HEC MONTREAL

La diffusion identitaire inter-niveaux : le cas d'une multinationale

Par

Julien Tripiana

Sciences de la gestion

(Stratégie d'entreprise)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du

grade de maîtrise ès sciences

(M. Sc.)

Octobre 2014

© Julien Tripiana, 2014

HEC MONTRÉAL

Retrait d’une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire exécutif

Buts visés : Cette recherche vise à vérifier empiriquement si la diffusion identitaire inter-niveaux dans une organisation peut s'appréhender en termes de « facilitateurs » et de « freins » comme le soutiennent Ashforth et al (2011) dans un article théorique, et, aussi, si les mécanismes sous-jacents que ces auteurs avancent s'observent dans la réalité. De plus, en choisissant le binôme maison-mère/filiale comme sujet d'étude, cette recherche tente de vérifier si le rapprochement entre la littérature sur l'identité organisationnelle (I.O.) et celle des affaires internationales, encore très rarement opéré jusqu'à présent (Gioia ; 2013), est fructueux. La question de recherche est : **« Quels éléments influencent la diffusion de l'identité dans une multinationale, entre sa transmission en tant qu'identité corporative depuis la maison mère jusqu'à sa recomposition en tant qu'identité organisationnelle perçue dans une filiale, et comment le font -ils ? ».**

Approche : Cette recherche suit une approche globalement inductive, avec un léger aspect déductif dans l'articulation de concepts généraux cadrant la collecte de données. L'étude est conduite principalement par le biais d'entretiens semi-dirigés dans une filiale canadienne d'une multinationale européenne, auxquels s'ajoute l'utilisation de documents, d'observations et d'artefacts physiques pour enrichir et recouper les propos récoltés.

Résultats : Le cas étudié dans cette recherche montre qu'une conjonction de mécanismes (sensegiving, stratégie mondiale uniforme, contrôles, marque forte) ancrent solidement les attributs de l'identité corporative (I.C.) dans le contenu de l'identité de la filiale perçue par les membres. Mais, à côté de cela, un certain nombre d'éléments locaux viennent s'y ajouter pour reconstruire une identité hybride.

Si l'articulation de ces deux groupes d'attributs se fait généralement sans conflit, il se peut que des exigences locales obligent à remettre en question des attributs fournis par le siège, d'où une potentielle tension. Elle se règle par des

négociations entre le siège et la filiale, dans lesquelles le leadership des dirigeants et un réseau de contacts au siège est un sérieux atout pour la seconde.

D'autre part, l'existence d'un bon nombre d'attributs complémentaires locaux en parallèle de ceux mondiaux de l'I.C. ne signifie pas que l'identité articulée par les membres de la filiale soit une construction mêlant intégralement les uns et les autres, et encore moins de façon égale. Plutôt, le processus d'articulation d'attributs hérité de l'I.C. et locaux en un hybride est filtrée de deux façons. Premièrement par l'appartenance des membres à un département, puisque celle-ci implique une exposition limitée et/ou spécialisée à certains attributs seulement. Deuxièmement, par des comparaisons intra- « multi-national corporation » (M.N.C.) qui peuvent renforcer ou affaiblir des attributs identitaires aux yeux des membres. Au final, l'identité hybride reconstruite semble de toute façon plus riche et complexe que l'I.C. créée par le management.

Pour finir, l'existence d'une identité articulée en hybride par les membres ne signifie pas que ceux-ci y ont nécessairement recours lors de leur réflexion sur le sujet. S'ils ont à faire à un interlocuteur externe, les membres se contentent de transmettre une identité héritée, constituée seulement d'attributs de l'I.C. Par contre, s'ils ont à faire à un interlocuteur issu de l'organisation, ou pour eux-mêmes, alors ils mettent en avant les spécificités locales entourant leur filiale pour se différencier, et, ainsi, font émerger l'identité hybride décrite plus haut.

En plus de vérifier et de décrire la diffusion identitaire inter-niveaux, les données récoltées permettent de dire que celle-ci, avec sa nomenclature « facilitateurs et freins », trouve une équivalence assez forte dans les études de M.N.C. et notamment dans : *la typologie de M.N.C*, *les différents mécanismes de contrôle des filiales*, *les éléments contextuels d'une M.N.C.* En outre, les résultats obtenus ici confortent bien ceux d'une précédente étude mêlant I.O. et M.N.C. réalisée avec une méthodologie complémentaire (Pant & Ramachandran, 2011).

Au final, un rapprochement entre littérature en I.O. et littérature en affaires internationales, pour ce qui a trait aux M.N.C, semble pertinent, même si d'autres recherches sont encore nécessaires pour conclure de façon plus sûre.

Table des matières

Sommaire exécutif I

Section 1 : Introduction 1

Section 2 : Revue de littérature 4

2.1 L'Identité Organisationnelle 5

2.1.1 Historique et intérêts du concept 5

2.1.2 Les trois dimensions du concept (C.E.D) 6

2.1.2.1 Centralité (*core*) 6

2.1.2.2 Endurance (*enduring*) 7

2.1.2.3 Distinctivité (*distinctive*) 8

2.1.3 Les multiples identités organisationnelles 9

2.1.3.1 Importance 9

2.1.3.2 Organisations hybrides 9

2.1.3.3 Multi-niveaux 10

2.1.4 Conclusion 14

2.2 Contexte d'affaires international 15

2.2.1. Intégration mondiale et responsivité locale 15

2.2.2. Types de MNC 16

2.2.2.1. Les 4 types de M.N.C. 16

2.2.2.2. Mécanismes de contrôle 17

2.2.3. Eléments contextuels d'une M.N.C. 18

2.3. I.O. et M.N.C. 19

2.4. Conclusion 21

Section 3 : Cadre conceptuel 22

3.1 Objectifs et question de recherche 22

3.2 Positionnement 23

3.2.1 Perspectives théoriques sur l'I.O. 23

3.2.1.1. Perspective de l'acteur social 23

3.2.1.2. Perspective du constructivisme social 24

3.2.2 Conclusion et position adoptée 25

3.3 Problématique 26

3.4 Cadre Conceptuel 27

3.4.1 Niveaux d'analyse 28

3.4.2 Formes d'identité 28

3.4.3 Contexte d'influence : Mondial-Local 29

3.4.4 Processus de diffusion 30
3.4.4.1. Facilitateurs et freins 30
3.4.4.2. Sensemaking 30
3.5. Conclusion 31
Section 4 : Méthodologie 32
4.1. Approche choisie 32
4.1.1. Méthodologie qualitative 32
4.1.2. Démarche inductive 33
4.1.3. L'étude de cas 34
4.2. Présentation du cas 35
4.2.1. Sélection du cas 35
4.2.2. La société Alpha 36
4.3. Collecte des données 33
4.3.1. Entretiens (semi-structurés) 33
4.3.1.1. Collecte : contenu 34
4.3.1.2. Collecte : échantillons 35
4.3.2. Etude de documents 36
4.3.3. Artefacts physiques 37
4.3.4. Observation (non participante) 38
4.2. Méthode d'analyse 38
4.4.1. Codage des entretiens 38
4.5. Conclusion 40
Section 5 : Résultats et Analyse 42
5.1. Identité Corporative 42
5.2. Facilitateurs 43
5.2.1. Sensegiving: 44
5.2.1.1. Sensegiving direct 44
5.2.1.2. Sensegiving indirect 47
5.2.2. Structure de M.N.C. 48
5.2.3. Force de la marque dans l'esprit des employés 51
5.2.4. Résumé 53
5.3. Marquage identitaire local 54
5.3.1. Compléments identitaires locaux 54
5.3.2. Exigences locales et tensions identitaires 57
5.3.3. Résumé 60

5.4. Sensemaking & filtrages 61
5.4.1. Appartenance à un département 61
5.4.2. Comparaisons intra-M.N.C. 63
5.4.3. Résumé 67
5.5. Double nature de l'identité 67
5.5.1. Identité héritée (basée sur l'Identité Corporative) 68
5.5.2. Identité articulée – hybride 69
5.6. Conclusion 71
Section 6 – Discussion 74
6.1. Facilitateurs et freins dans la diffusion identitaire ? 74
6.1.1. Facilitateurs ? 74
6.1.2. Freins ? 77
6.1.3. Autres mécanismes identitaires ? 79
6.1.4. Conclusion 80
6.2. Rapprochement des littératures 82
6.2.1. Types de M.N.C 82
6.2.2. Mécanismes de contrôle 83
6.2.3. Eléments contextuels 84
6.2.4. Pressions identitaires duales 84
6.2.5. Conclusion 89
6.3. Limites et futures recherches 90
6.3.1. Limites 90
6.3.2. Futures recherches 91
Bibliographie 93
Annexes 105
Annexe 1 - Plan de l'entrevue 105
Annexe 2 – Profil des répondants selon ancienneté 107
Annexe 3 – Département des répondants 107

Table des figures :

Figure 1 – Cascade d'identité : p10

Figure 2 – Cadre conceptuel initial : p24

Figure 3 – Présentation des données en codes : p41

Figure 4 – Schéma de la relation hypothétique entre dépendance et écart de l'identité : p65

Figure 5 – Cadre conceptuel final : p72

Section 1 : Introduction

La littérature sur l'identité organisationnelle (I.O. ci-après) s'est largement développée depuis qu'elle a débuté de manière systématique avec l'article séminal d'Albert et Whetten (1985), au point de devenir une puissante lentille pour comprendre certains problèmes organisationnels. En témoigne le nombre toujours grandissant d'articles traitant du sujet (Gioia et al., 2013). Cela provient certainement du fait que l'identité est un « concept racine » (Albert et al., 2000 : 13) qui peut être sollicité pour rendre compte de phénomènes que d'autres théories moins fondamentales ne parviennent pas à expliquer (Whetten, 2006).

Cependant il reste encore à ce jour des zones d'ombre entourant ce concept, notamment en ce qui concerne **l'articulation de l'I.O à travers les différents niveaux d'une organisation** (Ashforth & al., 2011), encapsulée par des interrogations comme : « Comment l'identité de l'organisation est-elle diffusée entre les niveaux ? » ou « Dans une organisation multi-niveaux, a-t-on à faire à la même identité à chaque niveau ou à plusieurs sous-versions ? ». Dans un récent article théorique mettant en évidence cette lacune de la littérature, Ashforth et al. (2011 : 1145) vont jusqu'à dire que si l'étude de l'I.O. reste cloisonnée à un seul niveau elle risque de « passer à côté de l'essentiel ».

Afin d'inciter à conduire plus de recherches dans ce domaine, ces auteurs dressent une liste de mécanismes qui pourraient être à l'œuvre dans ce qu'ils appellent une diffusion en « cascade » de l'identité, généralement du haut vers le bas. Reprenant leur constat, Horton et al., (2013) appuient le besoin de recherche dans ce domaine en suggérant que nombre de conflits organisationnels, latents ou actifs, (Albert & Whetten, 1985 ; Pratt & Foreman 2000) trouvent peut être leur origine dans une diffusion dysfonctionnelle de l'identité à travers les différents niveaux de l'organisation.

S'enregistrant dans la continuité de ces discussions, **cette recherche réalise une première contribution en investiguant empiriquement la diffusion de l'I.O entre différents niveaux d'une organisation.**

La relation inter-niveaux organisationnels n'est certainement nulle part autant mis en avant que dans la littérature en affaires internationales. En effet, une contrainte inhérente au fonctionnement d'une compagnie multinationale (M.N.C. ci-après) est la tension mondial-local que doit gérer continuellement ses filiales, entre d'un côté l'intégration avec l'ensemble, et, de l'autre, l'exigence de réponses vis-à-vis du marché dans le pays hôte (Bartlet & Ghoshal, 1989 ; Doz & Prahalad, 1986). Un sous-corps de littérature, étoffé sur plus de deux décennies, traite de cette problématique appelée « Intégration-Responsivité ». Or, et bien que la mise en relation de cette littérature avec celle sur l'I.O. semble prometteuse, elle n'en est qu'à son balbutiement (Gioia, 2013 ; Pant et Ramachadran, 2011).

Partant de ce constat, cette recherche choisit une M.N.C comme terrain d'étude de la diffusion identitaire inter-niveaux. Ce faisant, une **seconde contribution de ce travail est de rapprocher la littérature sur l'I.O. avec celle des affaires internationales**. Le but est de vérifier s'il est intéressant d'aborder certains enjeux et problèmes concernant les multinationales avec la lentille de l'I.O.

A partir de cette rapide présentation des contributions visées et des principaux éléments théoriques sollicités, la question de recherche générale portée par ce mémoire est : « **quels éléments influencent la diffusion de l'identité organisationnelle dans une multinationale ?** ».

Ce mémoire est construit de façon classique, en commençant à la section suivante (section 2) par une revue de littérature qui présente en détails les concepts liés à l'I.O. et aux M.N.C. qui seront mobilisés plus loin. A la section 3, les objectifs généraux de cette recherche ainsi que le positionnement épistémologique adopté sont énoncés, avant que soit formulée précisément la problématique guidant ce travail. De là, un cadre théorique articulant tous les concepts mobilisés est présenté. Dans la section 4, il est d'abord question d'expliquer pourquoi la méthodologie utilisée est l'étude de cas, avec une collecte de données réalisée principalement par entretiens semi-dirigés. Ensuite,

des précisions sont données sur la méthode d'analyse de données récoltées. La section 5 revient longuement sur celles-ci et les présente par groupe d'idées, d'un niveau empirique à des niveaux plus abstraits. A la fin de cette section, un nouveau cadre théorique est formulé, articulant de façon processuelle et visuelle tous les concepts ressortis de l'analyse. La section 6 clôt le corps de ce mémoire en remettant les résultats trouvés dans le contexte de la littérature scientifique existante. Les contributions réalisées par ce travail sont décrites, tout comme ses limites qui ouvrent bien-sûr la voie à de futures recherches.

Section 2 : Revue de littérature

Dans de nombreux cas, une M.N.C. cherche à déployer dans ses différentes filiales son mode de fonctionnement et ses connaissances dans le but d'assurer une mise en marché relativement uniforme à travers le monde de ses produits/services. Cette cohérence internationale des activités de l'entreprise passe nécessairement par une bonne compréhension en interne, par les employés de filiales donc, de ce qu'est la compagnie. Consciente de cela, les M.N.C. tentent d'imprégner une certaine idée de l'organisation dans l'esprit des employés, ce que nous appelons l'I.O., à travers différents mécanismes directs et indirects. C'est cette problématique que cette recherche veut investiguer et cette seconde section du mémoire vise à présenter les objets théoriques sollicités dans ce but. Elle se découpe en trois parties.

La **première partie** débute avec un bref chapitre traitant de l'historique du concept d'I.O et de ses points forts. Dans un second chapitre les trois dimensions du concept sont présentées. Vient ensuite un troisième chapitre qui dévoile d'abord le concept d'identités multiples pour présenter ensuite le phénomène, intimement lié, de diffusion identitaire inter-niveaux.

Dans la **seconde partie**, c'est le contexte international d'affaires qui est succinctement abordé avec, d'abord, une présentation de sa problématique inhérente d'intégration mondiale et d'exigences locales. Vient ensuite la typologie de M.N.C. existantes, et les mécanismes de contrôle utilisés par elles. Enfin une taxonomie des aspects contextuels entourant les M.N.C. est présentée.

Enfin, dans une **troisième partie** très succincte, une étude pionnière joignant l'I.O. et les multinationales est décrite (Pant & Ramachandran, 2011). Le but est de poser des éléments pouvant servir à comparer les résultats trouvés lors de la discussion de ces derniers à la section 6 (discussion).

2.1 L'Identité Organisationnelle

2.1.1 Historique et intérêts du concept

L'application du concept d'identité aux domaines des études organisationnelles de manière systématique est issue du travail séminal d'Albert et Whetten en 1985. Ces deux chercheurs sont allés puiser dans les travaux en sciences sociales et en psychologie (Mead, 1934 ; Erickson, 1963) pour étendre la réflexion sur l'identité de l'individu au monde de l'organisation. A cette première approche s'est ajoutée par la suite une vision psycho-sociale, focalisée sur le processus d'identification des individus à un groupe (Tajfel 1982 ; Tajfel & Turner 1986 ; Ashforth & Mael, 1989).

En amenant la discussion sur l'identité au monde des organisations, Albert et Whetten (1985) ont essayé d'indiquer aux chercheurs un nouvel angle pour **étudier le côté intangible des organisations**. Cet aspect des entreprises était déjà reconnu comme l'élément critique du succès à l'époque. En témoigne le succès retentissant du livre de Peters et Waterman « In search of exellence », sorti en 1982, qui mettait l'accent sur l'importance d'avoir une mission et des valeurs partagées par tous les employés ainsi que de l'autonomie et du leadership dans les équipes pour amener l'innovation et susciter un réel investissement des individus.

Un autre raison de s'intéresser au concept d'I.O. est qu'il permet de rendre compte de situations que d'autres construits théoriques moins fondamentaux ne parviennent pas à cerner (Ravasi & Schultz, 2006). Typiquement, dans des conditions de profonds changements où les managers peuvent se retrouver désemparés (fusion & acquisition, spin-off, remise à plat des processus etc…), l'identité fait office de « **concept racine** » (Albert et al., 2000 : 13) auquel ils peuvent se rattacher, dans le but de déterminer si les modifications en cours restent ou non dans « l'enveloppe » (Bouchikhi, 2003) de ce qui constitue l'organisation aux yeux des membres.

De plus, un autre avantage du concept est qu'il est **structurant**. A cause entre autre du démantèlement des entités (Spin-offs et F&A) l'éloignement des espaces de travail, du recours à la sous-traitance, de la dématérialisation etc… la compréhension de ce que représente l'organisation, dans ses limites et son extension, nécessite l'utilisation d'un tel concept (Oliver & al 2007 :342). L'I.O. répond à ce besoin par le biais de ses trois dimensions (exposées dans la partie suivante).

Enfin, puisqu'il peut être abordé d'un point vu macro tout comme d'un point de vue micro, le concept d'I.O. permet l'analyse d'une organisation depuis son niveau le plus englobant jusqu'à celui des individus qui la composent, en passant par les niveaux intermédiaires que sont les sous-entités (succursales et filiales), les sites de travail, les équipes etc… (Pratt, 2003; Gioia, Corley & Shultz 2000). C'est ce caractère **multi-niveaux** du concept que cette recherche vise à renforcer en explorant les mécanismes de transmission d'un niveau à un autre.

2.1.2 Les trois dimensions du concept (C.E.D)

La définition du concept d'I.O. exprimée originalement par Albert et Whetten (1985) demeure encore à ce jour celle de référence (Gioia et al., 2013), bien que partiellement débattue depuis (voir 3.2.1). Ainsi, selon la définition originale, trois grandes dimensions la composent : la centralité, la distinctivité et la durabilité (C.E.D en anglais).

2.1.2.1 Centralité (*core*)

Cette première dimension du concept doit être comprise comme la « connaissance » que possède l'organisation d'elle-même (Whetten, 2006). Elle **ressort du processus conscient de référencement à soi-même** (*self-referencing*) que les membres mènent conjointement du point de vue de l'organisation (versus leur propre point de vue). Cette centralité s'établit autour d'éléments pivots (produits, marchés couverts, pays d'origine, mission et vision, personnalités mythiques, artefacts et symboles, structures etc..) qui « ancrent »

(Bouchikhi, 2003) la compréhension des membres. Albert et Whetten (1985) avaient appelé ces éléments des **attributs identitaires** (identity claims), en soulignant que les individus y attachent des émotions avec le temps. Pour être considéré comme central, un attribut identitaire doit réunir trois qualités (Corley *et al* ; 2006). D'abord, il doit être **profondément enraciné***,* de sorte que s'il était enlevé, l'organisation deviendrait différente. Ensuite, il doit être **partagé** par les membres de l'organisation pour qu'il représente une base commune de référence. Enfin, il doit détenir un caractère **structurel**. Cela signifie que s'il était retiré, d'autres attributs moins centraux, mais connectés par son biais, disparaîtraient aussi.

Ces attributs d'identité sont généralement le résultat de choix effectués tôt dans la vie de l'organisation (Bouchikhi, 2008 : 6) comme par exemple la sélection des clients visés, la philosophie de gestion, le pays de présence, la mission etc… qui sont venus **imprégner** l'organisation pour le restant de sa vie (Stinchcombe ; 1965) Cependant, ils peuvent aussi survenir plus tard (Bouchikhi, 2008), comme l'illustre 3M et son penchant pour l'innovation, qui est une source d'identité apparue après déjà plusieurs décennies de fonctionnement.

2.1.2.2 Endurance (*enduring*)

La deuxième dimension du concept d'I.O. s'intéresse au caractère temporel des attributs identitaires qui la composent. Ceux-ci créent en effet un **lien entre l'organisation d'hier et celle de demain**. Selznick avait dès 1957 mis en lumière qu'une institution traverse le temps grâce au fait qu'elle est « infusée de valeurs » et non pas seulement en raison de son mode de fonctionnement. Selon Whetten (2006 :225) la notion de « valeur » qu'il utilisait peut être rattachée aux attributs identitaires puisque celles-ci sont des « **engagements irréversibles** », et donc des fondations pour la création des attributs centraux et distinctifs qui composent l'I.O. L'entretien des valeurs et ensuite des attributs identitaires est assuré à travers le temps par toutes sortes de mécanismes de rappel et de répétition, comme la socialisation des nouveaux individus, l'historique de

l'organisation, l'affichage des attributs identitaires dans les documents officiels etc…

2.1.2.3 Distinctivité (*distinctive*)

La troisième dimension du concept s'intéresse au rapport qu'établit l'organisation avec son environnement, et notamment avec les autres organisations composant son groupe d'appartenance. Ainsi, de la même façon qu'un élève voudrait briller dans sa classe (King & Whetten, 2008), l'organisation dresse des comparaisons avec ses pairs qui lui sont favorables. Le but de cette manœuvre est d'**exposer un caractère unique et valorisé par l'environnement** pour garantir la légitimité sociale de son existence. Les attributs avancés pour parvenir doivent avant tout revêtir un caractère central, sinon quoi, y faire référence pour se différencier n'a pas de sens (Whetten, 2006). D'un autre côté, ces aspects de différenciation doivent rester dans des limites acceptables pour garantir l'**appartenance (perçue) au groupe** (Tajfel 1982 ; Tajfel & Turner 1985 ; Gioia 1998), avec notamment le respect des standards minimums attendus, avec sinon le risque (perçu) de perdre en légitimité. Il y a donc dans cette dimension un enjeu d'équilibrage entre d'un côté la nécessité de clarifier : « à qui ressemble l'organisation » ; et d'autre part, le besoin de mettre au clair : « comment elle se distingue des organisations similaires » (King & Whetten 2008). La notion de **distinction optimale** (*optimal distinctiveness*) encapsule cet équilibre (Brewer, 1991 ; Gioia et al, 2012).

