culture Today *Cultural Complexity: Studies in the Social Organizations of Meaning* (pp. 3-39). New York: Columbia University Press.
- Hébert, L. (2002). Stratégie internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion*, 27(1), 78-85.
- Hedberg, B., & Jönsson. (1977). Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management and Organizations*, 7(2), 88-109.
- Hennart, J.-F., & Larimo, J. (1998). The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions? *Journal of International Business Studies*, 29(3), 515.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations : software of the mind*. London ; Montreal: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. H. (2001 (1980)). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hutzschenreuter, T., & Voll, J. C. (2008). Performance effects of "added cultural distance" in the path of international expansion: the case of German multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 53.
- Inda, J. X., & Rosaldo, R. (2002). Introduction. A World in Motion In Inda & Rosaldo (Eds.), *The Anthropology of globalization* (pp. 1-34). Malden: Blackwell Publishers Inc.

- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Luque, M. S. d. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897.
- Jiménez Moreno, J. j., & Saez Martinez, F. J. (2003). Una revision de las aportaciones de la Escuela Cognitiva a la Direccion Estrategica. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 13(2), 25-42.
- Johnson, G., Smith, S., & Codling, B. (2000). Microprocesses of Institutional Change in the Context of Privatization. *Academy of Management Review*, 25(3), 572-580.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: the Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(1), 137.
- Joyal, A., Julien, P.-A., Deshaies, L., & Ramangalahy, C. (1996). Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices. *Gestion*, 21(1), 29-37.
- Karmis, D. (2002). L'évaluation normative des engagements électoraux: Hannah Arendt, le Parti québécois, l'éducation interculturelle et la déconfectionnalisation du système scolaire. In F. Pétri (Ed.), *Le Parti québécois; Bilan des engagements électoraux* (pp. 83-99). Saint-Nicolas (Québec): Les Presses de l'Université Laval.
- Kaufmann, J. N. (1993). *Analyse normative de l'impact des technologies pour une éthique du risque technologique*. Paper presented at the Conférence du Cercle de réflexion politique et sociale du Département de science politique de l'Université Laval., Université Laval, Québec, Canada.
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural Constraints On Transfer Of Technology Across Natio. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 13(4), 559.
- Keegan, W. J. (1974). Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilised by Headquarters Executives in Multinational Companies. *Administrative Science Quarterly*, 19(3), 411-421.
- Kiggundu, Jorgensen, & Hafsi, T. (1983). Administrative Theory and Practice in Developing Countries: A Synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 28(March 1983), 66-84.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's

- cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. *Peabody Museum Papers*, 47(1).
- Landis, R. J., & Koch, G. G. (1977). The Measure of OBserver Agreement for Categorical Data. *International Biometric Society*, 33(1), 159-174.
- Lee, S.-H., Shenkar, O., & Li, J. (2008). Cultural distance, investment flow and control in cross-border cooperation. *Strategic Management Journal*, 29, 1117-1125.
- Lenartowicz, T., & Johnson, J. P. (2003). A cross-national assessment of the values of Latin America managers: Contrasting hues or shades of gray? *Journal of International Business Studies*, 34(3), 266.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357.
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Paris: Plon.
- Lévi-Strauss, C. (1964). *Le cru et le cuit*. [Paris]: Plon.
- Li, J., Lam, K., & Qian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 115.
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. (2005). Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 637.
- Lorsch, J. W. (1985). Strategic Myopia, culture as an Invisible Barrier to Change In R. H. KILMAN, et.al. (Ed.), *Gaining control of the Corporate Culture* (pp. 84-102). San Francisco: Jossey Bass.
- Luo, Y. (2001). Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 177.
- Luque, M. F. S. d., & Sommer, S. M. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavior: An integrated model and propositions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(4), 829.