Ce rapport à l'extérieur peut être aussi bien réfléchi en interne (ce qui nous intéresse ici avec le concept d'I.O., d'où l'ajout de « perçue » entre parenthèses) que reproduit à l'externe, comme par exemple avec une communication qui cherche à valoriser l'organisation face aux concurrentes dans l'opinion du public. Dans ce second cas, le phénomène observé se déplace vers les concepts voisins et communiquant d'*image* et de *réputation*, volontairement laissés de côté dans cette recherche.

2.1.3 Les multiples identités organisationnelles

Dans leur article Albert et Whetten (1985) évoquaient déjà la possibilité que de multiples identités organisationnelles (M.I.O. ci-après) cohabitaient au sein d'une organisation. Cette piste a par la suite été explorée par d'autres recherches qui ont soutenu empiriquement cette thèse de façon convaincante (Pratt & Rafaeli, 1997 ; Glynn, 2000 ; Golden-Biddle & Rao 1997 ; Foreman & Whetten, 2002 ; Pratt & Foreman, 2000a).

2.1.3.1 Importance

Selon Pratt & Foreman (2000a), la présence de M.I.O. a l'avantage principal d'offrir à l'organisation un large répertoire de facettes à montrer aux différentes parties prenantes, ce qui lui permet **répondre facilement aux diverses attentes** qui lui sont adressées. Au chapitre des inconvénients, ces deux auteurs pensent que la présence de multiples identités peut, mais pas nécessairement, être une **source de tensions** internes. Golden-Biddle et Rao (1997) et Glynn (2000) illustrent cela à travers respectivement le cas d'un organisme à but non lucratif et celui d'un opéra, qui doivent concilier difficilement leur vocation sociale et artistique avec des aspects financiers, inséparables de leur existence.

Dans sa méta-analyse de la littérature sur ce sujet Illia (2010) indique que des discussions animées existent à propos des M.I.O., révélant qu'elles ont des implications pratiques sur des thèmes aussi variés que : la responsabilité sociale de l'entreprise, la motivation et mobilisation des employés, et le Branding de l'organisation. Dans leur revue de littérature sur l'I.O. Gioia et al. (2013 : 171) appellent clairement à une prise en compte du concept de M.I.O. dans l'extension et le raffinement de la théorie sur l'I.O.

2.1.3.2 Organisations hybrides

Selon Albert & Whetten (1985), si l'organisation possède plusieurs I.O. il faut alors parler d'*hybride ;* soit de type *holographique* si les M.I.O. coexistent

dans la représentation que se fait chacun des individus de l'organisation (Golden-Biddle & Rao 1997 ; Foreman & Whetten, 2002); soit de type *idéographique* si les M.I.O. se logent dans des compartiments séparés les uns des autres de l'organisation (Pratt & Rafaeli, 1997). Cette seconde version implique que les individus aient des compréhensions différentes, en fonction de leur groupe d'appartenance, de ce qui est central, endurant et distinctif dans l'organisation (Pratt & Foreman, 2000a). Ainsi, des éléments centraux aux yeux d'un département A peuvent se trouver en « périphérie » (Corley & al., 2006 : 91) du point de vue d'un département B. Ce constat appelle certainement à ré-explorer le critère de *partage* des attributs identitaires pour la dimension de centralité.

2.1.3.3 Multi-niveaux

Corley (2004) montre que même lorsque la définition de ce qui constitue l'I.O. semble partagée, elle peut encore donner lieu à des différences dans son interprétation. En effet, il met en évidence à travers une étude empirique que l'identité est abordée de manière stratégique par les échelons supérieurs de la hiérarchie, alors que les unités de ligne l'interprètent généralement comme une expression de la culture de l'organisation. Si **la différence de perception de l'identité** rapportée par le chercheur semble correspondre dans les termes d'Albert & Whetten (1985) à un schéma « d'hybride idéographique », avec une divergence d'identité provenant de la séparation de la direction et des opérations, elle est en fait **peut être mieux analysée en termes de « *niveaux auxquels se place les acteurs dans leur réflexion* »** (Pratt, 2003). Corley (2004) montre dans ce sens que les dirigeants élaborent l'I.O. à un niveau industriel, situant l'organisation face à ses concurrents. A l'inverse, les équipes ont une approche plus culturelle de l'identité, certainement parce qu'elles y voient un reflet de leur quotidien au niveau opérationnel (la culture étant comprise ici comme un guide d'action (Schein, 1985)). Horton et al., (2013) insistent sur l'importance d'étudier ce phénomène de perceptions divergentes en commentant longuement les effets que cela peut avoir en termes de conflits organisationnels.

Si une des forces évoquées du concept d'I.O. est justement sa capacité à être manipulée à différents niveaux d'analyse, il reste que les études restent généralement cantonnées à un seul d'entre eux, cela à cause de la grande complexité déjà présente dans cette simple configuration (Ashforth et al., 2011).

Pourtant Ashforth et al., (2011 : 1145) pensent que cette manière d'aborder l'I.O « *[…] passe à côté de l'essentiel* » tant les niveaux sont inter-reliés dans ce qu'ils nomment une « **cascade d'identités** ». Selon la vue qu'ils exposent, les niveaux d'analyse de l'I.O. sont imbriqués les uns dans les autres avec pour conséquence une convergence de leur contenu. Ils suggèrent que cette cascade d'identités est permise par des **mécanismes de convergences (facilitateurs)** bien qu'ils supposent aussi que des **mécanismes d'obstruction (freins)** viennent déranger ce processus de lissage, aboutissant à la création des sous-identités observées dans la réalité.

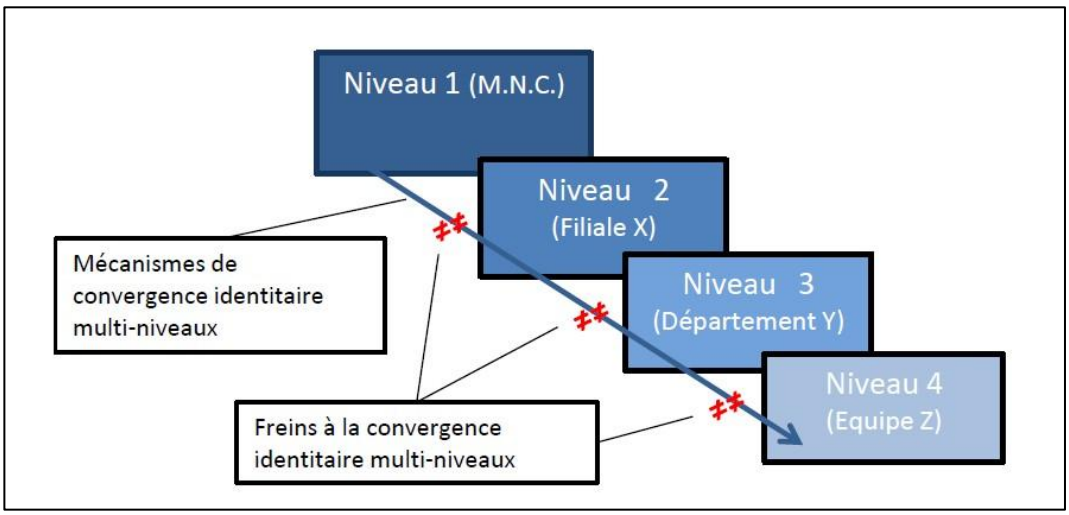

Figure 1 : la cascade d'identité : exemple d'une M.N.C. et de ses sous-niveaux

Facilitateurs :

Du côté des mécanismes facilitateurs, Ashforth et al., (2011 : 1148) commencent par évoquer la **relation de dépendance mutuelle dans l'accomplissement de leurs objectifs** qu'entretiennent les niveaux entre eux,

avec selon eux des niveaux subordonnés qui contribuent à la cause du niveau supérieur (et aussi l'inverse)[1].

Ensuite les auteurs insistent sur le **discours** comme mécanisme facilitateur de diffusion identitaire, en faisant référence à des études précédentes ayant mis en lumière le pouvoir de la narration et des métaphores dans la création et le maintien d'une I.O. (Brown et al, 2006 ; Czarniawska, 1997 ; Vaara et al., 2003). Ils relèvent que le discours vise généralement à établir un idéal de l'organisation, tout en définissant ses origines et sa trajectoire, ce qui d'une part sert de base à la compréhension des membres, et, d'autre part, modélise et oriente les interactions entre individus et groupes. Au travers ce double rôle primordial, le discours, s'il est effectivement acheminé à tous, encadre et promeut la diffusion d'une certaine identité [2] inter-niveaux (Ashforth et al., 2011 : 1149). Concrètement, cela peut prendre la forme d'historiques, d'articles dans un journal interne, de newsletters, de speechs de la part de dirigeants, de rapports annuels etc…

Enfin, Ashforth et al., (2011 : 1150) citent comme autres facilitateurs les systèmes de compensations et les jeux de rôles (par exemple de type mentor-protégé). Horton et al., (2013) rajoutent à cela les transferts de personnel, de sorte qu'il est possible de regrouper ces trois mécanismes facilitateurs dans une rubrique « **politiques de ressources humaines créatrices de convergence identitaire** ».

Freins :

Malgré le travail des mécanismes facilitateurs, l'existence d'une divergences entre l'I.O. diffusée et celle perçue est suggérée (Ashforth et al., 2011 ; Horton et al., 2013). Cela proviendrait de plusieurs mécanismes d'obstruction à cette diffusion identitaire inter-niveaux. Ils listent à ce titre plusieurs **freins intentionnels et non-intentionnels.**

[1] Dans le texte original: « [CED] aspects (…) do tend to be isomorphic across level. This is because lower-order entities typically serve the cause of higher-order entities, and vice-versa."
[2] L'identité peut ici être qualifiée de corporative : concept présenté au chapitre 3.2.1.2

Parmi les mécanismes d'obstruction intentionnels figure d'abord la **sélection partielle d'attributs identitaires**. En fonction de leur réalité et de leurs intérêts particuliers, les niveaux vont en effet choisir les seuls attributs identitaires qui ont du sens pour eux, parmi tous ceux présentés comme composants l'identité de l'organisation. Aussi, un certain niveau peut très bien **entretenir une ambiguïté stratégique** dans la définition qu'il entend donner à un ou plusieurs attributs identitaires dans le but d'accommoder différentes parties prenantes.

Après, un troisième mécanisme suggéré par Ashforth et al., (2011) est le désir de **distinction optimale** (Brewer, 1991). Chaque niveau veut en effet que son existence propre soit reconnue, et, de ce fait, appuie des éléments différentiateurs vis-à-vis des autres, sans viser de rupture toutefois puisqu'un sentiment d'appartenance doit être entretenu. Selon Horton et al., (2013) ce phénomène est particulièrement à l'œuvre entre des entités présentes au même niveau, comme par exemples dans le cas de deux filiales ou de deux départements se battant pour gagner de la reconnaissance ou des fonds, mais, il est aussi certainement présent en vertical avancent Ashforth et al., (2011 : p1151)

Enfin, un quatrième et dernier mécanisme volontaire, qui se retrouve en cas de conflits inter-niveaux, est la **déviance identitaire par dés-identification** avec le niveau supérieur. Le but ici est d'afficher une contestation.

Dans le groupe des mécanismes non intentionnels figurent d'abord le probable **mauvais management de l'identité à certain niveaux**. L'identité (corporative), préparée par exemple par un département en charge de la communication, serait confiée à des chargés de transmission manquant de capacités managériales nécessaires pour effectuer une transmission correcte de celle-ci. Ensuite, et de façon très proche, il se peut que l'**identité (corporative) ne soit pas assez affirmée à travers le temps**, ce qui l'amènerait à dériver par oubli ou par le biais de re-conceptions lâches.

Après, c'est le **manque de clarté opérationnelle** des attributs identitaires, formulés de manière trop abstraite en haut, qui est évoqué par Ashforth et al., (2013). Cela laisserait de la latitude dans son opérationnalisation en bas, avec pour résultat d'engendrer des divergences dans sa conception.

Enfin c'est le **caractère dynamique de l'I.O** (Gioia et al., 2000), que Ashforth et al (2011) nomment « **flux** » qui peut aussi être une source de divergences de perceptions entre les niveaux. En effet, un manque de stabilité quant à ce qui constitue l'I.O. amène mécaniquement à des perceptions incohérentes entre les niveaux, puisque tous n'assistent pas au changement de la même manière. Par exemple les niveaux hiérarchiquement élevés voient plus rapidement arriver les changements organisationnels que les niveaux opérationnels qui s'adaptent très lentement (Corley, 2004).

2.1.4 Conclusion

L'I.O. est un concept doté d'un haut potentiel pour l'étude de problèmes organisationnels, du fait de sa nature profonde (concept « racine ») et des nombreux travaux qui ont été menés pour le développer durant les trois dernières décennies.

Le concept est organisé autour de trois grands piliers que sont la centralité, la distinctivité et l'endurance. A cela s'ajoute l'idée qu'il existe de multiples identités au sein des organisations.

Une réflexion sur ce thème amène aussi à considérer les échanges identitaires entre les niveaux d'une même organisation comme vecteur de multiplicité d'identités. Jusqu'à présent les études ont encore peu étudié cette idée, et surtout les mécanismes sous-jacents, quand bien même l'impact des relations inter-niveaux semble prépondérant.

2.2 Contexte d'affaires international

Cette seconde partie de la revue de littérature présente succinctement le contexte d'affaires international et notamment les problématiques et aspect contextuels auxquelles font face les M.N.C., ainsi que la typologie qui existe pour les classer.

2.2.1. Intégration mondiale et responsivité locale

Tout un champ de littérature en management s'est développé dans les années 1980 sur les problématiques que rencontraient les organisations dans leur expansion à travers le monde, traitant notamment des questions de stratégie mondiale, d'intégration et de gestion des opérations (Prahalad & Doz, 1981; Kogut, 1985 ; Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Hamel & Prahalad, 1985 ; Porter, 1986). La mondialisation ne s'étant qu'intensifiée depuis cette période, aujourd'hui encore des auteurs explorent ces questions et tentent d'apporter un éclairage sur ces défis auxquels font toujours face les M.N.C. (Raskovic et al., 2013).

Le constat dressé par cette littérature est le suivant : dans de nombreux cas, pour que sa présence à l'international se concrétise par une réelle création de valeur, une M.N.C. doit, à la fois opérer de manière efficiente grâce à une taille critique et une gestion efficace de la connaissance (Bartlett & Ghoshal, 1989), et, à la fois opérer de manière sensible pour extraire la valeur offerte par les marchés locaux sur lesquels elle est présente[3] (Doz & Prahalad, 1981 ; Thompson, 1967). Cela requiert une certaine flexibilité pour être capable d'apprendre localement et fournir des « *variétés de réponses* » aux différents clients, et, aussi, une vision directrice au niveau mondial pour « *contrôler »* l'ensemble (Doz & Prahalad, 1986).

Outre les pressions concurrentielles émanant des marchés locaux, figurent aussi comme complications à la gestion d'une M.N.C. toutes les

[3] Les cas d'investissements internationaux de type portefeuille sont ici laissés de côté puisqu'ils n'impliquent pas d'intégrer les activités des différentes filiales.

variations entre les régions où ses filiales sont présentes. Ainsi, dans une configuration internationale il doit être tenu compte des particularités juridiques locales, des différences culturelles, de l'état des marchés du travail local, des motivations des gestionnaires de filiales, et tout simplement de la distance géographique et des différences linguistiques (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Roth & Kostkova, 2003).

2.2.2.Types de MNC

Dans un ouvrage de référence sur la gestion stratégique internationale, Bartlett et Ghoshal (1989) poursuivent la discussion sur l'exigence de réponses locales et l'intégration globale des filiales (Doz & Prahalad, 1981) en proposant une typologie de M.N.C. faite de quatre groupes, développée à la suite de longues études empiriques. Même s'il date de vingt-cinq ans déjà, leur travail conserve encore aujourd'hui une pertinence remarquable et leur livre à succès « Managing across border » en est à sa 6eme édition (Bartlett & Ghoshal, 2008 ; Raskovic, 2013).

2.2.2.1. Les 4 types de M.N.C.

1- Les M.N.C. de type « **Multinational** » qui ont une structure très décentralisée avec une indépendance forte des filiales permettant à ces dernières d'offrir des réponses adaptées aux clients locaux. Dans ce schéma la connaissance et l'innovation est généralement créée et retenue localement.

2- Les M.N.C. de type « ***I*nternational** » qui centralisent les compétences stratégiques et la connaissance avant de les diffuser vers les filiales, qui à partir de là doivent l'adapter à leur marché local. Dans ce schéma aussi les filiales sont très peu liées entre elles.

3- Les M.N.C. de type « ***Mondial***[4] » qui centralisent l'essentiel des compétences, de la connaissance et des ressources. Dans ce schéma les filiales se contentent d'implémenter une stratégie développée pour le monde entier, très

[4] La compagnie servant de cas d'étude dans cette recherche s'enregistre dans cette catégorie.

peu sensibles aux particularités locales. Dans ce schéma aussi les filiales sont indépendantes les unes des autres.

4- Les M.N.C. de type « **Transnational** » qui utilise d'un côté leurs filiales comme source de création de connaissance, et d'un autre côté les avantages liés à une direction centralisée pour coordonner et partager ces connaissances entre les filiales qui sont interdépendantes car chacune apporte une contribution spécifique au tout.

Une conclusion de l'ouvrage de Bartlett & Ghoshal (1989, 2008) (Raskovic et al., 2013) est que chaque type de M.N.C. est adapté à un contexte et une industrie spécifique. Il n'y a donc pas de one best way et chaque type mérite d'être apprécié pour ses qualités.

2.2.2.2. Mécanismes de contrôle

Dans des travaux empiriques postérieurs, Ghoshal et Nohria (1993) s'associent pour mettre en évidence que derrière cette typologie se cache une **volonté d'indépendance** plus ou moins élevée chez les filiales, selon qu'elles disposent de **ressources** ou non. Cela signifie que la qualité de la relation M.N.C. - filiale serait en partie le résultat de jeux de pouvoirs autours de ces ressources (Pfeffer & Salancik, 1978).

Pour faire face aux défis d'intégration que cette tension amène, les trois mécanismes utilisés par les M.N.C. que les auteurs relèvent sont :

(1) le **contrôle normatif**, avec par exemple le recours à des transferts d'employés en vue de créer des liens intangibles ou des évènements de socialisation;
(2) le **contrôle par formalisation** avec par exemple l'utilisation de système formalisés de travail ou l'édiction de règles processuelles strictes permettant de dissoudre le pouvoir discrétionnaire de chacun
(3) le **contrôle par centralisation** ramenant les décisions importantes sous la compétence exclusive de la maison mère.

Ces trois mécanismes sont lourds à implanter et à gérer (Ghoshal & Nohria, 1993 : 26), et le fait que les M.N.C. y aient recours témoigne bien de la complexité organisationnelle à laquelle elles font face.

2.2.3.Eléments contextuels d'une M.N.C.

Prônant l'utilisation de M.N.C. comme cadre de recherche, Peterson et Thomas (2007) élaborent une taxonomie de leur contexte en trois grandes catégories : **(1)** la complexité organisationnelle en tant que telle d'une M.N.C., **(2)** le cadre institutionnel formel (légal) et **(3)** le cadre institutionnel informel (culture et règle d'éthique). Selon eux, ces trois composantes doivent être considérées de manière simultanée lors des recherches au sein de M.N.C. à cause des effets croisés qu'ils occasionnent (p. 266).

Tout d'abord, la **complexité organisationnelle** d'une M.N.C. comme aspect contextuel fait référence au besoin critique de coordination entre entités dans la gestion des opérations, des ressources et de la connaissance (Peterson & Thomas, 2007 : 265) pour maintenir l'alignement stratégique décrit plus haut.

Ensuite, le **cadre institutionnel formel** fait référence aux instances régulatrices présentes dans une région donnée. Ces instances ont pour caractéristique principale d'être clairement affichées et manifestes dans leur application. Il s'agit avant tout des lois et décisions gouvernementales auxquelles la M.N.C. doit se conformer, et plus largement aussi, des structures chargées de les appliquer (offices gouvernementales, courts de justices, système éducatif du pays etc…) (Peterson, 2007 : 265). L'impact de ces mécanismes institutionnels formels sur les affaires d'une M.N.C. est observable par exemple dans ses pratiques de ressources humaines, qui doivent respecter les lois locales sur l'équité salariale ou remplir les conditions nécessaires pour l'octroi de visas de travail à ses employés expatriés, ou, par exemple aussi, dans la publication de ses comptes de résultats qui doivent être en accord avec les règles comptables dictées par le législateur. Enfin, il est important de noter l'importance que revêt l'échelle d'analyse puisque les règles en vigueur peuvent changer d'une province à une autre au sein d'une même nation.

Enfin le **cadre institutionnel informel** pour une M.N.C. fait référence aux aspects normatifs des sociétés dans lesquelles ses filiales sont insérées. Il s'agit avant tout de ce qui a trait à la culture, avec ses valeurs, croyances, ses liens à l'Histoire et les rôles attendus (*role expectations*) que celle-ci génère, mais, aussi, des normes éthiques informelles dont le respect est jugé nécessaire. Si l'aspect contextuel précédent correspond à des éléments clairement définis, il s'agit à l'inverse ici de considérer les traits implicites guidant l'activité humaine dans une société.

Alors que l'articulation de la tension local-mondial en rapport avec l'I.O. n'a reçu encore peu de traitement scientifique à ce jour (Gioia, 2013), une première étude par Prant & Chamadran (2011) a fait ressortir des éléments intéressants, recoupant les éléments précédemment exposés.

2.3. I.O. et M.N.C.

Essayant d'apporter un regard neuf sur la problématique d'intégration et de responsivité dans les M.N.C., Prant et Chamadran (2011) ont été parmi les premiers à solliciter la lentille de l'I.O. pour étudier les dynamiques identitaires dans une filiale.

Pour eux, la tension entre maison mère et pays d'accueil fait partie intégrante de l'identité d'une filiale, et de ce fait un besoin continu de légitimité vis-à-vis des deux doit être satisfait par ses gestionnaires. Partant de cette supposition, les deux auteurs analysent de manière qualitative les rapports annuels émis par la filiale d'Unilever Inde sur cinquante années, en regardant principalement l'évolution de la rhétorique utilisée pour parler de la filiale. De cette recherche empirique les deux auteurs font ressortir **deux catégories de pressions identitaires** qui façonnent l'I.O. de la filiale, très liées à la thématique d'Intégration-Responsivité/Mondial-Local présentée plus haut.

Du point de vue interne à la M.N.C., ils relèvent quatre mécanismes poussant la filiale à être solidaire avec son groupe. Il s'agit (1) de la stratégie

mondiale du groupe, (2) de la structure et des opérations du groupe, (3) des transferts d'employés (expatriation), et, finalement, (4) des pressions concurrentielles internes entres les sous-entités

Du point de vue interne à la M.N.C. ils relèvent quatre autres mécanismes poussant la filiale à répondre aux attentes de son pays hôte. Il s'agit (5) de la pression concurrentielle locale, (6) des normes et de la culture locale, (7) de la régulation du pays hôte et enfin de (8) l'orientation de l'état d'esprit des dirigeants (qui sont-ils portés à favoriser ?).

Le fait qu'ils soient très brefs dans leur description de ces pressions invite à continuer d'explorer la thématique de l'I.O. dans les M.N.C, avec cette fois une méthodologie allant au-delà de l'analyse de documents formels, en faisant appel à l'interprétation des individus.

2.4. Conclusion

Le concept d'I.O. a depuis sa formulation en 1985 par Albert et Whetten reçu beaucoup d'attention, théorique comme empirique, au point d'être parvenu aujourd'hui à une phase où il n'est plus seulement étudié pour lui-même mais utilisé comme lentille pour comprendre d'autres phénomènes (Gioia, 2013 : 166-167). Si l'I.O. en tant que construit théorique semble être solidement constitué, ses connections avec d'autres concepts et ses frontières requièrent pourtant des recherches additionnelles.

Une des problématiques importantes encore peu explorée empiriquement est l'articulation de l'I.O. entre les niveaux d'une même organisation (Ashforth et al., 2011 ; Horton et al., 2013). A ce constat, Gioia et al. (2013 : 180) rajoutent dans leur revue de littérature sur l'I.O. que le concept gagnerait à être étudié au sein d'un contexte international, là où il ne l'a quasiment encore jamais été.

Une revue des spécificités managériales des M.N.C. montre qu'elles présentent naturellement des problématiques inter-niveaux, émanant d'une tension entre intégration mondiale et flexibilité locale. De ce fait, elles font figure d'exemples intéressants pour étudier des dynamiques identitaires inter-niveaux.

Section 3 : Cadre conceptuel

Cette troisième section du mémoire revient sur la question de recherche et présente le cadre conceptuel utilisé pour l'investiguer. Plus particulièrement, c'est d'abord les deux grands objectifs de cette recherche, c'est-à-dire les deux grandes contributions visées, qui sont mis en avant. Pour réussir à les atteindre, une première problématique est ensuite articulée. Après cela, un détour est fait vers le débat prenant place depuis des années entre les deux écoles de pensée existantes dans la littérature sur l'I.O. Le but est de clarifier la position adoptée ici et de modifier en conséquence la problématique précédente. Pour finir, une fois cette dernière raffinée, un cadre conceptuel articulant les différents concepts centraux à cette recherche est présenté, éléments par éléments et de façon illustrée.

3.1 Objectifs et question de recherche

Comme avancé dans l'introduction et en conclusion de la section précédente, le constat actuel concernant le concept d'I.O. est qu'il gagnerait à être étudié de façon multi-niveaux (Ashforth et al., 2011) et dans un contexte international (Gioia et al., 2013). S'inscrivant dans cette double direction, et aussi parce que les M.N.C. présentent des caractéristiques intéressantes pour des recherches en comportement organisationnel (Peterson et Thomas, 2007), ce travail choisit d'étudier la diffusion identitaire inter-niveaux dans le cadre précis de la relation maison-mère/filiale.

Les **deux objectifs de cette recherche** sont de :

(1) vérifier si comme suggéré dans la littérature, des facilitateurs et des freins agissent dans la diffusion identitaire inter-niveaux, et de quelle manière.

(2) d'estimer, à l'aide de données empiriques, s'il est pertinent d'appréhender la tension mondial-local vécue par une M.N.C. avec la lentille de l'I.O., ce qui revient à montrer que rapprocher les littératures en I.O. et en affaires internationales est viable.

La question de recherche qu'il est possible de formuler en rapprochant ces deux objectifs est : **« quels éléments influencent la diffusion de l'identité organisationnelle dans une multinationale, et comment le font-ils ? »**. Cependant, avant de pouvoir être utilisée comme problématique pour la création d'un cadre conceptuel, cette formulation doit être raffinée pour tenir compte d'une dualité existante dans la façon d'approcher l'I.O., qui a le pouvoir d'influencer la nature des résultats.

3.2 Positionnement

Répondant à l'appel de Pratt et Foreman (2000b ; p142) qui invitent les chercheurs en I.O. à clarifier leur position, nous allons présenter les deux écoles de pensées dans ce domaine, et à partir de là, situer cette recherche. Cela doit permettre ensuite de revenir vers la question de recherche pour l'articuler de manière plus précise.

3.2.1 Perspectives théoriques sur l'I.O.

Une dualité entre traditions théoriques a depuis le début des années 1990 existé dans ce champ d'étude, laissant place à des débats animés (Gioia *et al.*, 2000 ; Whetten & Mackey, 2002 ; Gioia et al., 2013). Heureusement, depuis la fin de la dernière décenn, une vision accommodatrice de ces deux perspectives commence à émerger (Ravasi & Schultz 2006 ; Gioia et al., 2010 ; Gioia, 2013).

3.2.1.1. Perspective de l'acteur social

La première école de pensée, dite de l'acteur social, s'inscrit dans une **vision institutionnelle** (DiMaggio & Powell 1983 ; Scott, 1987) de l'organisation. Cette perspective avance que l'organisation a un **statut d'acteur dans la société**, et que pour jouer ce rôle, et notamment faire face à ses obligations et responsabilités, elle doit être clairement identifiable par son environnement (Albert & Whetten, 1985). En réponse à ces exigences, elle définit son identité sur la base de ce qui lui semble être ses attributs centraux et distinguant : ce sont

ses « **attributs institutionnels** » (institutional claims) (Whetten & Mackey, 2002). Ils se basent sur toutes sortes d'éléments de l'organisation (locaux, historique, logos, missions, personnalités etc.) et sont articulés au travers de narrations consistantes et légitimes (Ravasi & Schultz, 2006), présentées aux membres. Leur prégnance pousse les membres à adopter une forme préconçue de l'I.O. (Czarniawska, 1997). En outre, le mécanisme étant entretenu à travers le temps, il génère de l'inertie dans l'organisation (Hannan & Freeman, 1977). Grâce à cet ancrage, l'I.O. peut exister au-delà de la présence de ses membres (Whetten, 2006) et même parfois au-delà de la fin de vie de l'organisation (Walsh & Glynn, 2008) sous forme d'héritage. En bref, selon cette vue, **l'I.O. est une caractéristique de l'organisation** (Whetten & Mackey, 2002).

3.2.1.2. Perspective du constructivisme social

La vision socioconstructiviste, qui s'inscrit dans un courant **interprétativiste** de recherche, puise dans les sciences psycho-sociales (Tajfel 1982 ; Tajfel & Turner 1986) pour avancer que l'I.O. n'est pas une substance observable de l'organisation, mais, plutôt, un construit cognitif émergeant et changeant au fil des interactions entre les membres, issu d'un processus appelé « ***sensemaking*** » (création de sens) (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick 1995, 2005).

Selon un article de Weick (2005) sur le sujet, dans ce processus les individus tentent d'établir rétrospectivement, à partir d'une multitude de facteurs circonstanciels, une « histoire » qui leur permet de **comprendre le « puzzle » qu'ils observent** dans le présent et d'orienter leurs actions. Techniquement parlant, lors du « sensemaking » l'individu appose d'abord des « labels » sur des choses et évènements qu'il observe et vit. Il opère ensuite une abstraction, en ramenant l'objet « labélisé » vers un niveau plus général où il peut être comparé à des éléments déjà connus. Dans ces deux phases, il s'agit de **catégoriser les expériences vécues** pour les rendre manipulables cognitivement. A la suite de cela, ils peuvent être articulés en une histoire, qui sera éventuellement partagée et reformulée. Mais cette histoire issue du « sensemaking » sert surtout de base à leurs actions.

En complément de ce concept, la littérature en I.O. nomme « ***sensegiving*** **»** le processus à l'initiative du management qui vise à orienter la création de sens des membres, souvent de manière discursive (Gioia and Chittipeddi, 1991; Weick, 2005). Dans ce processus, des attributs identitaires sont choisis, voir montés de toutes pièces, avant d'être fournis aux membres pour guider leur création de sens.

D'après la vision socioconstructiviste, le « sensemaking » se nourrit du « sensegving » mais diffère en termes de contenu de ce dernier puisqu'il intègre aussi d'autres sources subjectives (Ashforth & Mael, 1996 ; Ravasi & Schultz, 2006). Ainsi, les perceptions des membres quant à ce qui comporte un caractère C.E.D. dans l'organisation n'aboutit généralement pas à la même I.O. que celle exprimée formellement par le management.

Partant de là, une différenciation dans l'appellation de l'I.O. peut être établie pour tenir compte de ses deux natures (Ravasi & Shultz, 2006 ; Olins 1989). D'un côté, la distribution d'attributs identitaires par la direction (*sensegiving*) peut être comprise comme une tentative par celle-ci de répandre une « **identité corporative** » (I.C. ci-après), sculptée pour présenter de façon idéale l'organisation**.** Cette version est surtout présente dans les discours officiels, oraux ou écrits, et c'est souvent cette I.O. qui est présentée dans la perspective d'acteur social.

D'un autre côté, et en complément, les membres vivent et interagissent dans l'entreprise au point d'avoir **leur propre perception** de ce qu'est l'entreprise (Ashforth & Mael, 1989). Cette vision de l'organisation leur est propre, remplie d'émotions et d'expériences personnelles. Cette forme d'I.O., qui est beaucoup plus personnel que l'I.C., peut être qualifiée d'« **Identité perçue**» puisqu'elle émane d'une construction mentale subjective.

3.2.2 Conclusion et position adoptée

L'existence de deux vues sur l'I.O. apporte sans nul doute une richesse au phénomène, et, reconnaissant cela, une façon assez récente de concevoir l'I.O

est de **considérer ces deux approches comme complémentaires** (Ravasi & Schultz, 2006), voir mutuellement constitutives, (Gioia *et al.,* 2010 ; Gioia, 2013) plutôt qu'antagonistes et irréconciliables. C'est d'ailleurs sur la base de ce même constat que Prant et Chamadran (2011) appellent à une duplication des résultats qu'ils ont obtenus sur I.O. et M.N.C. par seule considération de la perspective de l'acteur social (sous forme d'une seule analyse de bilans annuels).

Prenant note de cette tendance vers une convergence des deux perspectives, et aussi de l'appel des deux chercheurs précités, **cette recherche se positionne du côté socioconstructiviste tout en essayant de faire valoir des éléments d'acteur social**. Concrètement, et en anticipation de la section suivante, cela se traduit par une méthodologie majoritairement interprétativiste avec l'utilisation d'entretiens pour sonder la cognition humaine, avec, en support, l'utilisation d'éléments institutionnels (documents de communication).

3.3 Problématique

Une fois la divergence des vues épistémologiques sur l'I.O. considérée, il est possible de reprendre la question de recherche pour la transformer en problématique précise. Ainsi, la nature de l'identité peut être raffinée en tenant compte de la différenciation mis en évidence précédemment entre I.C. et I.O. perçue. De plus, des précisions nécessaires sur la fonction du niveau (émetteur ou récepteur) et sur les processus (transmission et recréation) peuvent être apportées. Ainsi, la question de recherche qui est :

« **Quels éléments influencent la diffusion de l'identité organisationnelle dans une multinationale, et comment le font-ils ?** »

…peut être modifiée pour devenir la problématique suivante :

« Quels éléments influencent la diffusion de l'identité dans une multinationale, entre sa transmission en tant qu'identité corporative depuis la maison mère jusqu'à sa recomposition en tant qu'identité organisationnelle perçue dans une filiale, et comment le font-ils ? ».

3.4 Cadre Conceptuel

Afin d'appréhender le terrain qui aidera à répondre à la problématique posée, un cadre conceptuel composé d'objets théoriques recensés dans la littérature est nécessaire. C'est « la carte du territoire exploré par le chercheur » (Miles & Huberman, 1994). Idéalement, ce cadre doit permettre :

- de baliser le domaine de la recherche en définissant ses objets d'études et ses limites,
- de proposer une ébauche de réponse à la problématique en établissant des relations présumées entre les concepts
- de guider la formulation des outils de collecte de données

Rappelons qu'en plus de (1) proposer un mode d'investigation à la problématique présentée au point précèdent, ce cadre conceptuel doit permettre aussi de vérifier plus largement si (2) la diffusion identitaire-inter niveaux peut s'aborder en termes de facilitateurs et freins et (3) si les littératures en I.O. et en affaires internationales présentent des aspects convergents suggérant qu'elles devraient être associées plus souvent.

A proprement parler, le cadre conceptuel est constitué des éléments présentés dans la section précédente, soustraction faite des pressions identitaires découvertes par Pant et Ramachandran (2011) (voir 2.2.2) ainsi que des aspects contextuels d'une M.N.C. (2.2.1) présentés plus haut; ces deux groupes d'éléments ne sont d'ailleurs pas non plus intégrés dans la grille d'entretien. Le but de cette omission est d'**éviter de biaiser la collecte de donnés en l'orientant vers certains éléments prédéfinis de manière trop précise, mais, à l'inverse, de laisser le processus inductif opérer** pour observer si oui ou non ces éléments repérés précédemment apparaissent naturellement dans les données recueillies.

Le cadre conceptuel présenté plus bas en détails se divise en quatre grands ensembles avec leurs composants théoriques spécifiques :

1. Niveaux d'analyse : Niveau 1 & Niveau 2
2. Formes d'identités : Identité corporative & Identité perçue
3. Le contexte d'influence : Mondial-Local
4. Processus de la diffusion : facilitateurs, freins et sensemaking

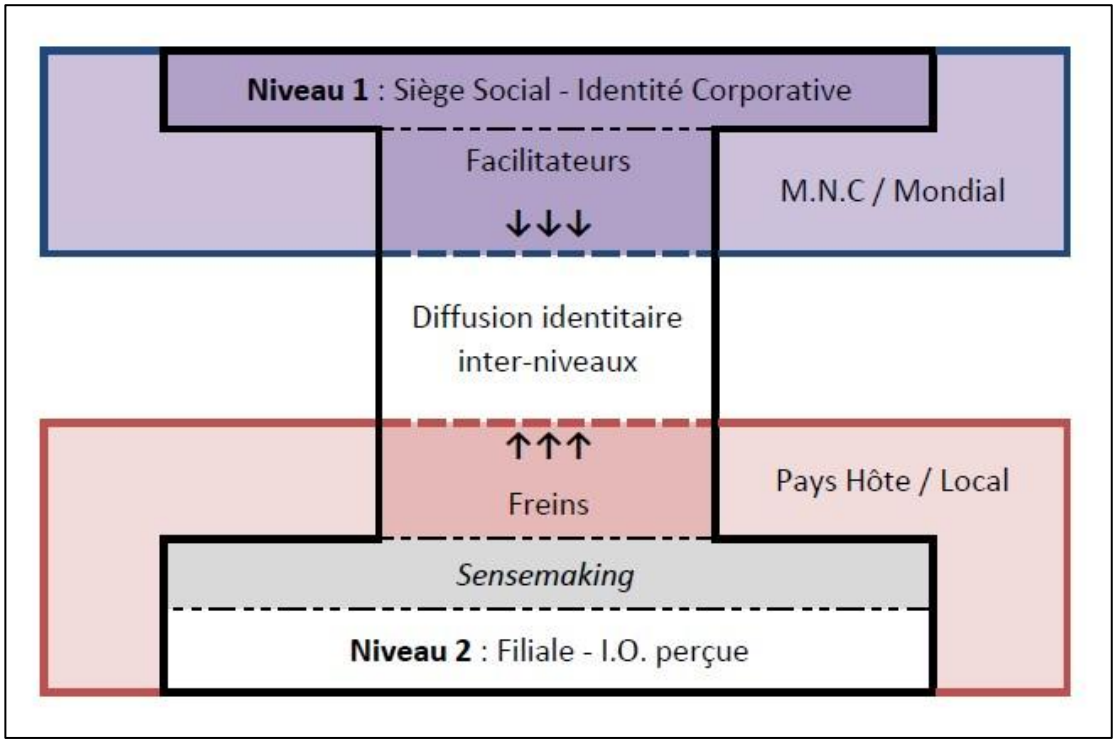

Figure 2 : Cadre conceptuel initial

3.4.1 Niveaux d'analyse

Afin d'apporter une réponse à la question de recherche, le cadre théorique pose d'abord deux niveaux. Le **Niveau 1 (M.N.C.)** à l'initiative de la transmission d'identité et créateur de son contenu ; et le **Niveau 2 (Filiale)**, qui est le récepteur de cette identité transmise.

3.4.2 Formes d'identité

L'appellation de l'identité est différenciée selon qu'elle est émise par le niveau 1, dans quel cas elle est nommée **identité corporative**, ou qu'elle est interprétée par le niveau 2, dans quel cas elle est appelée **I.O perçue**. Cette différenciation est, rappelons-le, respectueuse des conclusions tirées de la

confrontation entre les deux approches épistémologiques (Ravasi & Schultz, 2006 ; Kroezen & Heugens, 2012). En effet, l'identité corporative est représentative d'une vision de l'organisation comme *acteur social,* généralement formelle et volontairement constituée par le management à l'adresse des employés.

A l'inverse, l'identité perçue s'enregistre plutôt dans une vision de *constructivisme social,* où elle devient imbibée d'expériences et de ressentis humains à la suite d'une construction subjective et collective. C'est l'identité que qui émerge en bout de ligne de la diffusion identitaire, qui n'est écrite nulle part mais qui est pourtant présente chez tous les employés. Elle s'obtient en demandant directement aux membres ce qu'ils perçoivent, ressentent etc… vis-à-vis de leur organisation.

Il peut être avancé, à juste titre, que le niveau 1 (siège social ici) aussi possède une identité perçue (approche constructiviste donc) puisque de toute évidence ses membres aussi se représentent la compagnie selon leur ressentis et leurs expériences personnelles. Toutefois, étant donné que cette recherche s'intéresse à la transmission de l'identité depuis un niveau supérieur et à son interprétation dans un niveau inférieur, seule la dimension « communiquée » est considérée pour le niveau 1, c'est-à-dire l'identité corporative (I.C.).

3.4.3 Contexte d'influence : Mondial-Local

Le cadre fait mention de deux zones contextuelles : la zone mondiale (violet) et la zone locale (rouge). La première fait référence à tout ce qui a trait à une M.N.C. (les opérations, la stratégie mondiale, les ressources etc…) et la seconde aux spécificités du pays hôte (concurrence locale, culture du pays, lois etc…).

La liaison établie par les deux arcs de couleurs entre, d'un côté M.N.C/Mondial et le Niveau 1, et, d'un autre côté, le Pays hôte/Local avec le Niveau 2, est présentée ici simplement pour rappeler la deuxième hypothèse générale selon laquelle les littératures en I.O. et en affaires internationales

s'enchevêtrent peut-être de façon intéressante. La mise en lumière des aspects sur lesquels il y a effectivement une équivalence devant ressortir du processus inductif mené plus loin, aucune piste plus précise n'est donnée à priori.

3.4.4 Processus de diffusion

Le placement du processus de diffusion inter-niveaux au cœur du cadre reflète le centre d'intérêt premier de cette recherche. Il se compose ici de deux ensembles de mécanismes, les facilitateurs et les freins, et le processus subséquent de sensemaking.

Dans la réalité, la dynamique existante entre les deux niveaux est certainement incessante comme semble l'être par nature les phénomènes identitaires (Gioia & Patvardhan, 2012) et donc ce modèle, qui ici apparaît comme une photographie du processus étudié, doit être imaginé comme en dynamique.

3.4.4.1. Facilitateurs et freins

La supposition faite et investiguée dans cette recherche est que des mécanismes aident ou entravent la diffusion de l'identité entre les niveaux. Quels sont-ils, dans le cas précis de la relation maison-mère/filiale et plus largement dans une dynamique de diffusion inter-niveaux, est une question que ce cadre conceptuel explore de manière empirique et inductive. Voilà pourquoi, là aussi, bien que la littérature fasse déjà mention de mécanismes, aucun n'est mis en évidence dans ce cadre allégé.

3.4.4.2. Sensemaking

Le modèle fait apparaitre en bout de ligne de la diffusion, c'est-à-dire après que les facilitateurs et les freins aient agit, le processus ultime de sensemaking. Comme expliqué précédemment (voir 3.2.1.2), celui-ci décrit la création cognitive par les membres d'une « histoire » sensée faire sens du présent, qui dans ce cas est l'identité perçue.

Pour parler de façon contextuelle à cette recherche, après avoir été exposé aux facilitateurs et freins, les membres du niveau 2 (filiale) entreprennent un processus de sensemaking pour répondre aux questions : « Qui sommes-nous en tant que société X? », à la fois en tant que multinationale, et à la fois en tant que filiale. Ils répondent à ces interrogations à partir des informations fournies par le niveau 1 (siège social) et de leurs expériences personnelles, le tout suite à une discussion et des échanges préalables avec d'autres membres.

Encore une fois, dans la réalité le tout est dynamique (Gioia & Patvardhan, 2012; Weick, 2005) et une séquence si clairement arrêtée comme le suggère ce cadre conceptuel n'existe certainement pas.

3.5. Conclusion

Etudier la diffusion de l'identité organisationnelle entre les niveaux d'une M.N.C. permettrait de contribuer à comprendre les mécanismes de diffusion identitaire inter-niveaux ainsi que d'apprécier la similarité des littératures en I.O. et en affaires internationales.

Pour procéder à une recherche sur un tel terrain, un cadre conceptuel respectueux des échanges épistémologiques passés a été élaboré. Laissant place à la découverte inductive d'éléments, ce modèle se limite volontairement à positionner seulement des éléments cadres qui sont : (1) les mécanismes facilitateurs et freins, (2) les deux zones contextuels, (3) les deux niveaux et (4) les deux formes d'identité que sont l'identité corporative et l'identité perçue et les relations qui les unissent.

Section 4 : Méthodologie

Cette quatrième section du mémoire présente la méthodologie suivie pour l'investigation empirique de la problématique. Tout d'abord, l'approche qualitative de type inductive ainsi que l'étude de cas sont décrites. Ensuite, la M.N.C. servant de cas à l'étude est succinctement présentée. Enfin, les outils de collectes de données utilisés (entretiens, documentation, observations, artefacts physiques) sont présentés (caractéristiques et procédures). Enfin, le processus d'analyse des données est expliqué.

4.1. Approche choisie

4.1.1. Méthodologie qualitative

La problématique posée dans ce mémoire amène à explorer un phénomène abstrait, social et profondément expérientiel, l'I.O., qui par nature ne peut être observée directement; cela vaut en tout cas pour l'approche socioconstructiviste qui est largement poursuivie ici. Il faut donc avoir recours à un processus indirect, capable d'explorer de façon approfondie l'articulation du phénomène dans la réalité personnelle des sujets interrogés.

Selon Miles et Huberman (1994), auteurs d'un ouvrage de référence en **méthodologie qualitative**, les avantages de cette dernière sont justement de pouvoir creuser dans le vécu des sujets observés et de ressortir de la collecte de données avec de riches descriptions, nécessaires lors de l'élaboration de théories encore (relativement) exploratoires. Pratt (2009 : 856), chercheur en I.O., soutient que les approches qualitatives sont appropriées pour « **comprendre le commen**t » d'un phénomène, comme nous sommes intéressés de le faire ici, plutôt que le « combien »[5].