- Maclure, J. (2005). Définir les droits constitutionnels des peuples autochtones. Une évaluation normative de la "nouvelle" approche du Québec. *Éthique publique*, 7(1), 23.
- Makino, S., Isobe, T., & Chan, C. M. (2004). Does country matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027.
- Makino, S., & Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78, 734-749.
- Marcus, G. E. (1998). Ethnography in/of the World System. The emergence of multisited ethnography *Ethnography through Thick & Thin* (pp. 79-104). Princeton: Princeton University Press.
- Markoczy, L. (2000). National culture and strategic change in belief formation. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 427.
- Marleau Ouellet, S. (2004). *La théorie de la participation chez Charles Taylor : formulation et application* (Maîtrise ès arts en science politique), Université d'Ottawa, Ottawa.
- Maseland, & Hoorn. (2009). Explaining the negative correlation between values and practices: A note on the Hofstede-GLOBE debate. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 527.
- McCracken, G. D. (1988). *The long interview*. Newbury Park: Sage.
- McSweeney, B. (2002). The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55(11), 1363-1372.
- Mennell, S. (1987). *Français et Anglais à table du moyen âge à nos jours*. Paris: Flammarion.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Mitchell, R. K., Smith, B., Seawright, K. W., & Morse, E. A. (2000). Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974.

- Molinsky, A. (2007). Cross-Cultural Code-Switching: the Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(2), 622.
- Montgomery, C. A., Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1989). Strategy Content and the Research Process: A Critique and Commentary *Strategic Management Journal*, 10(2), 189-197.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Intergrating emic and etic insights about culture and justice judgement. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 781.
- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(4), 796.
- Néron, P.-Y. (2007). *Repenser les responsabilités des entreprises: proposition pour une philosophie politique du commerce*. (Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de docteur en philosophie), Université de Montréal, Montréal.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), 187-206.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697.
- Özkazanç-Pan, B. (2008). International Management Research Meets "The Rest of the Word". *Academy of Management Review*, 33(4), 964-974.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation: un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une P.M.E. *Gestion*, 31(1), 33-34.

- Park, S. H., & Ungson, G. R. (1997). The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40(2), 279.
- Pélabay, J. (2001). *Charles Taylor, penseur de la pluralité*. Montréal: PUL, L'Harmattan.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2,3), 251.
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21(2), 492.
- Peng, M. W., & Tan, J. J. (1998). Toward alliance postsocialism: Business strategies in a transitional economy. *Journal of Applied Management Studies*, 7(1), 145.
- Peters, B. G. (2005). *Institutional Theory in Political Science; The 'New Institutionalism'*. Gosport, Great Britain: Continuum.
- Peterson, M. F., & Smith, P. B. (1997). Does national culture of ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat! *Academy of Management Journal*, 40(4), 930.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., & et al. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429.
- Petrini, C. (2006). *Bon propre et juste*. Gap (France): Éditions Yves Michel.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper et Row.
- Phillips, N., & Brown, J. L. (1993). Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547.
- Pitte, J.-R. (2006). *Géographie culturelle*. Paris: Fayard.
- Popper, K. R. (2006 (1963)). *Conjonctures et réfutations*. Paris: Payot.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nation. *Harvard Business Review*(March-April), 73-93.

- Post, Preston, & Sachs. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*: Stanford University Press.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Park, S. H. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-cheng, Y. (1995). The impact of culture and ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Academy of Management Journal*, 187.
- 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*, 28(1), 177.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). 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*, 39(1), 8.
- Rambourg, P. (2005). *De la cuisine à la gastronomie; Histoire de la table française*. Paris: Éditions Louis Audibert.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433.
- Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 123.
- Richards, L. (2005). *Handling Qualitative Data*. London: Sage.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Roy, D., Briand, J.-P., & Chapoulie, J.-M. (2006). *Un sociologue à l'usine : textes essentiels pour la sociologie du travail*. Paris: La Découverte.

- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140.
- Savarese, É. (2006). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Ellipses.
- Schein, E. H. (1991). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture. In e. a. d. Peter (Ed.), *Reframing Organizational Culture* (pp. 14-25). Newbury Park: Sage Publications.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd Edition ed.). San Francisco: Joseey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229.
- Schneider, S. C., & De Meyer, A. (1991). Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact. *Strategic Management Journal*, 12(4), 307.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 21(2), 529.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32, 593-611.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Shaw, J. B. (1990). A Cognitive Categorization Model for the Study of Intercultural Management. *Academy of Management Review*, 15(4).
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519.
- Sim, J., & Wright, C. C. (2005). The Kappa Statistic in Reliability Studies: Use, Interpretation, and Sample Size Requirements. *Physicla Therapy*, 85(3), 257-268.
- Simon, H. A. (1997 (1945)). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.

- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306.
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 555.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 915.
- Spencer, J. W., Murtha, T. P., & Lenway, S. A. (2005). How Governments Matter to New Industry Creation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 30(2), 321.
- Steensma, H. K., Marino, L., Weaver, K. M., & Dickson, P. H. (2000). The influence of national culture on the formation of technology alliances by entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 43(5), 951.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research Second Edition*: Sage.
- Taylor, C. (1979). *Hegel and Modern Society*: Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1985a). *Human Agency and Language. Philosophical Papers I*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1985b). *Philosophy and the Human Sciences - Philosophical Papers II*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, C. (1989). *Source of the Self: The Making of the Modern Identity*: Harvard University Press.
- Taylor, C. (1991). *The Malaise of Modernity*. Toronto: Anansi.
- Taylor, C. (1994). La Politique de Reconnaissance *Multiculturalisme; Différence et démocratie* (pp. 41-99): Champs Flammarion.
- Taylor, C. (1995). *Philosophical Arguments*: Harvard University Press.
- Taylor, C. (1997). *La liberté des modernes*. Paris: PUF.
- Taylor, C. (1998a). *Les sources du moi : la formation de l'identité moderne*. Montréal: Boréal.
- Taylor, C. (1998b). *Hegel et la société moderne*. Québec: Les presses de l'Université Laval.

- Taylor, C. (2004). *Modern Social Imaginaries*: Duke University Press.
- Taylor, C. (2005 (1975)). *Hegel*. New York: Cambridge University Press.
- Taylor, C. (2007). *A Secular Age*: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Taylor, C., Gutmann, A., & Habermas, J. (1992a). *Multiculturalism : examining the politics of recognition* (New ed.). Princeton, N.J.: Princeton University Pr.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action; social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- 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*, 36(3), 270.
- Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41.
- Veiga, J. F., Lubatkin, M., Calori, R., Very, P., & Tung, Y. A. (2000). Using neural network analysis to uncover the trace effects of national culture. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 223.
- Waldman, D. A., Luque, M. S. d., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., . . . Grachev, M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823.
- Witt, M. A. (2008). Crossvergence 10 years on: impact and further potential. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 47.
- Yanes, E., Vanessa. (2003). La aproximacion cognoscitiva a la realidad empresarial y la aportacion de Herbert Simon. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 13(2), 43-59.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research; Design and Methods Fourth Edition*: Sage.
- Zucker, L. (1987a). *Institutional Patterns and Organization: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Zucker, L. (1987b). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

ANNEXE

Guide d'entrevue semi-structurée, dans le cadre de la recherche doctorale :
La gestion de la différence culturelle comme avantage comparatif d'une stratégie d'internationalisation; le cas de l'industrie de la transformation alimentaire

1. Cadre éthique et présentation de la recherche

1.1. Explication du concept de consentement libre et des mesures visant à garantir la confidentialité du répondant. Le formulaire «A» du comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal sera alors présenté au répondant.

1.2. Signature du formulaire «A» du CER.

1.3. Demande verbale de l'autorisation d'enregistrer l'entrevue.

1.3.1. Si le répondant accepte d'être enregistré, l'enregistrement débute. Le chercheur précise alors la date, rappelle au répondant que l'entrevue est enregistrée et lui indique qu'il peut demander en tout temps de mettre fin à l'enregistrement ou à l'entrevue.