[5] Dans le texte original: "Qualitative research is great for addressing "how" questions—rather than "how many"; for understanding the world from the perspective of those studied (i.e., informants); and for examining and articulating processes."

Aussi, la nature généralement itérative du processus autorise des réajustements au fil de la collecte des données, ce qui permet de coller au plus près des objectifs de la recherche (Miles & Huberman, 1994; Glasser & Strauss, 1967). Ce n'est donc pas un hasard si l'approche qualitative est très majoritairement utilisée en étude sur l'I.O. (Elstak, 2008) et si elle est choisie aussi pour cette recherche.

4.1.2.Démarche inductive

La présentation de la littérature scientifique à la section deux a montré qu'il existe à ce jour très peu de travaux joignant véritablement I.O. et M.N.C., et aussi, que la diffusion identitaire inter-niveaux et ses mécanismes nécessitent un appui empirique (Ashforth et al, 2011). Prenant acte de cet état lacunaire de la littérature, qui ne permet pas de poser d'affirmations certaines, le cadre conceptuel mis en avant dans la section trois était volontairement rudimentaire. Outre l'accent mis sur la prudence avec cette manière de faire, c'est la possibilité de « découvrir » (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006) des aspects du phénomène en laissant le terrain « parler » qui amène à choisir pour cette recherche une façon si ouverte d'aborder la problématique.

Le processus qui vise à approcher un problème de recherche en laissant les éléments récoltés sur le terrain s'exprimer avant de les articuler en théorie est appelé : « **processus inductif** » (Charmaz, 2006; Miles & Huberman, 1994). La valeur principale de cette approche réside dans le poids empirique qu'elle confère à la théorie qui en ressort.

Bien sûr il ne peut être de recherche qui soit entièrement inductive puisque le questionnement qui anime le chercheur lui vient assurément d'une exposition préalable au problème étudié et/ou à d'autres recherches. Cela laisse donc nécessairement une marque déductive sur l'approche choisie et « force » (Glaser, 1978) l'orientation de la recherche. Dans cette lignée, les tenants de la théorie ancrée (grounded theory), qui est une forme très poussée d'approche inductive, soutiennent que le processus ne devrait pas viser à « vérifier » des éléments précédemment mis-à-jour mais, à l'inverse, à « découvrir »

entièrement des phénomènes depuis une base vierge (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Pour autant, il ne s'agit pas de faire table rase des travaux passés. Au contraire, ceux-ci doivent servir comme autres « données » (Glaser, 1978)[6] pour l'évaluation des résultats obtenus.

Reconnaissant tout à fait l'enjeu crucial de **contrôle des préconceptions** présent dans l'approche inductive, mais ne voulant toutefois pas perdre de vue les deux contributions visées, qui sont plutôt de nature vérificatives qu'exploratoires, **cette recherche s'écarte un petit peu du schéma inductif pure par l'articulation préalable (déductive), mais lâche, de concepts clés** (voir 3.4). Concrètement les questions du guide d'entretiens utilisé ne font pas directement mention des mécanismes inter-niveaux ni des pressions-identitaires recensées précédemment dans la littérature[7].

4.1.3.L'étude de cas

Dans son ouvrage de référence Yin (2014 : 9) indique trois grandes méthodes de recherche pour répondre à une question du type « comment ». Il s'agit *:* (1) *de l'expérimentation,* (2) *de l'étude d'historique et* (3) *de l'étude de cas*.

Alors que la première méthode répond au besoin de contrôler les évènements, la seconde méthode est, elle, préférable quand l'accès au phénomène/évènement étudié est limité ou impossible en raison de son appartenance au passé (Yin, 2014 :12). Puisque la présente recherche vise à explorer le vécu des personnes et non leur réactions, écartant ainsi le besoin de contrôle, et que l'I.O. dans une M.N.C. est un phénomène du présent, ces deux premières méthodes peuvent être délaissées pour la troisième.

L'étude de cas présente de nombreuses caractéristiques qui s'accommodent très bien avec le plan de cette recherche (Yin, 2014 : 14). **(a)** D'abord c'est une méthode adaptée pour étudier un phénomène actuel comme l'est de toute évidence l'I.O. dans une M.N.C. (celle-ci ayant une

[6] Pour Glasser, un des fondateurs de la théorie ancrée, « All is data at some level ».

existence par la présence actuelle de ses membres). **(b)** Ensuite, cette méthode vise à appréhender des phénomènes/évènements sur lequel aucun contrôle n'est souhaitable ni possible, ce qui est le cas ici. **(c)** Après, cette méthode convient aux études dans lesquelles il n'est pas évident (voir possible) de délimiter une frontière entre le phénomène observée et son contexte. Puisqu'éclaircir la relation entre contexte international et diffusion d'identité est justement un des deux objectifs principaux de cette recherche, cette caractéristique est hautement pertinente. **(d)** Enfin, cette méthode invite à utiliser diverses sources pour l'investigation, ce qui est justement souhaitable pour représenter les deux perspectives théoriques existantes.

4.2. Présentation du cas

En plus de peindre le décor pour permettre une bonne compréhension du développement, la présentation du cas utilisé sert à donner des détails contextuels pour permettre aux lecteurs d'évaluer eux-mêmes la portée des résultats trouvés (Johns, 2006 :389).

4.2.1. Sélection du cas

Yin (2014 : 51) avance plusieurs critères pouvant guider la sélection du cas à étudier. Parmi eux, celui qui semble le plus appropriée aux objectifs de la présente étude est : « **le caractère commun du cas »**. L'auteur explique que si le cas sélectionné arbore des caractéristiques ordinaires, alors, les résultats obtenus devraient rendre compte de la réalité de tous les jours pour ce type d'objet d'étude. Dans cette perspective, la présente étude, qui vise à éclaircir le phénomène diffusion identitaire dans les M.N.C., se doit d'être représentative pour être ensuite discutée dans d'autres cas. C'est pourquoi une organisation facilement qualifiable de « M.N.C. modèle » est choisie comme terrain d'étude pour cette recherche.

4.2.2.La société Alpha

La description de la compagnie faite ici est volontairement succincte et discrète afin de répondre aux exigences de confidentialité émises par la compagnie. Elle a été lue, corrigée et finalement approuvée par la direction de l'organisation avant d'apparaitre dans cette forme finale.

Alpha Monde est une M.N.C. d'origine européenne qui existe depuis les années 1980. A ce jour, en aout 2014, elle emploie environ dix-milles personnes. Sa production est centralisée en Europe mais elle distribue ses produits, des élixirs raffinés allant de pair avec des machines de brassage, dans plus de cinquante pays, aussi bien à des particuliers qu'à des professionnels. Alpha se place sur une tranche haut de gamme, avec un produit de qualité supérieur en comparaison à la concurrence, un service à la clientèle soignée et une image luxueuse. La compagnie est actuellement en croissance et engendre de larges bénéfices. Enfin, il est nécessaire d'ajouter qu'elle est possédée par une supra-entité, **Alpha +**, qui détient de nombreuses autres branches et est présente dans le Fortune 500.

Alpha Canada est une filiale d'Alpha Monde qui existe depuis plus de 7 années, détachée que très récemment du marché U.S. Elle a été dirigée tout le long par le même directeur de marché, auparavant en charge d'autres affaires chez Alpha Monde. En 2014, la filiale emploie environ trois cents collaborateurs et dispose d'un centre de direction des affaires Canadienne situé à Montréal. Dans les autres villes du pays, sa présence se limite à des points de ventes. La compagnie se découpe en douze départements :

Administration	Service après-vente
R.H.	Marketing partenaires
I.T.	Marketing public
Logistique	Centre d'appel
Finance	Ventes aux entreprises
Système de qualité	Points de ventes

4.3. Collecte des données

Comme décrit plus haut, l'étude de cas permet de réaliser une collecte de données basée sur divers supports (Yin, 2014 ; Simons, 2009). Voulant profiter de cette possibilité pour à la fois enrichir les données et à la fois garantir un niveau de rigueur élevé au tout, cette recherche sollicite **l'entretien dans les filiales comme support principal,** et puis, **la documentation, des observations et des artefacts physiques comme supports secondaires**.

L'utilisation croisée de ces différentes sources prend place à la fois lors des entretiens, durant lesquels des documents sont sollicités pour stimuler un dialogue (Forster, 1994), et à la fois dans l'analyse, dans laquelle ils servent à corroborer ou questionner des propos récoltés. Cette façon de recouper les résultats, appelée **triangulation** (Jick, 1979), vise à renforcer la **validité** (de construit) de l'étude (Miles & Huberman, 1994 ; Yin, 2014 : 121).

4.3.1. Entretiens (semi-structurés)

Il convient d'abord de préciser que les entretiens conduits dans cette recherche sont de types **semi-structurés**. Les manuels de méthodologies (Strauss & Corbin, 1990; Rubin & Rubin, 2011 ; Yin, 2014 : 111) décrivent ce type d'entretiens adaptés à l'investigation d'une problématique déjà identifiée, comme c'est le cas ici.

Leur caractéristique principale est de laisser la possibilité aux répondants de parler assez librement autour de questions préétablies. Un véritable atout de ce type d'entretiens est qu'ils sont **relativement ajustables**. Cela vaut à la fois pendant leur déroulement, pour répondre aux spécificités des répondants, et à la fois entre les collectes, où les informations récupérées précédemment peuvent être prises en compte et intégrés dans les nouveaux entretiens pour rediriger la recherche. Cette qualité a été exploitée ici avec une grille de questions qui a été légèrement remaniée au fil des entretiens.

4.3.1.1. Collecte : contenu

Le contenu des entretiens est basé sur **deux idées préalables** à cette recherche : **(1)** qu'il existe une diffusion identitaire entre la maison mère et la filiale canadienne et **(2)** qu'une distinction doit être établie entre Identité Corporative et Identité perçue (voir 3.4.2).

Les entretiens conduits chez Alpha Canada sont réalisés en deux temps. Dans la première partie, des questions tentent d'abord de faire réfléchir les répondants à ce qui caractérise l'I.O d'Alpha Monde, avant de leur demander ce qui caractérise Alpha Canada vis-à-vis d'autres filiales. Le but de cette première partie est de faire ressortir les attributs identitaires de chacun des niveaux, et, ce faisant, de mettre en évidence quels éléments sont partagés et lesquels sont spécifiques à chacun d'eux. Dans la deuxième partie de l'entretien, une fois la séparation des niveaux mise en évidence dans l'esprit des répondants, c'est la relation qui existe entre ceux-ci qui est explorée.

Dans chacune des parties les questions cherchent à contextualiser un maximum la réponse en fonction du niveau étudié. Par exemple, la question 5 demande aux répondants de présenter la filiale Alpha Canada pour une remise de prix organisée par une fondation québécoise couronnant un impact local positif. Le but de cette situation imaginaire est évidemment de centrer la réflexion au niveau local.

Les questions sont fournies aux répondants 48h avant l'entretien pour susciter leur réflexion sur le sujet de l'I.O. et augmenter la chance qu'ils arrivent à la rencontre avec des choses intéressantes à dire. Dans la même optique, tout le long des entretiens des exemples concrets, anecdotes, ainsi que des métaphores et images sont demandés, et du temps est laissé aux participants pour leur donner l'occasion de développer et de livrer leur « histoire », issue de leur processus de « sensemaking » (Weick, 2005). Aussi les documents relevés préalablement aux entretiens sont parfois abordés pour (1) engager des conversations intéressantes (Forster, 1994) et (2) donner du contexte à ces autres sources en vue de leur exploitation dans l'analyse. L'ordre des questions

posées, et plus largement le protocole suivi, sont inspirés directement d'étude précédentes, qualifiables de modèles dans le domaine de l'I.O. (Nag, Corley & Gioia, 2007; Gioia et al., 2010; Clark & al, 2010).

Ces entretiens dans la filiale se sont étalés sur une durée comprise entre vingt-cinq et cinquante minutes, avec une majorité d'entre eux proche de quarante minutes. Ils ont été menés durant une période de trois semaines, comprise entre la 18 juillet 2014 et le 7 aout 2014 et ont concernés douze personnes. La grille d'entretien d'Alpha Canada est disponible en annexe un .

4.3.1.2. Collecte : échantillons

Comme souvent en étude qualitative, l'échantillon n'est pas créé sur une base aléatoire mais d'après une logique théorique donnant lieu à une **sélection guidée des répondants** (purposeful sample) (Strauss & Corbin, 1990). La règle suivie dans cette démarche est celle donnée par Rubin et Rubin (2005 :67) de : **« variété des perspectives »**. Ces deux auteurs argumentent en disant que la réalité étant complexe, il existe certainement de nombreuses façons de la concevoir. De ce fait, pour analyser un problème de façon interprétative, avec ses nuances et ses aspects contestés, il faut nécessairement avoir recours à des points de vue complémentaires. Le choix de ces derniers devrait s'effectuer d'après des **critères clés**, qui devraient teinter le contenu des propos collectés.

Partant de là, et au regard à la fois des spécificités du terrain et de la littérature sur le sujet étudié, trois critères clés sont retenus pour la sélection des répondants chez Alpha Canada :

1. **L'exposition internationale** du répondant dans ses tâches : à quel niveau est-il en contact avec le reste de la MNC ? Ce critère influence la capacité du répondant à parler de la relation inter-niveau en connaissance de cause.

   Sur les douze personnes interrogées, avant de venir chez Alpha Canada, deux avaient déjà travaillé dans une autre entité d'Alpha (Alpha France) et une dans une autre branche d'Alpha+ en Europe.

Ces expériences ont duré respectivement 3 et 5 ans pour les deux premiers, et 7 ans pour le troisième.

En outre, 8 des 12 répondants interrogés sont d'origine européenne ou la marque est bien mieux connue du public qu'en Amérique du Nord, ce qui influence notablement leur vision de la compagnie.

2. **Le département d'appartenance**. Les 12 départements chez Alpha Canada (voir 4.2.2) présentent certainement des facettes différentes de la réalité de l'entreprise et sont tous explorés.
3. **L'ancienneté dans la filiale**. La filiale ayant environ sept ans d'existence, il semble évident que les membres présents depuis le début ont un sens de l'historique de la filiale diffèrent de ceux engagés plus récemment. Notons que l'ancienneté est un critère assez souvent retenu dans ce genre d'échantillon (Rubin & Rubin, 2005 : 67). Une grille recensant le niveau d'ancienneté des 12 répondants se trouve en annexe 2.

En guise de complément, il peut être rajouté que 2 des 12 répondants occupent un poste de gestionnaire.

Aussi notifions, lors de la présentation des résultats à la section suivante, pour que le retracement des propos soit facilité, une indication est donnée à chaque citation sur le département d'origine du répondant. Voir l'annexe 3.

4.3.2. Etude de documents

Une autre source majeure d'informations citée pour les études de cas (Yin, 2014) est la documentation produite dans une organisation. Celle-ci est omniprésente et apparait sous différente forme pour assurer le fonctionnement de l'entité (Silverman, 2011 : 77). Elle a l'avantage d'être **constante dans le temps et accessible en tout temps**. Cependant, l'autorisation d'accès par l'organisation pour des raisons évidentes de confidentialités est un enjeu lors de ce type de recherche. A cause de cela, seule une consultation de certains

documents a été possible, après avoir reçu l'autorisation par le responsable de projet. Au final, ont pu être analysé :

(1) Trois documents de présentation générale de la compagnie, recensant ses attributs principaux. Celui-ci sert de base à l'Identité Corporative établie dans la section suivante.
(2) Les billets d'informations sur la plateforme intranet d'Alpha (sections Canada & Monde).
(3) Un livre de visuels des produits de la compagnie.

Afin de tenir compte de la mise en garde des auteurs sur le contexte entourant l'utilisation de documentation (Simons, 2009 ; Silverman, 2011 ; Yin, 2014), il a été demandé aux employés en charge de superviser cette recherche de fournir au chercheur des informations quant à la provenance et la distribution de ces documents.

4.3.3. Artefacts physiques

Les artefacts physiques représentent une forme complémentaire de données, éclairante mais peu souvent utilisée en étude de cas (Yin, 2014). Silverman (2011) assimile les artefacts physiques aux documents puisqu'ils partagent avec ces derniers **la marque des normes et de la culture de l'organisation,** ouvrant ainsi une autre porte pour l'investigation du monde abstrait de l'entité.

Pièces relevées :

(1) Des machines de la compagnie disposées dans les bureaux pour décoration ;
(2) Des produits à différentes phases de la production, mis en valeur dans des cadres transparents disposés dans les bureaux ;
(3) Des tableaux illustrant l'origine, les différentes gammes et la consommation des produits ;

(4) Des banderoles de publicités pour les produits, utilisées dans le passé lors de promotions dans des boutiques et maintenant affichées dans les locaux de façon permanente pour décoration.

4.3.4. Observation (non participante)

Parmi tous les avantages qu'il y a à utiliser l'observation (Laplan, Quartaroli, Riemer, 2011 ; Yin, 2014), vient d'abord l'**immédiateté d'exposition aux comportements**, et à travers eux, **aux normes et à la culture** qu'ils transportent (Yin, 2014). En étant excessivement contextuels, puisqu'un comportement a lieu dans un endroit unique et à un moment précis, ils donnent de **riches exemples pour l'analyse**. En outre, par leur nature (normalement) spontanée, les observations sont de bons **compléments aux sources réfléchies et articulées** que sont les questions-réponses d'entretiens.

Observations faites:

(1) L'utilisation combinée du français et de l'anglais entre collègues
(2) La consommation régulière du produit au sein des bureaux par tous les répondants

4.2. Méthode d'analyse

Comme précisé au début du paragraphe précédent, ce sont les entretiens qui sont la source principale de données. De ce fait, l'analyse conduite dans cette recherche porte surtout sur le contenu de ceux-ci. Pour autant, les documents, après avoir été sollicités lors des entretiens pour engager des discussions (Forster, 1994), sont aussi utilisés lors de l'analyse comme support de triangulation (Jick, 1979; Miles & Huberman, 1994).

4.4.1.Codage des entretiens

A la façon des études modèles en I.O. (Gioia et al., 1994; Corley & Gioia, 2004; Corley, 2004; Nag, Corley & Gioia, 2007; Gioia et al., 2010), qui sont elles même largement inspirées de la méthodologie suivie en théorie ancrée (Glaser &

Strauss, 1967; Glaser, 1978; Charmaz, 2006), l'analyse des propos récoltés en entretiens se fait à travers un **processus de codage itératif**, dans lequel des catégories sont créées et assemblées pour au final constituer une « **structure hiérarchique de données** » (Strauss & Corbin, 1990). Celle-ci part d'un niveau très proche des propos récoltés et avance jusqu'à un niveau abstrait où l'apport théorique de la recherche se dégage, sous la forme d'hypothèses et de liens inter-catégories (Langley & Abdallah, 2011 : 20).

Dans la première phase, le **codage ouvert** (open coding), les propos d'entretiens sont lus, et des codes sont attribués aux phrases intéressantes (mots, bouts de phrases ou paragraphes). L'intitulé de ces codes est directement issu des paroles utilisées par les répondants, sinon un label fidèle et proche des propos est attribué par le chercheur.

Dans la deuxième phase, le codage en **concepts de premier ordre**, les codes précédemment mis à jour dans tous les entretiens sont regroupés pour former des catégories. L'enjeu dans cette phase est double. Il faut (1) trouver un équilibre entre l'homogénéité de chaque groupe et leur nombre total, et, (2), créer des catégories qui soient le plus représentatives possible des propos récoltés, excluant toute traces d'interprétation du chercheur.

Dans la troisième phase, le codage en **thèmes de second ordre**, des similarités et autres liens entre les catégories sont mis en évidence par un codage axial qui prend de la hauteur par rapport aux données, en tendant vers un niveau plus abstrait, dirigé cette fois-ci par la réflexion et l'intuition du chercheur.

Enfin dans la quatrième phase, le codage en **dimensions générales**, les catégories de second ordre sont agencées les unes par rapport aux autres dans un niveau d'abstraction supérieur. Ces blocs de regroupement constituent le cœur de la théorie.

Un schéma reproduisant le codage est présenté à la fin de cette section, deux pas plus bas après la conclusion.

4.5. Conclusion

Pour résumer, cette recherche se propose d'explorer le phénomène de diffusion identitaire inter-niveaux dans une multinationale en utilisant une **approche qualitative** à travers une **étude de cas modèle**. C'est la filiale canadienne d'une multinationale européenne, établie depuis environ 7 années à Montréal, qui joue ce rôle. Dans cette entité, des personnes issues de chacun des 12 départements, avec divers niveaux d'ancienneté et d'exposition à l'international, sont interrogés.

La **méthodologie suivie est relativement inductive** puisqu'elle investigue empiriquement les liens existants entre un petit nombre de concepts définis de façon large. L'**entretien semi-structuré**, qui laisse justement de la liberté dans les réponses, est l'outil principal de collecte de données utilisé, avec en complément le recours à des observations et des artefacts physiques.

Ces entretiens sont réalisés pour **retranscrire une vision socioconstructiviste de l'I.O**, avec l'idée qu'il existe une identité perçue, construite cognitivement sur la base de plusieurs sources**.** Toutefois, le recours en parallèle à des documents de communication est sensé exprimer aussi, dans une moindre mesure, **une vision d'acteur social** de l'I.O., sous sa forme d'I.C.