1.3.2. Si le répondant refuse d'être enregistré, le chercheur utilisera la technique de la prise de note.

1.4. Présentation de la recherche à l'aide du résumé joint au formulaire «A» du CER.

2. Identification des stratégies

2.1. Description de la mission et de la stratégie générale de l'organisation. Sujets à aborder:

- Identification de la mission.
- Identification de ce qui distingue l'organisation de ses concurrents, au Canada et à l'international.
- Description des forces et des faiblesses de l'organisation.
- Identification de la chaîne de valeur de l'organisation.
- L'internationalisation des activités est elle un objectif de l'organisation ?

2.2. Environnement d'affaires de l'organisation selon la perspective du dirigeant. Une description ouverte de l'environnement par le dirigeant est recherchée. Sujets à aborder:

- Identification des parties prenantes de l'organisation (stakeholders).
- Identification des concurrents.
- Identification des autres composantes de l'environnement.

2.3. Choix en matière de localisation des nouvelles filiales. Sujets à aborder:

- Description du processus (étapes) décisionnel lié au choix de localisation.
- Description des critères décisionnels menant au choix de localisation.
- Récit d'exemples d'implantation de l'organisation à l'international.
- Récit de cas avorté d'implantation de l'organisation à l'international.
- Précision concernant le mode d'entrée (fusion, démarrage, achat, etc.).

3. L'attention portée à la différence culturelle

3.1 Étude de la compréhension théorique du construit de la différence culturelle

3.1.1. Pouvez-vous expliquer le mot « culture » ?

3.1.2. Pouvez-vous expliquer le mot « culture nationale » ou autrement dit, d'une « culture propre à un pays ou à une nation » ?

3.1.3. Pouvez-vous expliquer le concept de « différence culturelle » ?

3.2. Étude de l'influence de la culture nationale sur l'organisation.

Sujets à aborder:

- La culture nationale influence-t-elle les activités de l'organisation ?
- La culture nationale permet-elle à l'organisation de se distinguer de ses concurrents nationaux et internationaux ?
- Plusieurs influences culturelles influencent-elles l'organisation ?
- Comment l'organisation compose-t-elle avec ces influences culturelles?
- L'organisation tente-t-elle de contrôler la variable culturelle ?
- Demander au répondant de donner des exemples de l'influence de la culture nationale sur l'organisation.

3.3. Étude du lien entre culture et formation des stratégies d'internationalisation. Sujets à aborder:

- La culture nationale joue-t-elle un rôle particulier dans le choix de localisation des nouvelles filiales ?
- Quels sont les avantages du mariage de deux cultures nationales (le pays d'origine et le pays d'accueil) ?
- Quels sont les désavantages liés au mariage de deux cultures nationales?
- Demander au répondant de donner des exemples où la culture a influencé le choix de localisation.

4. Pratiques de vigie de l'environnement d'affaires (Scanning)

4.1. Collecte d'informations à propos de l'environnement d'affaires de l'organisation. Sujets à aborder:

- Quels sont les types d'informations que l'organisation récolte à propos de son environnement d'affaires ?
- Comment l'organisation récolte-t-elle ces informations ?
- À quoi ces informations sont-elles destinées ?
- Ces informations influencent-elles les décisions stratégiques?

4.2. Les relations des dirigeants avec l'environnement d'affaires. Sujets à aborder:

4.2.1. Contenu international de l'attention du Comité exécutif:

- Les comités exécutifs permettent-ils de faire le point sur l'environnement d'affaires international?
- Des outils de présentation ou d'analyse sont-ils utilisés?
- Qui est responsable de ce sujet au sein du conseil exécutif ?
- Les problématiques liées à la différence culturelle sont-elles abordées dans ces réunions du conseil exécutif ?

4.2.2. Qui est en contact avec l'environnement international de l'organisation?

4.3. Incitatifs favorisant l'attention à l'environnement international.

Sujets à aborder:

- Des incitatifs assurent-ils que les dirigeants portent une attention à l'environnement international ?
- L'organisation met-elle en place des mécanismes de développement de l'expertise internationale de ses dirigeants ?