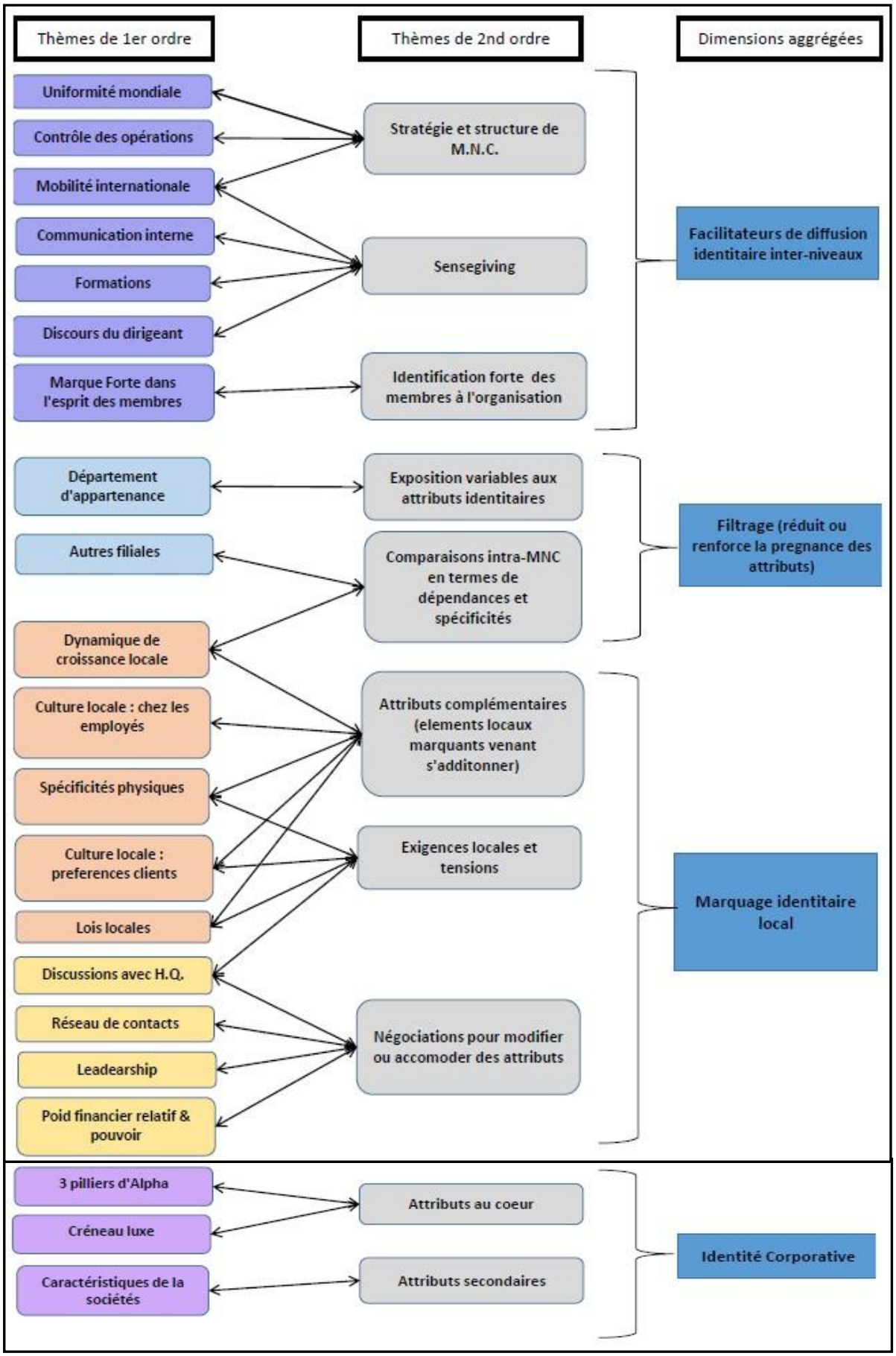

Figure 3 : Présentation des données en codes

Section 5 : Résultats et Analyse

Cette cinquième section présente les éléments issus du codage, du niveau de la dimension agrégée jusqu'au niveau empirique des citations, les unes après les autres en respect de la méthodologie utilisée et décrite par Corley (2004).

Après une introduction évoquant succinctement l'I.C., pour poser les bases au développement qui suit, les données récoltées sont présentées de façon groupée par dimensions. L'ordre choisit est le suivant :

1. dimension des facilitateurs, qui explore comment l'I.O. est transmise depuis la M.N.C
2. dimension du marquage identitaire local, qui explore les attributs complémentaires locaux et ainsi que les sources de tensions,
3. dimension du sensemaking et des filtrages identitaires, qui explore le processus central de création d'identité et les différences de perception de celle-ci.

Pour finir une explication est donnée sur les deux natures existantes d'identité, avec celle transmise et celle effectivement perçue.

Bien qu'il ne soit pas possible en réalité de placer de façon si séquentielle ces mécanismes, cet ordre de présentation est choisi pour la suggestion qu'elle implique « d'identité émise en amont et reconstruite en aval ».

Suivant les conseils de Pratt (2009) sur la présentation des données qualitatives, tout le long des citations évocatrices sont utilisées pour maintenir une force d'argumentation.

5.1. Identité Corporative

Avant même de parler de la diffusion identitaire inter-niveaux, il convient de donner quelques précisions sur la substance à sa base, c'est-à-dire à l'I.C. qui est créée par le management et d'estimer sa force.

Comme indiqué dans la section méthodologique, des documents de présentation de la compagnie, destinés aux externes mais donnés aussi aux internes, sont utilisés pour établir le profil de l'I.C. d'Alpha Monde. Ces documents présentent la compagnie avec trois grands attributs, appelées les « trois piliers d'Alpha». Il s'agit du produit (l'élixir), de machines servant à brasser l'élixir pour sa consommation et du service à la clientèle, le tout avec une insistance sur le segment luxe pour lequel la compagnie cherche à se placer. A côté de ces attributs identitaires qui forment le cœur de l'I.C., une évocation est faite de certaines caractéristiques de la compagnie comme ses chiffres clés, sa couverture mondiale, ses segments de clients (B2C & B2B), son rapport aux fournisseurs, son service après-vente, l'importance du recyclage etc... De sorte qu'il est possible de voir une seconde classe d'attributs identitaires autours des 3+1 mentionnés plus haut.

A la vue des données, le constat pouvant être établi est que chez Alpha Canada l'I.C. d'Alpha Monde est exprimée assez fidèlement puisque les «trois piliers » et le créneau luxe sont cités par plus de la moitié des employés :

- marque de luxe (12/12),
- élixirs raffinés (10/12)
- machines de points (8/12)
- service client attentionnée (8/12)

L'énumération des attributs secondaires est par contre moins forte (entre 2/12 à 4/12) et leur distribution se fait assez équitablement sur l'ensemble des répondants. Les raisons à cela sont développées plus loin (voir 5.4.1).

La prégnance de ces attributs principaux, originaires du siège, dans l'esprit des employés de filiales provient de facilitateurs de diffusion identitaire.

5.2. Facilitateurs

Résonnante avec l'idée avancée par Ashforth et al (2011) qu'il existe des mécanismes facilitateurs, la diffusion identitaire relevée entre Alpha Monde et

Alpha Canada procède selon au moins trois grand canaux, dont le premier est le « sensegiving », déjà largement commenté dans les recherches précédentes en I.O. ((Gioia and Chittipeddi, 1991; Weick, 2005).

5.2.1.Sensegiving:

La livraison d'attributs de la M.N.C jusqu'aux employés passe avant tout par des **discours** qui est la forme majeure sensegiving **(**Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Ashforth et al., 2011) **.** Ceux-ci peuvent être directs et volontaires, souvent sous une forme écrite et formelle, ou alors indirects et involontaires, sous une forme orale qui est aussi souvent plus informelle que la première.

5.2.1.1. Sensegiving direct

Il vise ouvertement à établir un idéal de l'organisation dans l'esprit des membres, tout en définissant ses origines et sa trajectoire. Si le discours ainsi créé est effectivement acheminé à tous, il encadre et promeut la diffusion d'une certaine identité[8] vers les niveaux inférieurs (Ashforth et al., 2011 : 1149). Dans le cas étudié ici, le cœur de l'I.C. d'Alpha Monde est solidement ancré chez les membres d'Alpha Canada grâce aux éléments suivants :

A - des formations sont réalisées pour instruire les employés directement sur les attributs de l'I.C. et créer des ambassadeurs de la compagnie.

Un employé en charge des formations en R.H. rapporte : *« Notre compagnie grandit très rapidement alors notre but défi c'est d'avoir tous les collaborateurs d'Alpha (Canada) qui ont un discours sur ce que ce sont les produits d'Alpha »* (répondant B).

Un employé issu d'un autre département dit : *« On a eu dernièrement quelqu'un qui est venu du siège pour dispenser des formations sur le produit qui s'appelle : « La science de l'élixir » »* (répondant K).

[8] L'identité peut ici être qualifiée de corporative : concept présenté au chapitre 3.2.1.2

Ces deux citations mises à côté aident à comprendre que le « sensegiving »(par formation ici) n'est pas seulement une tâche qui incombe au siège, mais, au contraire, qu'elle est aussi une fonction relevant du niveau inférieur.

B - une mise en ligne de documentation et des envois de courriels depuis le HQ sont réalisés pour faciliter le transfert d'informations entre les filiales, et, ainsi, donner le sens aux employés qu'ils appartiennent à un tout plus large que leur seule entité.

Un répondant évoque un outil de partage pour expliquer la circulation facilitée de l'information : *« On a une plateforme, qui s'appelle InfoAlpha recensant toutes les informations par pays. On doit soumettre certain documents de la zone et avec un SharePoint et on a y a tous accès »* (répondant C).

Un autre répondant évoque l'existence de deux plateformes, une spécifique à chaque niveau. La supra-entité Alpha+ et sa compagnie Alpha Monde (qui fait les élixirs) : *« On un portail qui existe pour Alpha Monde et un autre aussi pour Alpha+. InfoAlpha pour Alpha Canada et InfoAlpha+ pour Alpha+. Il y a plein d'informations par rapport à ou nous sommes, et ou les autres là-bas sont aussi »* (répondant D).

Un troisième répondant parle du sentiment d'inclusion accompagnant la lecture des courriels envoyés à tous : *« Dans la communication du H.Q. à tous les départements supply chain ils disent : « on va lancer ce nouveau produit, merci de mettre vos prévisions pour telle date ». Donc là on voit le monde. Tu fais partie d'un tout… tu ne reçois pas ton email rien que pour toi, même si à côté de ça il y en a aussi. Et puis quand tu regardes tous les pays t'es là : « ah oui ok, Corée, Japon, Australie … tu te rends compte que tu n'es pas tout seul et que c'est une grosse boîte »* (répondant L).

C – la communication dans locaux sur la marque, la compagnie et ses produits, mais aussi sur d'autres sujets comme des campagnes de RH mondial au sein d'Alpha+, donne l'impression aux membres de faire partie d'une « grosse

machine », pour reprendre les mots d'un répondant. Elle s'organise surtout par de l'affichage de visuels, objets à l'interne :

Observations :

(1) Affichage sur les murs de *visuels montrant : un récipient précieux avec les élixirs dedans/ la récoltes des matières premières servant à fabriquer les élixirs/ les machines brassant l'élixir affichés sur les murs.*

(2) *Des machines à brasser l'élixir trônent sur plusieurs comptoirs dans les locaux, dont le desk à l'accueil visible par tous à l'entrée dans les bureaux.*

(3) *Large affiche de publicité pour la nouvelle ligne de produit montée sur ses pied et posée à côté de l'entrée – nom du produit inscrit en très gros.*

(4) *La cuisine possède une étagère de rangement pour élixirs, de forme carré similaire au rangement dans les boutiques.*

Questionné dessus, la responsable de cet aménagement répond : *"je voulais recréer l'aménagement en boutique, c'est l'idée. Je me suis battue pour ça car le constructeur ne voulait pas vraiment »* (répondant K).

Un autre répondant commente l'affichage : *« On a des affiches ici dans les locaux pour les grosses campagnes mais aussi à côté des images de producteurs et des différents élixirs. On voit tout le temps la marque »* (répondant K).

En résumé, la communication interne omniprésente presse le message d'un produit fort et d'une grande compagnie dans l'esprit des membres.

D – le discours des managers, bien que moins direct parfois que la communication interne par voie de courriel ou d'affichage, n'en demeure pas moins un puissant vecteur de diffusion des attributs de l'I.C vers les membres :

De façon inversée, à propos de la plateforme Info Alpha, un répondant parle du discours du dirigeant : *« on y retrouve ce que [le P.D.G.] essaye de communiquer à ses employés, l'esprit Alpha en fait, l'esprit d'une marque premium »* (répondant F).

Pour certains répondants le dirigeant endosse le rôle clair de messager de la M.N.C. depuis le début : *« Je pense qu'il (le P.D.G) était commercial à la base. Un missionnaire envoyé au Canada pour développer la marque et le marché. »* (répondant F).

Pour ce troisième répondant, qui comme la plupart de ses collègues associe la marque Alpha à l'Europe, le dirigeant est un pont de valeurs entre le marché d'origine (Europe) et le marché local (Nord Américain) : *« [Le P.D.G.] est arrivé avec l'actuel manager de [ville en Europe]. Ils ont monté la structure. Ils ont fait un gros travail de communication et de marketing. [Le P.D.G.] reste un européen. Il connait ce côté luxe, classe. Il a essayé d'apporter cette culture là en Amérique du Nord »* (répondant E).

5.2.1.2. Sensegiving indirect

A côté des messages directs de la communication et des discours des dirigeants se trouvent des mécanismes indirects, qui sans le viser initialement contribue au partage des attributs de l'I.C. vers la filiale.

E - des meetings internationaux, physiques comme virtuels, amènent les responsables de marché à se rencontrer pour échanger des informations.

« Dès qu'il y a des formations ou quel que soit de ce genre nos managers vont souvent aux U.S. A côté il y a aussi parfois des échanges de best practices entre les entités de la même zone, dans ce cas les Amériques qui sont dirigées par un même responsable qui est au-dessus de notre P.D.G. » (répondant A).

Ce répondant montre que l'information au sens large est partagée entre les marchés par ce biais là : *« Le monde est grand, on a un appel conférence par mois qui réunit tout le monde, avec chaque pays présentant ce qu'ils ont fait, les challenges qu'ils ont surmontés et ce qu'ils ont appris »* (répondant F).

F - des transferts de personnel entre filiales, qui permettent aux employés de partager leur expériences d'ailleurs et d'instruire les autres membres sur ce qu'est la compagnie, sa marque, ses produits etc.…

« C'est sûr que les personnes qui viennent d'autres pays ont travaillé dans d'autres ambiances et c'est enrichissant d'échanger. On peut savoir comment ça fonctionne dans d'autres marchés. Voir ces parcours donne l'impression de faire partie d'un tout » (répondant I).

« Je crois que les autres (expatriés) ce qu'ils nous ramènent plus c'est une vision de la marque plus que n'importe quoi d'autre. Si je parle à [autre répondant - expatrié] de d'Alpha France elle connaît Alpha comme d'autres ne le connaissent pas nécessairement » (répondant J).

Au-delà du partage d'attributs identitaires, les employés transférés véhiculent le sentiment de faire partie d'un tout plus large :

« Avoir à faire à des employés d'autres filiales laisse quelle impression ?

- Que la planète est très petite assurément. Il y a beaucoup d'empathie puisqu'on constate les uns les autres que l'on est pris des dans des dynamiques similaires » (répondant D).

Il faut cependant nuancer cela par le fait que cette diffusion se fait de façon aléatoire. En effet elle dépend du bon vouloir des employés de communiquer sur leur expérience et des occasions qu'ils ont effectivement de le faire, généralement dans des conversations informelles

« J'ai entendu les histoires de [autre répondant - expatrié] à un moment où ils parlaient à d'autres personnes, des histoires sur quand il travaillait dans un autre pays. Mais ce n'est pas comme si j'étais obligé d'écouter, c'est informel » (répondant I).

5.2.2.Structure de M.N.C.

A côté du sensegiving qui est un mécanisme de transmission identitaire relativement direct, des **processus internes à la M.N.C**. ainsi que la **nature de la stratégie internationale poursuivie** appuient l'impact de l'I.C. sur ses filiales.

A - Une uniformité mondiale des produits et services donnent l'impression aux membres de faire partie d'un éventail de filiales similaires.

« Si vous aller dans une ville d'Europe, aux US, ou a Hong Kong on va se présenter de la même manière, compagnie d'élixir de luxe, avec une très haute qualité recherchée. » (Répondant B).

« Comme je disais la formule fonctionne exactement pareil partout dans le monde » (répondant B).

La mondialisation du produit est très claire pour les répondants qui évoquent l'importation d'une recette et de façons de faire européennes vers l'Amérique du Nord :

« On apporte une culture de la consommation d'élixir aux Nord-Américains. Surtout, les courts et puissants. C'est quelque chose que les Nord-Américains ne connaissaient pas avant (répondant H).

Un autre répondant évoque l'imaginaire derrière le produit qui est aussi recréé par le profil du personnel engagé : « *Le fait de parler et d'employer beaucoup de Français ça fait partie du concept. L'accent français… (Des serveurs) la marque qui est de [pays Européen]… Là on pense directement au luxe »* (répondant E).

B - Le contrôle (strict) des opérations est un élément qui est ressorti chez beaucoup de répondants. Ils y voient une caractéristique représentative de grosses structures de type M.N.C., nécessaire pour assurer un fonctionnement correct du tout. En outre ils font directement le lien entre contrôle et uniformité.

« Y'a cet aspect contrôle et image à travers les différents marchés aussi qu'on est à même de voir quand on reçoit de l'information du H.Q., on voit que c'est standard à travers l'ensemble des marché » (répondant L).

« Beaucoup d'ordres et de directives nous sont donnés. Alpha Monde c'est une marque forte et tout au long de leur processus ils veulent garder une certaine constance sur leur image, autant dans les produits que les services » (répondant G).

La mainmise du H.Q. sur les affaires de la filiale amène les employés à ressentir une appartenance de leur filiale à un tout mondial, guidé strictement par la maison mère. Cela prend la forme de processus standards à respecter, de rapports ponctuels à envoyer, d'audits de la filiale etc…

Rapports et approbations : *« On n'a aucune marge de manœuvre, on doit tout faire approuver par le siège social. C'est parce que l'image de marque est tellement forte à travers le monde que l'on ne peut pas changer »* (répondant A).

Outils standards : *« On doit utiliser beaucoup de templates qui ne sont pas adaptables, que ce soit pour une filiale en croissance ou un autre mature. On passe trop de temps à reporter des informations. En même temps je comprends très bien pourquoi c'est comme ça. Cela marche bien et je pense que ça ne doit pas être différent dans d'autres multinationales »* (répondant F).

Audit : *« On a récemment eu des gens de chez Alpha+ qui sont venus nous auditer. Ils veulent s'assurer que la filiale suit bien les guidelines »* (répondant K).

C – la mobilité du personnel a un deuxième effet facilitateur de diffusion identitaire. En plus d'être un support de « sensegiving », la mobilité permet de répandre des méthodes de travail qui sont-elles même garantes du maintien de l'identité.

Le répondant suivant parle de ces deux rôles joués par les employés transférés : *« Il y a beaucoup d'expatriés comme moi ici. C'est bien car ceux venant de France, où d'ailleurs où Alpha Monde* est *beaucoup plus établi, amènent une idée de la marque* (sensegiving)*, et aussi une certaine façon de faire, une rigueur dans le travail* (méthodes) *»* (répondant H).

Un autre répondant, aussi expatrié de France, appuie le transfert de méthodes de travail : *« Je pense que quand mon boss m'a embauché il avait envie que je puisse parler de mon expérience en France, et d'aider en travaillant. On faisait des choses dans les processus qui étaient plus développées et là ça me permet d'amener des idées de la Franc »* (répondant L).

5.2.3.Force de la marque dans l'esprit des employés

Un troisième facilitateur de diffusion identitaire à l'œuvre chez Alpha, et certainement ailleurs, est la force de la marque dans l'esprit des employés.

Celle-ci est d'abord permise par **une exposition (forte) des membres aux attributs**. C'est par exemple le cas par le biais d'affichage de visuels à l'interne et l'exposition valorisante du produit dans les locaux, sous différents formes pour raconter les phases de sa fabrication. Les 4 observations décrites plus haut (5.2.1.1 - C) ont du sens ici aussi pour comprendre la force de la marque dans l'esprit des employés.

En addition, la **mise à disposition du produit pour consommation** semble jouer un rôle dans la diffusion de l'I.C. :

Observations :

Toutes les variantes d'élixir sont proches d'un appareil de préparation, le tout en libre-service. Tous se servent et consomment durant la journée.

Propos récoltés en lien :

"On connait vite tous les élixirs en travaillant ici (rires). J'essaye de faire attention, j'en bois trop"

Cette prégnance de la marque dans l'esprit des employés, permise d'abord par l'affichage et la mise à disposition du produit pour consommation, est renforcée, de deux façons, par une **notoriété élevée**. D'abord, les employés sont amenés à connaître personnellement la marque en dehors de la compagnie, déjà en tant que client, ce qui nourrit leur connaissance des attributs : *« Le fait que je suis Française et que ma famille utilisait une machine, comme beaucoup de foyers français, pour moi c'est un peu retombé mes sources »* (répondant E).

Ensuite, et de façon parallèle, cette notoriété élevée de la marque amène les employés à parler souvent de la compagnie en dehors du travail car celle-ci est connue : *« Alpha c'est une boite que tout le monde connaît. C'est agréable de*

voir que ça parle à tout le monde quand je dis je travaille chez Alpha » (répondant L).

La plupart des répondants révèlent qu'ils ressentent une **fierté** à parler de la marque et de la compagnie, ce qui joue sans nul doute dans la prégnance de la marque dans leur esprit : *« Chez Alpha, tous les gens sont passionnés, motivés, ils travaillent forts, personne n'est en mode je vais faire mon 8 à 5 et après quand je rentre chez moi j'oublie. Les gens vivent la marque »* (répondant G).

Il n'est pas rare donc que les employés s'identifient de plein gré et en deviennent des ambassadeurs. Ce faisant ils absorbent naturellement les attributs distribués dans l'I.C. Après une présentation riche et en émotions de la compagnie : « *Vous présentez la compagnie comme cela ? - Oui d'ailleurs mes amis m'appellent miss Alpha »* (répondant G).

Pour finir, un regard aux images symboliques citées pour illustrer la compagnie pousse à dire, qu'en plus d'avoir une prégnance forte et consolidée dans l'esprit des employés, la marque est aussi hautement valorisée par eux, d'un point de vue qualitatif. Pour se rendre compte de cette **image positive de la compagnie chez les employés** il n'y a qu'à regarder les objets et marques nommés par les répondants pour construire des métaphores d'Alpha Monde :

« Je dirais que c'est du diamant, juste pour dire « voilà! C'est la perfection » » (répondant G).

« Alpha Monde c'est naturellement une marque de luxe, qui pourrait être comparé à Louis Vuitton, Dior, Chanel » (répondant E).

5.2.4.Résumé

Sans écarter la possibilité que d'autres facilitateurs soient à l'œuvre dans la diffusion identitaire inter-niveaux, le travail empirique réalisé dans cette étude fait ressortir 3 grands mécanismes.

D'abord, le contenu de l'I.C. est communiqué aux membres de la filiale par des canaux de **Sensegiving** qui sont:

a. des formations
b. de la communication interne (intranet, courriels)
c. de la communication dans les locaux
d. des discussions des employés locaux avec des expatriés
e. des meetings internationaux (physiques ou virtuels)
f. les discours du (des) dirigeant(s)

Ensuite, en appui de ce mécanisme principal, vient la **structure de M.N.C.** (opérations contrôlées, stratégie de produits et services unifiés dans le monde, mobilité de personnel). Ces mécanismes assurent qu'il y a un respect attributs de l'I.C (= pas d'écarts), et cela à travers le temps.

En plus de ces deux mécanismes, lorsque la **marque est très présente** dans l'esprit des employés, ceux-ci viennent à considérer la marque et les produits comme synonymes de l'entreprise, et s'ils se sentent fiers de travailler pour la compagnie, cela va encore plus appuyer la diffusion des attributs de l'I.C. vers eux.

5.3. Marquage identitaire local

D'un autre côté, des éléments de contextes locaux sont assez marquants pour être considérés comme centraux et distinctifs pour l'identité de la filiale.

5.3.1. Compléments identitaires locaux

Ces **attributs identitaires locaux** sont normalement de nature **complémentaire**, c'est à dire qu'ils s'additionnent à ceux de l'I.C. sans heurt ni altérations. Ils sont de nature variés :

A - Culture locale : les préférences des clients locaux est un aspect de la culture locale qui pousse les employés à penser aux affaires de manière adaptée : *"Le marché est un peu différent en Amérique du Nord. Les habitudes de consommation sont un peu différentes par rapport à l'Europe"* (répondant F).

Interrogé sur les spécificités de la filiale ce répondait dit : *« il y a quelque chose qui me vient en tête directement, c'est la nouvelle machine « American-Machine » parce qu'elle est juste aux US et Canada et le reste du monde ne l'ont pas »* (répondant A).

B – Culture locale : chez les employés. Comme chaque pays a ses règles et ses coutumes il est évident que la culture locale se ressent en interne, dans le travail. Les répondants expatriés, ou simplement ceux venus d'un autre pays, sont les plus à même à remarquer cela. Ainsi, pour ceux venant d'Europe l'atmosphère ouverte et détendue, le multiculturalisme allié au bilinguisme très présent à Montréal, ainsi que le sentiment d'une hiérarchie douce sont des traits marquant de la filiale.

« *Qu'est ce qui selon vous caractérise votre filiale*?
- Je ne sais pas comment ça se passe ailleurs mais je dirais qu'il y a le bilinguisme, la gestion culturelle comme il y a de tout au bureau, pas que des québécois, il y a, des français, d'autres européens, des asiatiques, des africains… parce que c'est Montréal je pense. J'imagine que chez Alpha au Brésil ça doit être diffèrent » (répondant F).

« Il y a moins ce côté hiérarchique que l'on peut avoir en France. Les gens sont plus accessibles » (répondant G).

C- Des spécificités physiques entourant la filiale sont aussi citées pour la caractériser. Lors de la présentation de leur entité certains répondants évoquent les caractéristiques territoriales du pays hôte :

« C'est un marché qui est très très grand. Le territoire Canadien est très très vaste et cela rend la les opérations complexes » (répondant C).

D'autres évoquent des caractéristiques d'aménagement de leur filiale qui selon eux les caractérisent :

« On est une des 5 seules boutiques au monde à avoir un bar en plus de la boutique» (répondant E).

« Au canada ce que l'on a de différent d'ailleurs, en dehors de l'AmericanMachine que les autres n'ont pas, c'est qu'exceptionnellement on a notre propre centre de réparation de machines. Au Canada c'est plus facile d'avoir tout cela centralisé» (répondant F).

D - Des spécificités juridiques propres au territoire Canadien et même à la province Québécoise impactent le travail de plusieurs des répondants, qui en viennent à considérer ces éléments comme aspects singuliers de leur filiale :

« Au Québec on nous demande de communiquer dans la langue française. Mais comme on est aussi présents ailleurs dans le Canada le packaging doit toujours être dans les deux langues. Il y a beaucoup de contraintes légales importantes » (répondant H).

« Ils nous envoient le visuel mais après ça doit être adapté au niveau de notre marché, avec le français et l'anglais » (répondant G).

E - Le niveau de croissance élevé du marché est un aspect caractéristique de la filiale que les répondants de chez Alpha Canda ont absolument tous évoqué. Les défis organisationnels apportés par une croissance locale forte, comme c'est

le cas chez Alpha Canada, forge le sens de vivre une expérience unique et spécifique au marché dans l'esprit des employés. Ils y voient un défi à relever et donc une source de fierté.

Demande de présentation de la filiale par un répondant :

« Alpha Canada nous sommes…

- Une filiale toute jeune, et en croissance. Très dynamique. On a à peu près compris notre marché et on est en train de s'implanter dans le marché Canadien et pour moi c'est vraiment une entreprise dynamique qui cherche à prendre des parts de marché sur le pays » (répondant J).

La dynamique de croissance impactant fortement les affaires courantes forge une certaine idée de la compagnie chez les répondants. Dans le cas d'Alpha Canada plusieurs répondants ont évoqués le cas d'une start-up pour la symboliser :

« Présentement j'ai l'impression qu'on a un set up de start-up, la petite PME qui a grandi rapidement » (répondant D).

« Je dirai qu'on est un marché en pleine émergence. Ça démarre et on a donc un profil start-up » (répondant A).

F – Les dirigeants, par leur rôle de manager, exécutent certes la stratégie mondiale décidée au siège social mais donnent aussi des ordres aux équipes. Au travers de ces rapports individuels avec les équipes ils démontrent des qualités personnelles que peuvent retenir les membres comme éléments caractéristiques de la filiale.

Du fait d'un historique encore court, et d'un développement rapide de la filiale ces dernières années sous l'égide du même P.D.G. présent depuis le début, plusieurs répondants de chez Alpha Canada n'hésitent pas à nommer leur dirigeant comme attribut singulier de la filiale :*« Le PDG, il fait une grosse différence. Quand il arrive sur le plancher, même s'il est de moins en moins présent car le marché à exploser, tout le monde est en confiance »* (répondant E).

5.3.2.Exigences locales et tensions identitaires

Dans certains cas, les éléments locaux ne peuvent rester simplement complémentaires en raison d'**exigences locales** obligeant leur prise en compte au premier plan pour mener les affaires de la filiale. Dans ces cas, il peut y avoir une certaine contestation des attributs de l'I.C. déjà présents, créant une sorte de **tension identitaire**.

Concrètent ce phénomène s'observe d'abord dans des **plaintes** à l'endroit de la maison mère, qui souvent ne « comprend pas la réalité locale ». Dans le cas d'Alpha Canada il s'agit surtout d'éléments liés aux produits et aux préférences des clients qui vont avec… :

« Ailleurs c'est plus des [consommations] courtes et des [élixir de type X]. Ici c'est plus des élixirs longs. C'est une grande différence qui n'est peut-être pas bien perçue au niveau international » (répondant C).

… mais aussi d'aspects juridiques locaux comme l'obligation d'inclure le français dans les visuels et documentations au Québec :

« Il y a l'aspect Francophone, des anglophones, et moi je le sais dans mon département de trade marketing parce qu'il faut toujours tout traduire à cause de la loi 101. D'ailleurs c'est une réalité que le H.Q. ne comprend pas vraiment puisqu'ils m'envoient tout en Anglais. Ils ont du mal à comprendre que ce n'est pas pareil ici. » (répondant G).

« Au niveau légal on a des exigences différentes que dans d'autres pays. Tous les packagings sont faits en Europe. Quand ça arrive ici on a toujours des problèmes avec H.Q. car ce n'est jamais « compliant » avec notre marché. » (répondant J).

Au-delà de simple plaintes, les membres entament des **négociations** avec le niveau supérieur pour obtenir des arrangements, au prix de certains efforts.

« J'ai l'impression qu'on se bat beaucoup avec le HQ à la place d'une coopération. Ils ne comprennent pas les réalités de notre marché, ils ne comprennent ce dont on a besoin. Ils sont du genre « voilà, ça se passe comme ça en Europe et ce que les Européens au siège disent c'est bon, et si ça ne vous plaît pas c'est pareil. » (répondant G).

Un répondant commente la relation avec le H.Q. après avoir parlé de ces négociations : *Je dirais que ça ressemble à une corde ou il faut à chaque fois se hisser pour demander quelque chose en haut. C'est assez fatiguant »* (répondant C).

Si la négociation aboutie toutefois, les **définitions des attributs contestés sont accommodées** pour répondre aux exigences locales. Dans le cas étudié, pour le secteur Nord-Américain, qui possède des caractéristiques de clients similaires face à l'Europe, Alpha Monde a modifié deux de ses attributs identitaires principaux pour tenir compte des exigences locales. Il s'agit de ses élixirs et de ses machines (avec l'ajout de la nouvelle AmericanMachine).

« Le seul impact différencié que je vois peut être c'est notre focalisation sur des élixirs plus grands que ceux qu'Alpha Monde vend ailleurs. » (répondant B).

« Ils ont compris que le consommateur Nord-Américain est différent et ont donc sorti dernièrement la nouvelle ligne AmericanMachine » (répondant C).

Cette accommodation une fois effectuée se poursuit dans le temps. Ici la gestion de ces attributs spécifiques est laissée aux filiales nord-américaines :

« Les visuels et les guidelines sont normalement donnés par le H.Q., et puis nous à côté, avec les U.S., nous sommes le seul marché qui produisons localement le matériel marketing car nous sommes les seuls à avoir AmericanMachine » (répondant J).

Il est intéressant de noter que ces négociations, pour plusieurs répondants, dépendent à la fois des **relations personnelles** qui se sont tissées entre la filiale et le siège …:

« Devant la multinationale qui est très strict, très en silo, très structurée, quand souvent les choses ne peuvent pas être fait selon l'ordre des choses, cela peut être pratique d'avoir ces liens là pour dire « by the way voici un contexte spécifique, pourriez-vous nous donner un coup de main » et, de fil en aiguilles, à mesure que ces liens se créés, mon travail au sein de d'Alpha Monde se facilite» (répondant D).

…et à la fois de la **présence de leadership** chez les dirigeants locaux.

« Je vois que les choses avancent plus vite aux US et ce n'est pas qu'une question de taille de marché. J'ai l'impression que c'est aussi une question de leadership. Ici il manque d'après moi un peu de leadership » (répondant J).

« Le manager de notre départent est quand même pas mal… il sait ce qu'il fait. Il arrive à nous faire avoir ce qu'on a besoin » (répondant G).

Pour terminer, un regard sur les **images évoquées pour symboliser** la relation maison mère et filiale peut aider à comprendre sa nature.

Pour trois répondants il s'agit d'une relation « *parents à enfant* » (répondants A, G & I), avec, selon l'un d'eux, « *des exigences fortes de la part des parents* » (répondant G) mais aussi un comportement fougueux de la filiale « *qui essaye de faire les choses comme elle veut sans se faire prendre » (répondant G).* Pour deux autres, une image représentative de la relation est le haut du corps (cerveau ou haut de bras) (répondant A) pour le siège social et la main pour la filiale. Finalement pour les deux derniers ayant partagé une image, de façon très similaire aux précédents, la relation peut être vue comme une « *pyramide* » (répondants L & I) avec le siège en haut et les filiales à la base.

Ces images impliquent toute une hiérarchie forte et maintenue, de sorte qu'il n'est pas étonnant de voir :

(1) que les attributs centraux de l'I.C. soient si fortement imprégnés dans les esprits des membres de la filiale et

(2) que les membres de la filiale doivent négocier âprement pour obtenir une accommodation d'attributs identitaires qu'ils jugent nécessaire.

5.3.3.Résumé

A côté d'attributs qui leur sont transmis par le siège social, les membres d'une filiale apprécient des éléments locaux et les incorporent dans la représentation qu'ils se font de leur sous-entité. Sans prétendre en avoir dressé une liste exhaustive à travers ce cas, les éléments locaux qui sont ressortis sont :

a. La culture locale - présente dans les préférences des clients locaux
b. La culture locale – chez les employés
c. Des spécificités physiques
d. Des spécificités juridiques locales
e. Le niveau de croissance de l'entité, et de son marché
f. Le profil des dirigeants locaux

Ces différents éléments, lorsqu'ils sont cités comme représentatifs de la filiale, sont dans un premier temps considérés comme des attributs complémentaires à ceux de l'I.C., c'est-à-dire qu'ils s'y rajoutent sans heurt.

Si toutefois des exigences locales pressent les membres à modifier ou remplacer des attributs de l'I.C. par des attributs locaux plus adaptés, alors il peut y avoir une tension identitaire avec le niveau supérieur. Celle-ci se règle par le biais de négociations avec le siège, dans lesquelles le leadership des dirigeants et les relations personnelles existants entre les membres des deux niveaux sont mis à contribution. Si la négociation aboutie, alors l'attribut identitaire mondial contesté de l'I .C. est modifié ou remplacé par un attribut local.

5.4. Sensemaking & filtrages

Avant d'entamer ce chapitre, il convient de **raffiner la définition donnée au sensemaking**, à la lumière des données récoltées dans cette analyse.

Si la définition donnée plus haut (voir 3.4.4.2) est …:

« La création cognitive par les membres d'une « histoire » sensée faire sens du présent, qui dans ce cas est l'identité perçue. »

… elle est à partir d'ici comprise comme : « Le processus dynamique d'articulation d'attributs complémentaires locaux avec, ou parfois contre, des attributs de l'I.C., pour former une identité propre à la filiale. Il est entrepris individuellement par les membres de l'organisation mais incorpore le résultat des échanges avec leurs pairs. »

Avant d'arriver à une identité articulée de sa filiale, qui risque encore d'évoluer plusieurs fois (Gioia & al, 2000), le membre doit être exposé aux attributs identitaires de l'I.C. (par l'entremise des mécanismes facilitateurs) et aux aspects locaux. Cette exposition lui permet en effet de récolter les « pièces à monter », nécessaires pour sa construction de sens. Si en théorie le membre pourrait avoir toutes les pièces existantes et construire une identité complète, deux aspects internes impactent son exposition et la lecture qu'il fait des attributs, avec un effet assez variable. Ces deux éléments liés à la configuration de l'organisation agissent comme des filtres en laissant passer ou pas des attributs jusqu'aux membres, et en renforçant/affaiblissant leur prégnance dans leur esprit.

5.4.1. Appartenance à un département

Le premier de ces deux filtres est lié à la **différence de réalité vécue par les membres selon leur département d'appartenance**. Cette divergence implique que leurs tâches à réaliser, leurs interactions avec d'autres membres, dont ceux du siège, leur exposition à la communication interne etc… diffèrent, et, que de ce fait, chacun ne perçoit qu'une partie des éléments identitaires (mondiaux ou

locaux) dans son travail. Cette exposition inégale aux attributs entraîne mécaniquement une connaissance inégale de ceux-ci.

Certains membres peuvent être des receveurs d'attributs très bien placés dans l'organisation. C'est le cas des répondants en lien avec la vente et/ou les formations et la communication. Ces derniers sont typiquement en charge de transmettre les attributs de l'I.C. envers les clients et de les répandre dans la filiale. Un répondant ayant eu ce double rôle, après avoir présentée la compagnie de façon très complète en termes d'énumération d'attributs centraux et secondaires, rapporte : *« Moi je viens du côté vente, et j'ai cet aspect aussi ou je forme des vendeurs et des vendeuses, alors c'est peut-être pour ça que je peux être aussi précis (dans la présentation de la compagnie)»* (répondant B).

D'autres répondants, directement en relation avec la maison mère dans leurs tâches de travail, disent aussi être informés de façon privilégiée :

« *Un avantage de travailler dans mon service c'est qu'on reçoit beaucoup de fichier du HQ. On voit tous les marchés qui sont présents, on voit qu'on appartient à un grand group* » (répondant L).

A l'inverse, des répondants dont le travail est coupé de relations avec la multinationale, dans tous ou certains domaines, répondent :

« *Honnêtement, quand on me parle de [pays européen d'origine] et d'Alpha Monde je vois ça très loin »* (répondant E).

« Niveau financier, même si je ne suis pas en finance, j'imagine que c'est le HQ qui donne. C'est pas nous qui faisons notre petite mayonnaise à compter nos petits sous » (répondant A).

Cette exposition privilégiée aux attributs est bien sûr aussi vraie pour les aspects locaux.

Continuant sur les spécificités de la filiale, ce répondant évoque la taille du territoire, qu'il voit très fortement dans son travail : *« Après je peux parler aussi par rapport à la supply chain. On a des contraintes complètement différents*

qu'un pays comme la France car le pays est immense. Le pays est immense et ça rend les affaires différentes ici » (répondant L).

Pour ce répondant, dont le travail implique en grande partie de traiter les spécificités juridiques locales: *« Dans mon département on s'occupe des machines, développement de produits jusqu'au service après-vente. Toute la partie sécurité, homologation doit se faire au Canada car les produits ne sont pas les même »* (répondant C).

L'appartenance à un département entraîne donc bien une lecture incomplète et spécifique des attributs identitaires, mondiaux ou locaux. Voici donc pourquoi les attributs secondaires de l'I.C. ne sont pas présents chez tous les répondants, bien qu'une distribution égale de ceux-ci existe envers tous (voir 5.1).

5.4.2.Comparaisons intra-M.N.C.

Le second des deux filtres, placé en aval du premier dans la séquence de sensemaking, est la **comparaison intra-MNC** que les membres réalisent. En effet, la relation avec d'autres niveaux, et, surtout la perception de ces relations, jouent sur l'autodéfinition par les membres de leur entité car ils situent leur niveau en fonction des autres. Cette articulation cognitive sollicite à la fois des niveaux horizontaux (branches) et à la fois des niveaux verticaux (Alpha Monde, Alpha+) et implique des attributs locaux et mondiaux, principaux et secondaires. Les comparaisons sont donc conduites dans tous les sens et sur toutes les caractéristiques. Dans le cas étudié, les employés comparent leur filiale Alpha Canada avec d'autres filiales (Alpha pays_X), mais, aussi, leur branche au sein du groupe Alpha+ avec d'autres branches.

Alpha Canada vs. Alpa US : *« Aujourd'hui, bien qu'on est encore en discussion avec les U.S., on a coupé le cordon et on se rapporte directement au H.Q. On est comme frère et sœur avec eux »* (répondant H).

Alpha Amérique du Nord (Canada+US) vs. Alpha France : *«Je vois que l'Amérique du Nord est considérée comme une entité, comme par exemple avec*

la dernière ligne de machines. […] Le marché est un peu différent en Amérique du Nord. On le voit dans la dernière machine qu'on a sortie. Les habitudes de consommation sont un peu différentes par rapport à l'Europ » (répondant F).

Dans une comparaison avec d'autres branches d'Alpha+ ce répondant valorise plusieurs attributs secondaires d'Alpha Monde: *« L'entreprise est perçue de façon particulière au sein d'Alpha+. Dans cette branche on va jusqu'à la distribution, on touche aux consommateurs directement, on a des centres d'appel pour parler aux consommateurs directement des produits, c'est quand même une particularité au sein de l'organisation »* (répondant C).

La conséquence de ce second filtrage par comparaisons est pour les membres de donner plus ou moins de poids avant la reconstruction d'une identité dans la filiale :

1) aux attributs de l'I.C si la comparaison est non-différenciatrice de la M.N.C, qu'ils soient principaux ou secondaires,

2) aux attributs complémentaires locaux si la comparaison est différenciatrice de la M.N.C

Par exemple la comparaison de ce répondant appuie l'ensemble des attributs de l'I.C. (avec le mot « formule ») tout en reconnaissant l'importance d'un attribut complémentaire local : « *Comme je disais la formule fonctionne exactement pareil partout dans le monde. La seule différence c'est que nous autres nous sommes en croissance quand d'autres ont plafonné sur leur marché* » (répondant I).

En outre, il se peut qu'un attribut considéré comme prégnant, après comparaison, apparaisse seulement comme ordinaire au final.

Pour ce répondant par exemple, alors qu'il reconnaissait l'attribut « forte croissance » comme marquant chez Alpha Canada plus tôt dans l'entretien, après avoir réalisé la comparaison, il le perçoit finalement comme partagée par tout Alpha Monde. De ce fait, la spécificité de cet attribut, et donc sa prégnance dans

l'identité locale articulée sont affaiblis : « *La forte croissance est présente dans le monde entier, même si pour le coup ça peut être aussi un aspect d'Alpha Canada comme c'est en pleine croissance ici. Mais de façon générale Alpha Monde c'est en pleine croissance »* (répondant L).

Selon la conclusion qu'ils tirent de ces comparaisons et (ré) évaluation d'attributs, les membres définissent leur entité comme plus ou moins **singulière** :

« Le marché est un peu différent en Amérique du Nord. Les clients ne consomment pas de la même manière » (répondant F).

Il est à remarquer que les comparaisons avec d'autres filiales s'établissent beaucoup autours du critère de « taille de marché » et de « poids financier dans la M.N.C. » qui en ressort. Ce poids amène aux yeux des membres une certaine **légitimité** à la filiale.

Sur la relation avec les U.S. : « *Je ne pense pas que c'est égalité en ce moment entre nous. Parce que c'est un plus gros marché les U.S. Mais de notre côté, notre marché est tellement en émergence qu'on va finir par être capable de prouver qu'on est à la hauteur* » (répondant F).

Et de ce poids et légitimité relative vient un **pouvoir dans la relation avec le siège** :

Comparaison avec le plus gros marché : « *Le marché français (Alpha France) est tellement gros que s'ils demandent quelque chose ils peuvent facilement l'avoir. (…) Pour donner un exemple concret, sur une promotion de fin d'année par exemple, s'il leur faut plus d'un objet en quantité limité, ils peuvent demander au H.Q. de prendre sur la quantité attribuée à un plus petit marché pour leur redonner. C'est la France alors le H.Q. va certainement écouter. Pour nous je ne pense pas que ça serait possible*» (répondant L).

Comparaison avec le marché U.S. : *« On est petit face aux U.S. S'il y a des décisions à prendre les US vont être favorisés. Mais je peux comprendre, c'est le jeu c'est comme ça. Les chiffres sont plus gros là-bas »* (répondant I).

Cette légitimité (financière en grande partie) et le pouvoir qui en découle, ajoutés aux singularités perçues vis-à-vis d'autres filiales, font que les membres placent mentalement leur entité plus ou moins loin du siège en terme de dépendance au siège.

L'hypothèse qu'il est possible de formuler à partir de ces observations est que : *l'identité articulée d'une filiale est d'autant plus soudée, ou détachée, de la M.N.C. que ses membres ont la perception d'en être dépendants, respectivement indépendants.*

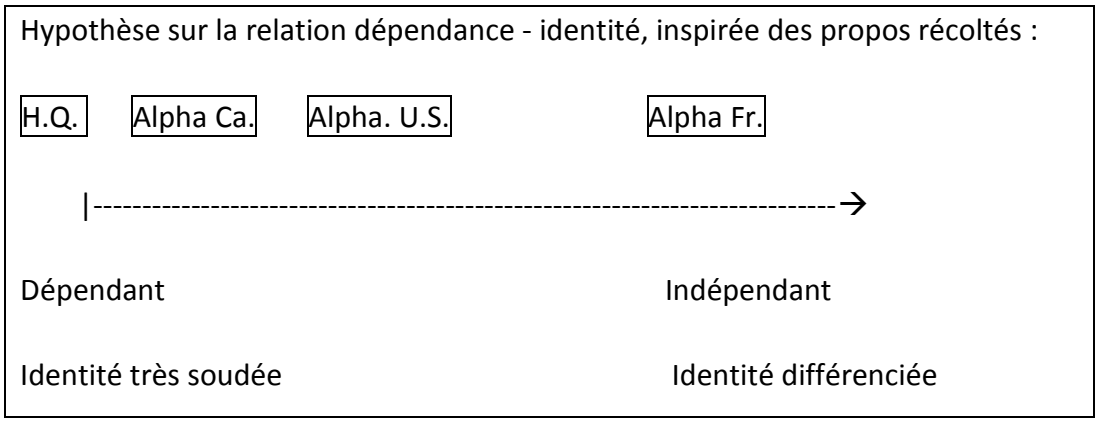

Figure 4 : Schéma de la relation hypothétique entre dépendance et nature de l'identité

Notons tout de même que l'impression de dépendance évoqué ici, même si celle-ci peut être lourde (voir 5.2.2), s'accompagne d'un sentiment de sécurité. Sur les visites de dirigeants externes un répond dit en effet :

« ça prouve qu'on n'est pas isolés je dirais, qu'on ne travaille pas en autarcie, qu'on a du soutien du H.Q. Ça m'inspire qu'on est soutenu, on ne fait

pas notre truc de notre cote mais on est « dirigé » par le siège social » (répondant A).

5.4.3.Résumé

Les différences de réalité vécues selon les département d'appartenance, ainsi que les comparaisons entre les filiales auxquelles s'adonnent les membres, font que l'identité articulée par chacun d'eux lors du processus de « sensemaking » est, au final, une construction singulière et incomplète. Singulière car chacun à sa propre appréciation de ce qu'est l'organisation (distribution des attributs secondaires), même si une substance identitaire non négligeable est partagée (les attributs principaux). Incomplète aussi car tous les attributs existants ne se retrouvent pas dans cette construction cognitive. Certains y ont en effet une prégnance plus forte que d'autres, qu'ils soient issus du côté local ou mondial.

Un répondant met en lumière l'effet cumulé de ces deux filtrages ainsi : *« j'ai cru comprendre, sur des plus petits marchés ou des marchés géographiquement plus petits comme en Europe* (comparaison pour valoriser la différence géographique)*, que la fusion et la synergie, entre Alpha+ et Alpha Monde est différente d'ici. Souvent ils sont dans les mêmes locaux, et du coup, en termes d'infrastructures par exemple T.I.,* (appartenance à un département) *ils ont des partages qui sont impossibles ici »* (répondant D).

5.5. Double nature de l'identité

L'identité perçue par les membres de la filiale, constituée à la suite du processus mental et individuel de « sensemaking », et normalement différente de celle simplement crée par le management (I.C.), est exprimée de façon individuelle par les membres et arbore deux facettes. D'un côté une identité simple et qualifiable « d'**héritée** », basée sur l'I.C., et, d'un autre côté, une plus complexe, **reconstruite de façon hybride** à partir de l'I.C. et d'éléments locaux.

Les deux versions sont présentes à l'esprit de chacun des membres mais le recours à l'une ou l'autre dépend de l'audience envers qui l'identité est exprimée.

5.5.1.Identité héritée (basée sur l'Identité Corporative)

Si l'interlocuteur du membre de la filiale est une personne externe à la M.N.C., alors le membre se contente de retransmettre l'I.C. qu'il a héritée de la maison mère, après qu'elle ait été filtrée.

« *Si vous aller dans une ville européenne, aux U.S., ou à Hong Kong on va se présenter de la même manière, une compagnie d'élixir de luxe, avec très haute qualité recherchée dans le service* » (répondant B).

Le membre qui présente son organisation à un externe mobilise une forme d'identité très corporative car il estime que le récepteur ne partage pas avec lui les attributs les plus saillants et représentatifs de la compagnie, alors qu'ils sont à ses yeux ceux à posséder prioritairement. Aussi, les membres restent très proches de l'I.C. dans leur présentation car ils la jugent puissante et évocatrice, et aussi, adaptée à la compréhension par des individus externes puisque préparée de toute pièce (en haut). Il y a un aspect « vente » dans cette configuration identitaire qui amène mécaniquement à valoriser la compagnie, et c'est pourquoi les membres, qui apprécient baigner dans une aura positive, ont volontiers recours aux attributs (valorisants) de l'I.C. dans leur présentation.

Par exemple, ce membre évoque ouvertement les efforts entrepris pour répandre les attributs centraux de l'I.C. vers le public et le sentiment qu'il s'agit d'une façon de faire globalisée : *« On promeut beaucoup, les 3 piliers d'Alpha Monde car c'est partout pareil, c'est la façon de faire d'Alpha Monde. Je suis allé en France et c'était comme ça, en [pays européen d'origine] c'est comme ça aussi j'imagine. Je pense que c'est partout comme ça, c'est ma perception »* (répondant A).

Ce répondant parle avec fierté du profil mondial de la compagnie dans sa présentation à des externes : *« Je travaille pour la compagnie numéro 1 au monde. C'est ça que je dis à tout le monde. D'ailleurs j'essaye toujours d'amener mes amis à travailler ici »* (répondant K).

De façon saisissante, quand interrogé sur les apports d'Alpha Canada pour la clientèle locale, ce répondant présente des avantages offerts par le produit, qui est l'attribut le plus central de l'I.C. (en tout cas chez Alpha). L'identité d'Alpha Monde recouvre donc ici totalement la filiale : *« On apporte un élixir de qualité au Canada qui ne connait que l'élixir à l'eau directe, de moindre qualité face à nos élixirs conditionnés. C'est donc l'opportunité pour eux de boire un bon élixir. Je le vois quand je vais vendre Alpha dans les entreprises, ils sont ravis de pouvoir boire autre chose »* (répondant H).

5.5.2.Identité articulée – hybride

En plus d'une identité de leur filiale héritée de la maison mère, « emballée et prête à être retransmise aux externes », les membres de la filiale perçoivent une identité à part entière et hybride de leur entité, qu'ils reconstruisent à partir de tous les attributs disponibles**.**

« *On est fier de développer Alpha Canada mais aussi de faire partie d'une grosse machine mondialement connue* » (répondant F).

En effet, si l'interlocuteur est interne à la M.N.C., ou alors si c'est pour son propre compte, le membre de la filiale se détache, mais pas complètement, des attributs hérités de la maison mère (sur la base de l'I.C.) pour valoriser des attributs locaux qui différencient sa filiale des autres. En fait, un ajout des seconds aux premiers est entrepris pour articuler une nouvelle identité. Elle conserve la force des attributs hérités tout en devenant unique par la singularité des attributs locaux.

Questionné sur la façon de présenter sa filiale à un membre d'une autre filiale ce répondant dit : *"Je mettrai en avant nos objectifs, ce que l'on a réussi à atteindre aux termes des 4 dernières années. Au début on était environ 6 et*

maintenant on est plus de 300 employés. Donc ça serait vraiment la représentation d'une équipe qui a grandi en affaire (croissance forte - aspect local) et qui continu à projeter l'excellence du produit (produit - aspects mondiaux) " (répondant I).

Quand interrogé sur les particularités de la filiale ce répondant mêle bien spécificités des attributs locaux à la force des attributs mondiaux et : « *oui il y a quelque chose qui me vient en tête directement, c'est la nouvelle machine AmericanMachine parce qu'elle est juste aux U.S. et Canada et le reste du monde ne l'ont pas. On a donc tous les machines originales et en plus on à celles-là* » (répondant A).

De façon résumée, le travail d'articulation cognitive en une identité hybride peut être décrit comme :

D'abord une pioche dans le contenu apporté par le sensegiving… : « *[les expatriés] nous ramènent plus une vision de la marque plus que n'importe quoi d'autre. Si je parle à [répondant expatrié de France], elle connaît Alpha Monde comme d'autres ne le connaissent pas nécessairement. Tandis que quand tu prends un individu qui vient de l'extérieur et qui a commencé à travailler chez Alpha Canada, lui il écoute les histoires et puis là il commence à créer son histoire d'Alpha. Versus les autres arrivent déjà avec l'histoire à donner aux autres* » (répondant I).

… qui est appuyé ensuite par des processus interne de contrôle : « *Y'a cet aspect contrôle et image à travers les différents marchés aussi qu'on est à même de voir quand on reçoit de l'information du H.Q., on voit que c'est standard à travers l'ensemble des marchés* » (répondant L).

Mais encore une fois, dans ce processus d'articulation identitaire en hybride, l'appréciation qui est faite des attributs, qu'ils soient hérités de l'I.C. ou qu'ils soient locaux, est filtrée : (1) par l'appartenance à un département puisqu'elle implique une exposition limitée aux attributs pour les membres et (2) par des

comparaisons intra-M.N.C. … : « *Je pense qu'on est relativement limité dans la différenciation. Pour l'instant je vois Alpha Canada comme une entité qui essaye de se détacher des U.S. et qui essaye de prouver qu'on est capable de faire du chiffre d'affaire et de développer la marque »* (répondant F).

… et des négociations avec le centre sur les points de tension… : « *J'ai l'impression qu'on se bat beaucoup avec le HQ à la place d'une coopération* (répondant G).

5.6. Conclusion

A la question de recherche guidant cette recherche qui est :

« **Quels éléments influencent la diffusion de l'identité dans une multinationale, entre sa transmission en tant qu'identité corporative depuis la maison mère jusqu'à sa recomposition en tant qu'identité organisationnelle perçue dans une filiale, et comment le font-ils ?** ».

A la suite de cette analyse il est possible d'apporter la réponse suivante :

Au départ, le siège d'une M.N.C. construit volontairement une identité pour toute l'organisation, l'I.C., et tente de la diffusée vers ses filiales.

Le cas étudié dans cette recherche montre qu'une conjonction de mécanismes (« sensegiving » stratégie mondiale uniforme, contrôles, marque forte) ancrent solidement les attributs de cette I.C. dans le contenu de l'identité de la filiale perçue par les membres. Mais, à côté de cela, un certain nombre d'éléments locaux viennent s'y ajouter pour articuler une identité hybride.

Si l'articulation de ces deux groupes d'attributs se fait généralement sans conflit, il se peut que des exigences locales obligent à modifier des attributs fournis par le siège, d'où une potentielle tension. Elle se règle par des négociations entre le siège et la filiale, dans lesquelles le leadership des dirigeants et un réseau de contacts au siège est un sérieux atout pour la seconde.

D'autre part, l'existence d'un bon nombre d'attributs complémentaires locaux, en parallèle de ceux mondiaux de l'I.C., ne signifie pas que l'identité articulée par les membres de la filiale soit une construction mêlant intégralement les uns et les autres, et encore moins de façon égale. Plutôt, le processus d'articulation d'attributs hérités de l'I.C. et locaux en un hybride est filtrée de deux façons. Premièrement, par l'appartenance des membres à un département, puisque celle-ci implique une exposition limitée et/ou spécialisée à certains attributs seulement. Deuxièmement, par des comparaisons intra-M.N.C. qui peuvent renforcer ou affaiblir des attributs identitaires aux yeux des membres. Au final, l'identité hybride reconstruite semble de toute façon plus riche et complexe que l'I.C. créée par le management.

Pour finir, l'existence d'une identité articulée en hybride par les membres ne signifie pas que ceux-ci y ont nécessairement recours lors de leur réflexion sur le sujet. S'ils ont à faire à un interlocuteur externe, les membres se contentent de transmettre une identité héritée, constituée seulement d'attributs de l'I.C. Par contre, s'ils ont à faire à un interlocuteur issu de l'organisation, ou pour eux-mêmes, alors ils mettent en avant les spécificités locales entourant leur filiale pour se différencier, et, ainsi, font émerger l'identité hybride reconstruite, décrite plus haut.

Le schéma de la page suivante articule et résume tous les objets théoriques recensés dans cette analyse.

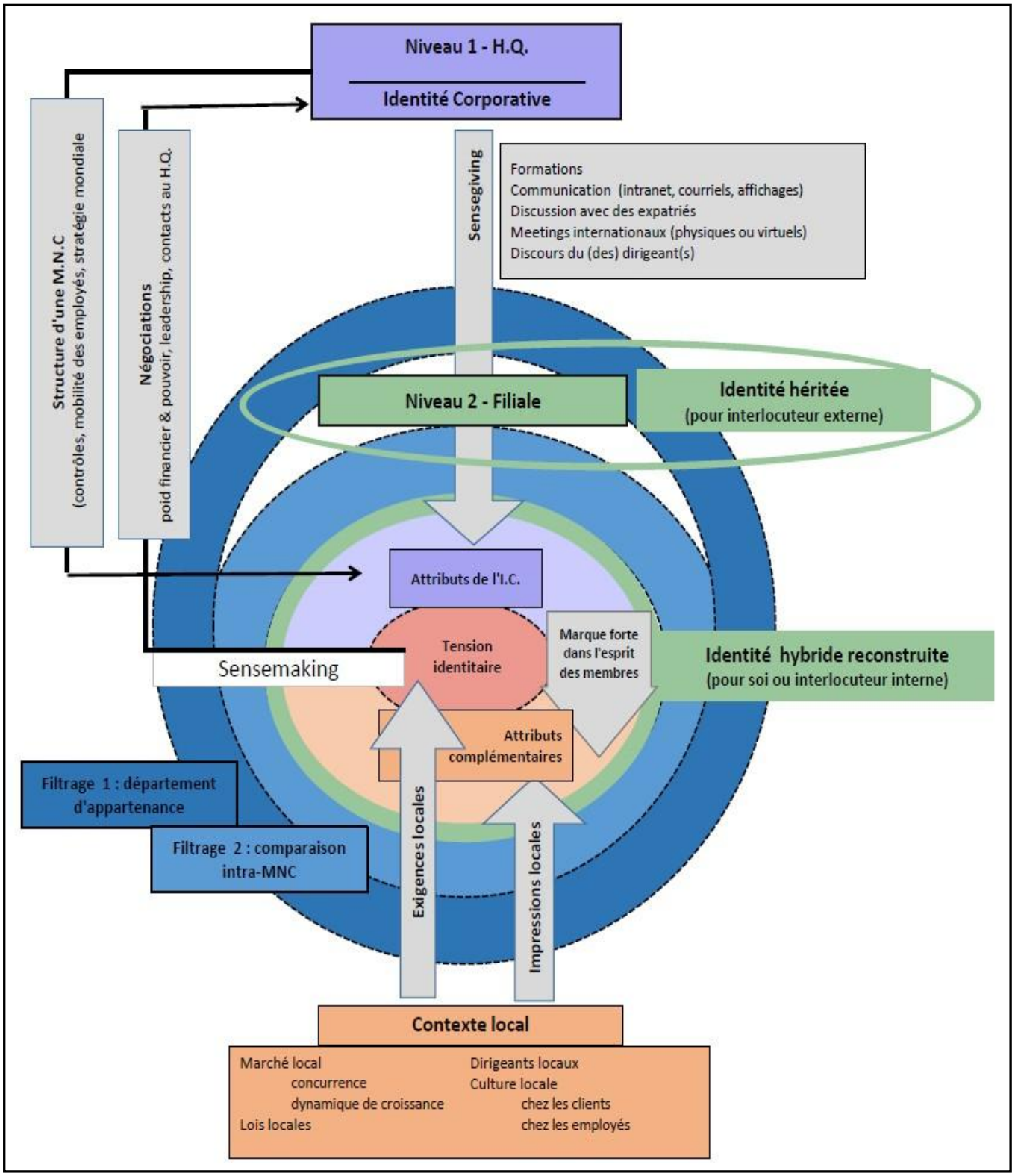

Figure 5 : Cadre conceptuel final

Section 6 – Discussion

La section suivante vise à ouvrir une discussion sur les résultats trouvés empiriquement chez Alpha. En fait il est question de **revenir sur les deux objectifs** de cette recherche. Pour rappel, il s'agit de vérifier si :

(1) comme suggéré dans la littérature en I.O., des facilitateurs et des freins agissent dans la diffusion identitaire inter-niveaux et

(2) s'il est pertinent d'appréhender la tension mondial/local vécue par une M.N.C. avec la lentille de l'I.O., et notamment par la typologie facilitateurs/freins. Cela revient à discuter du rapprochement de ces deux pans de littérature.

Des arguments tirés des données récoltées sont avancés pour répondre à chacune des deux interrogations, dans deux chapitres consécutifs.

Pour finir, les limites de cette recherche sont abordées pour permettre au lecteur de bien apprécier la valeur des résultats trouvés ici. Enfin, dans un esprit de continuité à la recherche scientifique, des voies de recherches futures sont mises en avant.

6.1. Facilitateurs et freins dans la diffusion identitaire ?

Le premier des deux objectifs de cette recherche est d'investiguer l'hypothèse d'Ashforth et al., (2011) posant qu'il existe une diffusion inter-niveaux de l'identité et que celle-ci opère par le bais de facilitateurs et de freins. Les données récoltées dans cette étude permettent de commenter cette hypothèse.

6.1.1. Facilitateurs ?

Le codage a bien fait apparaître des mécanismes que l'on peut qualifier de facilitateurs. Même si le terme a été emprunté directement à Ashforth et al., (2011), et que le procédé inductif pourrait être qualifié de biaisé, les propos rassemblés derrière ce bloc (ou dimension agrégée) sont là pour soutenir qu'il existe réellement des forces facilitatrices en jeu dans la transmission d'identité

d'Alpha Monde à Alpha Canada. De toute manière cette recherche n'a pas la prétention d'être purement inductive (voir 4.1.2).

A - Tout d'abord le « **sensegiving »**, présent à travers de multiples canaux et qui est le mécanisme principal relevé dans cette recherche, fait écho à l'article théorique d'Ashforth et al., (2011) où ces auteurs parlent longuement de ressources discursives comme support à la diffusion identitaire (p 1149-1150). Ils mentionnent explicitement le terme « sensegiving » pour appuyer la transmission d'une identité et la limitation qu'elle entraîne pour ceux qui en sont la cible[9]. Le fait que les répondants d'Alpha Canada présentent assez fidèlement les attributs de l'I.C. lorsqu'ils présentent la compagnie (à un externe) appuie cette idée de limitation.

« *Si vous aller à Lausanne, aux U.S., ou à Hong Kong on va se présenter de la même manière, une compagnie d'élixir de luxe, avec très haute qualité recherchée dans le service* » (répondant B).

B - Ensuite, un autre facilitateur de diffusion inter-niveaux relevé par Ashforth et al., (2011 ; p 1148) qui apparaît dans les données est la **relation de dépendance mutuelle dans l'accomplissement de leurs objectifs** qu'entretiennent les niveaux entre eux. En effet, ce mécanisme qui sous-entend un « accrochage des niveaux entre eux » va droit dans le sens des nombreux propos récoltés affirmant un haut niveau de dépendance et d'imbrications des opérations entre la filiale et le siège (supply chain, rapports, audits, processus standardisés etc…). En outre, le fait que les employés voient leur filiale aussi comme un actif pour le siège appuie l'idée de « mutualité » dans cette relation :

« Je pense qu'Alpha Canada va rapporter de l'argent et de la notoriété à Alpha Monde. On est donc comme un petit oiseau qui va prendre son envol » (répondant A).

[9] Dans le texte original: Discursive resources […] are often used for sensgiving purposes, thus restricting the choices to a socially desirable subset.

« Par rapport aux U.S. et la France on est encore un petit marché en développement donc moins important. Mais on est de ces petits marchés importants parce que y'a une grande croissance » (répondant L).

C - Pour finir, la force de la marque dans l'esprit des répondants peut sans problème être rapprochée de mécanismes d'**identification des membres à la compagnie**. Horton et al. (2013), qui citent les travaux des précédents auteurs, ont d'ailleurs déjà formulé l'hypothèse que cela influence les relations identitaires inter-niveaux.

Ce rapprochement est ici possible puisqu'il existe chez Alpha des éléments directement en lien avec le processus d'identification à une organisation (Ashforth, Harrison & Corley ; 2008). Il s'agit de :

- Une image valorisante de l'organisation : *« Je dirais que c'est du diamant, juste pour dire « voilà! c'est la perfection »*, (répondant G).
- Un sentiment de fierté : *« Les employés si on leur demandait dans un sondage, ils diraient qu'ils ne regarderaient pas ailleurs, ils se sentent ambassadeurs d'Alpha. Ils sont fiers de travailler pour la compagnie »,* (répondant C).
- Une mobilisation des employés qui sont prêts à donner plus d'eux-mêmes à l'organisation : « *Chez Alpha, tous les gens sont passionnés, motivés, travaillent forts, personne n'est en mode je vais faire mon 8 à 5 et après quand je rentre chez moi j'oublie. Les gens vivent la marque ».* (répondant G).

Une identification forte des employés est un vecteur d'expansion direct de l'I.O. de la compagnie (Ashforth, Harrison & Corley ; 2008) car il renforce son socle, c'est-à-dire la base d'individus qui la porte solidement en eux. Et il y a de toute évidence un sentiment présent chez les membres d'Alpha d'avoir une représentation de soi qui est convergente avec celle de la compagnie à la vue des propos récoltés. Or, si l'identité qui est considérée pour l'identification est celle produite par le siège, c'est à dire l'identité corporative, et que ce sont ses attributs qui sont à la source de cette identification (le produit, la marque, les

machines, le luxe pour le cas d'Alpha Monde), alors il est facile de conclure qu'une identification à ces attributs par les membres renforce la diffusion identitaire inter-niveaux.

Cela nécessite par contre de mentionner que si l'identification se faisait vis-à-vis d'attributs locaux alors il ne s'agirait certainement pas d'un facilitateur. Ce sens double est certainement pourquoi Horton et al. (2013) parlent de « modérateur » quand ils évoquent l'identification dans les dynamiques inter-niveaux.

6.1.2.Freins ?

Les données récoltées nous amènent à dire que la notion de freins avancée par Ashforth et al., (2011) mérite d'être raffinée même si certains des mécanismes sous-jacents qu'ils citent semblent effectivement à l'œuvre. Mais avant de discuter d'une modification de cette typologie, pour commencer, il faut regarder les mécanismes et concepts plutôt vérifiés par les données.

A- En premier lieu vient le désir de **distinction optimale** (Brewer, 1991) cité par Ashforth et al. (2011) comme une force majeure dans la création d'une identité propre au second niveau, et donc potentiellement encombrante dans la réception de l'identité diffusée depuis le niveau supérieur. Autant le siège que la filiale veulent en effet que leur existence propre soit reconnue, et, de ce fait, appuie des éléments différentiateurs vis-à-vis de l'autre, sans viser de rupture toutefois puisqu'un sentiment d'appartenance (ou un périmètre commun) doit être préservé. Selon Horton et al. (2013) ce phénomène est particulièrement à l'œuvre entre des entités présentes au même niveau, comme par exemple dans le cas de deux filiales ou de deux départements se battant pour gagner de la reconnaissance ou des fonds, mais, il est aussi certainement présent en vertical avancent Ashforth et al. (2011 : p1151).

Les propos récoltés chez Alpha regroupés sous le registre « *comparaisons intra-M.N.C. »* vont dans ce sens. Par exemple, pour plusieurs répondants la relation qui existe avec le territoire U.S. est ambivalente. Les filiales sont à la fois « *frères et sœurs* » pour signifier qu'ils y a des ressemblances (assurer un

périmètre commun), et à la fois des territoires différents avec des enjeux différents … : *« Certes le marché US est beaucoup plus gros, avec une population bien plus large, mais ça reste deux pays différents. La consommation d'élixir est peut-être similaire mais ce sont deux pays différents avec leur culture »* (répondant H).

… : et des affaires menées différemment, tournée de façon valorisante : *« [le P.D.G.] dit toujours que les US vont a 50km/h alors que nous avançons à 5000km/h. On va très très vite »* (répondant A).

B - En deuxième lieu, comme autre frein mentionné par les auteurs, semble aussi apparaître **l'exposition partielle d'attributs identitaires**. Ce mécanisme sous-entend qu'en fonction de leur réalité et de leurs intérêts particuliers, les membres d'un niveau vont voir les seuls attributs identitaires qui ont du sens dans leur travail, parmi tous ceux constituants l'identité de l'organisation.

Chez Alpha, ce mécanisme semble avéré et de nombreuses citations ont été regroupées sous le bloc « appartenance à un département ». Si dans les présentations de la compagnie à des externes les attributs qui constituent le cœur de la compagnie semble bien retransmis, lorsqu'il s'agit de parler de la compagnie à des internes, forcément de façon plus précise, les attributs secondaires sont évoqués que de façon incomplète, en général en fonction du poste occupé par le répondant. Un mécanisme semblable à un frein semble donc bien à l'œuvre.

C - Un troisième frein présent est le **flux dans l'identité**, très lié aux changements organisationnels en cours. Chez Alpha, ce mécanisme non intentionnel de freinage de l'identité est certainement présent ici, dû à la forte croissance connue par la compagnie et à tous les défis que cela amène.

Ces derniers ont surtout des conséquences sur la gestion d'une main d'œuvre nouvelle. Les nouveaux arrivants ont en effet une vision de la compagnie assez différente des anciens :

« Connaissez-vous l'historique de la filiale ?

Je suis là depuis quelques mois seulement donc je ne pense pas être la personne la plus capable pour répondre » (répondant F).

Cette arrivée constante de nouveaux membres nécessite de distribuer continuellement les attributs de la compagnie pour assurer une base commune. Des formations sont donc menées :

« Notre compagnie grandit très rapidement alors notre but défi c'est d'avoir tous les collaborateurs d'Alpha (Canada) qui ont un discours sur ce que ce sont les produits Alpha (Monde) » (répondant B).

Au-delà de ces défis, le changement organisationnel amène un changement fort dans la perception de la compagnie qui est donc en flux :

« Quand on a commencé on était 4 et aujourd'hui on est 50, 60 dans le bureau. J'ai l'impression d'avoir commencé dans une petite PME et plus ça avance plus j'ai l'impression d'être dans une grosse entreprise » (répondant G).

D – Enfin un dernier frein qui semble à l'œuvre est la **déviation stratégique, sur des attributs pour être plus complexe**. Cette prise d'écart vis-à-vis de l'identité transmise par le niveau supérieur est opérée pour répondre aux exigences du niveau inférieur. Dans le cas d'Alpha Canada cela ramène directement aux accommodations demandées pour les clients nord-américains, avec une gamme de produits élargies.

6.1.3. Autres mécanismes identitaires ?

A côté de ces quatre mécanismes qualifiables de « freins » à la diffusion identitaire, une modification ou un rajout serait nécessaire.

En fait, une critique qui pourrait être adressée aux auteurs originaux est que cette **typologie facilitateur/freins est trop antagoniste**. S'il semble vrai que la diffusion de l'identité peut être dérangée par des éléments du niveau inférieur comme montré plus haut, il n'est par contre pas évident à la vue des données récoltées que ce soit nécessairement le cas. Une accommodation et une complémentarité vis-à-vis de l'identité semble d'abord à l'œuvre avant qu'un

« freinage » ne survienne. Cela est reflété de deux façons dans les données récoltées.

Premièrement, les attributs (locaux) du niveau inférieur se sont avant tout ajoutés aux attributs du niveau supérieur (mondiaux) et n'ont pas délogés ceux-ci. Ainsi, la **complexification de l'identité** qui a eu lieu préserve les traits de l'originale, et n'est donc pas vraiment assimilable à un frein. Cela le devient seulement si une contestation sur des attributs apparaît.

Deuxièmement, la *spécialisation des membres* par leur département d'appartenance, faisant qu'ils sont plus exposés à certains attributs de la compagnie que d'autres, n'est pas non plus nécessairement un frein mais plus un **mécanisme de filtrage**. En fait, le résultat de cette exposition inégale est un accent placé sur des attributs spécifiques, qui sont évidemment les plus importants dans le travail du membre concerné. Cela ne signifie aucunement que les autres attributs de l'identité perçue soit affaiblis ou défaussés.

Chez Alpha Canada il apparaît que ces deux mécanismes observés travaillent en conjonction avec les facilitateurs et freins précédemment nommés.

6.1.4.Conclusion

Le travail mené chez Alpha permet de remplir le second objectif de recherche qui est de :

« Vérifier si comme avancée dans la littérature en I.O., des facilitateurs et des freins agissent dans la diffusion identitaire inter-niveaux … en répondant de la façon suivante :

La présente étude porte à dire que la typologie facilitateurs/freins d'Ashforth et al. (2011) se vérifie dans la réalité, ainsi que les mécanismes sous-jacents de : *sensegiving, dépendance mutuelle des niveaux, identification des membres, distinction optimale, flux, distinction stratégique et exposition partielle*.

Pourtant cette typologie mériterait d'être légèrement modifiée. En effet, le concept de freins pourrait être accommodé pour laisser de la place à des mécanismes moins antagonistes, en plus de ceux cités par les auteurs, comme la *complexification de l'identité* ou le *filtrage identitaire*.

6.2. Rapprochement des littératures

Le deuxième objectif de cette recherche est d'estimer, à l'aide de données empiriques, **s'il est pertinent de rapprocher les littératures en I.O. avec celles des affaires internationales.** Il est donc question dans cette partie de chercher des points de convergence à l'aide des données recueillies chez Alpha entre la diffusion inter-niveaux et les affaires dans une M.N.C.

De la même manière que le thème des M.N.C. a été abordé dans la revue de littérature (voir 2.2), la discussion procède en traitant d'abord des types de M.N.C, ensuite des mécanismes de contrôle, et après des éléments contextuels. Pour finir un retour est fait sur l'étude de Pant & Ramachadran (2011), et leur présentation de pressions identitaires duales, pour évaluer ces dernières, à la vue des données récoltées chez Alpha Canada.

6.2.1. Types de M.N.C

Pour rappel, Bartlett et Ghoshal (1989,2008) identifient 4 grand types de M.N.C Parmi elles, celle de type « mondial » centralise l'essentiel des compétences, de la connaissance et des ressources à la maison mère ; les filiales de leur côté se contentent d'implanter la stratégie développée pour le monde entier, avec très peu de sensibilité aux particularités locales. Les propos récoltés chez Alpha supportent cette version, de sorte qu'il est possible d'associer l'organisation sans trop douter dans cette catégorie.

L'analyse de la section précédente a montré que cette même configuration joue un rôle décisif dans la diffusion de l'I.C. d'Alpha Monde vers la filiale. Et puisque la diffusion est faite efficacement, avec les principaux attributs biens imprégnés chez les employés, il est raisonnable de penser que ce type de M.N.C est bien équipé pour diffuser une identité corporative. Réciproquement, **il peut être postulé que :** « **le type de M.N.C., avec leur degré de centralisation des connaissances et décisions, ajoutées au degré de sensibilité locale**, **influence l'efficacité de la diffusion identitaire inter-niveaux** ». En raison de ce postulat relativement vérifié ici, un rapprochement des deux littératures semble pertinent.

6.2.2.Mécanismes de contrôle

Le contrôle des processus est un aspect très présent dans les M.N.C. de type « mondial » rapportent Ghoshal et Bartlett (1991) puisque celle-ci veulent s'assurer que ce qui est décidé centralement est effectivement appliqué par les filiales. Visant ce but, les 3 mécanismes de contrôle recensés par Ghoshal et Nohria (1993) sont effectivement présents chez Alpha Canada :

Le contrôle normatif, en vue de créer des liens intangibles et une culture d'entreprise commune, est observable chez Alpha avec notamment l'utilisation de transferts de personnels. Beaucoup d'expatriés rapportent à ce sujet avoir encore aujourd'hui des liens avec leur ancien marché, et parler de leur expérience passée. En outre, ces employés mobilisés sont aussi un vecteur d'échange d'informations et de normes entre les filiales.

« Je crois que les autres (expatriés) ce qu'ils nous ramènent plus c'est une vision de la marque plus que n'importe quoi d'autre. Si je parle à [autre répondant - expatrié] de d'Alpha France elle connaît Alpha comme d'autres ne le connaissent pas nécessairement» (répondant I).

Le contrôle par centralisation est aussi très présent chez Alpha Canada. Les nombreux témoignages récoltés sur l'obligation de rapporter au centre, ainsi que les audits et autres contrôles passagers par le centre sont là pour attester que les décisions sont gardés le plus possible au centre.

« On a aucune marge de manœuvre, on doit tout faire approuver parle siège social» (répondant A).

Enfin, le contrôle par standardisation est également très présent comme l'attestent ceux qui ont à utiliser des outils corporatifs ou ceux qui ont à soumettre des rapports.

« On a par exemple des formats pour nos présentations, des guidelines calculées au millimètre. On doit utiliser beaucoup de templates qui ne sont pas adaptables, que ce soit pour une filiale en croissance ou un autre mature » (répondant F).

Puisque ces trois mécanismes de contrôle sont très impliqués dans la diffusion de l'I.C. de la maison mère jusqu'à la filiale, **il semble pertinent de lier la diffusion identitaire avec des mécanismes de contrôle dans le contexte d'une M.N.C.** Pour cette raison aussi il apparaît pertinent de rapprocher les deux littératures.

6.2.3.Eléments contextuels

Les trois éléments de contexte que décrivent Peterson & Thomas et al. (2007) sont eux aussi ressortis dans cette étude :

Le premier de ces trois éléments contextuels, la structure d'une M.N.C., renvoie dans les grandes lignes aux chapitres précédents, c'est-à-dire à la stratégie liée au type de M.N.C. ainsi qu'aux mécanismes de contrôle. En outre, le codage des données chez Alpha a fait ressortir un bloc quasiment identique à ce construit théorique. Les deux autres aspects contextuels, le cadre institutionnel formel (lois locales) et le cadre institutionnel informel (culture locale), apparaissent aussi dans cette étude, sous la forme d'attributs identitaires locaux et potentiellement d'exigences amenant à une tension identitaire.

Au final, un regard aux données récoltées sur la diffusion identitaire chez Alpha, combiné à une lecture des aspects contextuels d'une M.N.C, appuie encore l'idée qu'un rapprochement des deux littératures est pertinent.

6.2.4.Pressions identitaires duales

Comme mentionné dans la revue de littérature, les travaux mêlant ces deux littératures sont encore très rares (Gioia et al., 2013). De ce fait il est surtout question de discuter ici l'étude pionnière de Pant et Ramachandran (2011) présentée à une conférence de l'Academy of Management. Dans celle-ci il était question d'appréhender l'identité du groupe Uniliver du point de vue de la filiale Indienne. Les auteurs relèvent quatre mécanismes poussant la filiale à adopter l'identité de son groupe. Il s'agit de :

(1) la stratégie mondiale du groupe,

(2) la structure et des opérations du groupe,

(3) transferts d'employés (expatriation), et, finalement,

(4) des pressions concurrentielles internes entres les sous-entités

A côté, ils relèvent quatre autres pressions poussant la filiale à adopter une identité plus locale. Il s'agit de :

(5) la pression concurrentielle locale,

(6) normes et de la culture locales,

(7) la régulation du pays hôte et enfin

(8) de l'orientation de l'état d'esprit des dirigeants (qui sont-ils portés à favoriser ?).

Les riches données récoltées chez l'entreprise Alpha et présentées dans ce mémoire permettent de commenter ces huit pressions identitaires, même si peu de détails sont donnés dans l'article original des deux auteurs. Aussi, le fait qu'Alpha Monde et Alpha+ arborent de grandes similitudes en termes d'industrie et de structure avec Unilever (leur cas d'étude), rend la comparaison très pertinente (Yin, 2012). Enfin, rappelons que l'approche socioconstructiviste suivie dans cette étude est parfaite pour venir complémenter leurs résultats basés seulement sur l'étude de documents, donc plus proche de l'approche d'acteur social.

D'entrée de jeu, il est possible de dire qu'il y a une convergence forte entre les résultats de cette étude et les leurs. En effet, cinq des huit pressions relevées trouvent une correspondance directe avec les résultats obtenus chez Alpha. Il y a d'abord les pressions : (1) stratégie mondiale du groupe, (2) structure et des opérations du groupe, (3) transferts d'employés qui ont chacune un équivalent de premier et/ou second ordre dans le codage, regroupées dans la dimension agrégée « facilitateurs ». Il y a ensuite les deux pressions (6) normes et culture locales, et (7) régulation du pays hôte qui peuvent être mises directement en rapport avec les attributs complémentaires locaux entourant la filiale d'Alpha Monde. En outre, ces deux dernières pressions peuvent être rapprochées des aspects contextuels de Peterson et Thomas (2007) cités au chapitre précédent. S'il ne s'agit pas de « freins » nécessairement, leur aspect complémentaire dans

l'identité invite à les prendre en compte à côté des pressions/facilitateurs mentionnés plus haut.

En ce qui concerne les autres pressions (4), (5) et (8), découvertes par les deux auteurs, s'il n'y a pas assez de preuves dans les données récoltées pour soutenir leur existence, des éléments permettent cependant d'en discuter.

A - D'abord, concernant les pressions concurrentielles internes entres les sous-entités, les propos récoltés où il est question de comparaison entre les filiales laissent présumer qu'une sorte de concurrence existe bel et bien, même si elle n'a pas été explicitement citée comme telle.

« Si tu prends Alpha France c'est sûr tu n'as pas toute cette croissance au niveau des effectifs, au niveau des ventes, au niveau de la pression qui nous mette aussi puisque les marchés européens sont des vaches à lait et que maintenant il faut aller chercher la croissance ailleurs. On a plus de pression qu'eux » (répondant L).

L'idée derrière cette pression est qu'en se concurrençant les unes aux autres, les filiales tentent d'être vues par le siège comme des entités plus légitimes que les autres, ce qui va dans le sens d'une intégration vers le centre, qui représente le cœur de la M.N.C.

« [La relation avec HQ] je crois qu'elle est étroitement liée aux performances d'une boutique ou d'un marché » (répondant D).

Pourtant, les propos récoltés faisant état de pouvoir de négociation vis-à-vis du siège (Alpha France le premier marché, négocie avec pouvoir face à Alpha Monde) peuvent aussi suggérer que les marchés ne tendent pas vers de meilleurs profits pour être plus intégrés, mais plutôt pour devenir plus indépendants. Or, un plus haut niveau de dépendance pourrait entraîner, et c'est une hypothèse formulée mais non vérifiée dans l'analyse (voir 5.4.2), une tendance à la prise d'écart vis-à-vis de la M.N.C. En tout état de cause cette pression relevée par Pant & Ramachadran mériterait une attention spécifique lors d'une prochaine recherche pour statuer son rôle dans la diffusion identitaire.

B - La pression concurrentielle locale, dans le cas d'Alpha n'est pas vraiment ressortie pour la bonne raison que la compagnie est encore quasiment seule à vendre son type de produit en Amérique du Nord, ou en tout cas il n'existe pas de conçurent sérieux en comparaison de l'Europe. Des entreprises vendant des élixirs se consommant d'une autre façon ont été abordées par les répondants de façon succincte, juste pour décrire l'état encore quasiment vierge du marché sur le créneau d'Alpha Monde.

Un élément intéressant toutefois est le **changement d'échelle dans la réflexion concurrentielle**. En considérant des concurrents mondiaux comme concurrents de l'entreprise (en Europe), les membres portent mécaniquement leur réflexion au niveau mondial. Bien que non analysée par manque de propos sur le sujet, cette élévation du niveau de réflexion pourrait faire office de facilitateur de diffusion identitaire. Cette remarque va dans le sens de Pratt (2003) qui a déjà mis l'accent dans le passé sur l'importance du niveau de réflexion de l'identité pour bien cerner cette dernière.

Cette supposition d'un effet d'échelle de réflexion vient donc compléter et élargir la pression locale découverte par Pant et Ramachadran (2011) et invite encore une fois à plus de recherches.

C - L'orientation de l'état d'esprit des dirigeants ne ressort pas non plus explicitement de cette recherche parce que les employés interrogés chez Alpha étaient surtout des non-cadres. Le seul cadre parmi les douze répondants interrogés a par contre émit qu'il souhaite voir plus d'autonomie pour les filiales dans le futur, ce qui laisse penser qu'une orientation est belle et bien présente.

Toutefois, bien que des cadres n'aient pas étés interrogés sur le sujet, plusieurs répondants ont fait connaître leur vision et attentes vis-à-vis des cadres de la filiale. Qu'il s'agisse simplement de bonnes qualités de management ou alors de qualité de leadership et persuasion dans les négociations face à la maison mère, un investissement clair dans le sens de la filiale est attendu. Cela nous amène à dire qu'en plus d'étudier l'orientation des cadres depuis le point

de vue de ces derniers, **c'est peut-être surtout la perception de cette orientation par les membres qui importe**.

Pour résumer, la présente étude a permis de confirmer les résultats de Pant & Ramachadran (2011) sur l'existence d'une dualité de pressions identitaires dans les filiales, avec une majorité d'elles trouvant une équivalence dans les données. Il y a donc ici encore des arguments militants pour un rapprochement des littératures en I.O. avec celles des affaires internationales. Cependant, des études supplémentaires sont nécessaires pour comprendre encore mieux le phénomène.

6.2.5.Conclusion

Le travail mené chez Alpha permet de remplir le second objectif de recherche qui est de :

« Vérifier s'il est pertinent d'appréhender la tension entre niveaux mondial/local, vécue par une M.N.C. avec la lentille de l'I.O., et notamment par la typologie facilitateurs/freins »

...en répondant de la façon suivante :

Les données récoltées chez Alpha Canada, et arrangées par codage, trouvent une équivalence manifeste dans les écrits théoriques sur les M.N.C. et notamment avec : *la typologie de M.N.C*, *les différents mécanismes de contrôle des filiales*, *les éléments contextuels d'une M.N.C.* C'est pourquoi il apparait pertinent de rapprocher la littérature en I.O. avec la littérature en affaires internationales.

Concernant l'analogie entre facilitateurs/freins et aspects mondiaux/locaux, si la première moitié (facilitateurs/aspects mondiaux) trouve de vrais arguments empiriques allant dans son sens, la seconde (freins/aspects locaux) n'apparaît pas aussi évidente, bien que relativement vérifiée. Ce constat en demi-teinte vient du fait, que, les éléments contextuels locaux (culture & lois) trouvent une belle place dans cette étude, mais qu'ils n'agissent pas nécessairement comme des freins et plus comme des compléments.

Au final, il reste que la convergence de ces deux champs de littérature, qui était déjà amenée et supportée par une première étude (Pant & Ramachadran, 2011), apparaît encore plus pertinente à la vue des résultats de cette seconde étude.

6.3. Limites et futures recherches

Puisqu'elle entreprend le travail peut être trop ambitieux de rapprocher deux corps de littérature, alors qu'elle ne bénéficie que d'un seul cas d'étude pour son argumentation, cette recherche se retrouve évidement limitée.

6.3.1.Limites

D'abord, bien que des représentants de tous les départements figurent dans l'échantillon, il est très incertain que la « saturation théorique », avancée par les chercheurs comme étant le stade idéal où de nouveaux entretiens ne rajoutent plus de nouvelles données (Miles & Huberman, 1994; Glasser & Strauss, 1967), ait été atteinte. Par exemple, puisqu'un seul cadre faisait partie de l'échantillon, il est très possible que des propos récoltés auprès d'autres managers auraient amené d'autres vues et informations sur Alpha Canada, plus ou moins manquant en l'état actuel. En outre, l'ajout dans l'échantillon de répondants présents au siège européen de la compagnie aurait permis de balancer les propos récoltés dans la filiale, en plus de consolider l'I.C. constituée seulement sur la base de documents.

Ensuite, une limitation apparente dans cette recherche est la nature du cas étudié, en lien avec le type de M.N.C. choisi. Alpha appartient sans nul doute aux M.N.C. de type « mondial ». Cela implique qu'une I.O. forte est créée et transmise vers des filiales, qui sont déjà « conditionnées à écouter sans trop questionner » tout contenu envoyé par la maison mère. Au final, du point de vue des résultats de cette recherche, cela implique que les attributs mondiaux ont, structurellement dans ces cas, un potentiel d'impression plus fort que les attributs locaux. Cette tendance est d'ailleurs bien vérifiée dans les résultats trouvés ici. Pourtant, même dans un cas « mondial » comme Alpha, il existe de nombreux malentendus et incompréhensions entre le siège et la filiale, notamment sur le traitement des spécificités locales. La filiale ne comprend pas, et parfois n'adhère pas, aux décisions de la maison mère. Cela nous amène à penser que si la compagnie n'était pas de type « mondial », avec ses facilitateurs puissants, ni dans un créneau luxe, garant d'une image de marque forte, alors

l'articulation de ces deux familles d'attributs (locaux et mondiaux) donnerait lieu à des négociations plus contestataires. En bout de ligne, pour les résultats trouvés, cela aboutirait peut-être sur un arrangement différent des deux catégories d'attributs trouvés (locaux et mondiaux). Hypothétiquement, peut-être que l'étude d'une M.N.C. de type « multinational » (indépendance forte de la filiale) aurait amené un freinage plus marqué par les attributs locaux sur la diffusion identitaire, validant au passage plus fortement l'analogie facilitateurs/freins avec mondial/local, qui n'est ici que partiellement vérifiée.

Après, et c'est certainement trivial de le rappeler, la sélection du Canada comme pays hôte de filiale, qui est un pays développé a la culture peut-être aussi assez proche de l'Europe, surtout pour sa province Québécoise, a donné des résultats peut-être différents de ceux qui auraient été obtenus par l'étude d'une filiale présente dans un pays en développement d'Asie ou en Afrique. Peut-être que des incompréhensions culturelles et linguistiques accrues auraient pour conséquence d'amplifier les tensions entre attributs locaux et mondiaux.

Pour finir, du point de vue de la méthodologie utilisée pour l'analyse, les résultats souffrent peut-être d'un manque d'objectivité. Cela aurait pu être évité en faisant appel à un ou des tiers pour effectuer un codage à l'aveugle, en parallèle, servant de point de comparaison. C'est une méthode assez largement utilisée dans les méthodes en I.O. (Corley, 2004 ; Gioia et al, 2010).

Malgré les limites précédemment citées, les résultats trouvés dans cette étude n'en restent pas moins encourageants pour la poursuite du rapprochement entre I.O. et affaires internationales.

6.3.2.Futures recherches

En réponse à la seconde limitée évoquée, une future recherche qui étudierait l'I.O. dans une M.N.C. à structure autre que « mondiale » permettrait de discuter l'universalité des résultats trouvés dans cette recherche. Dans le même but mais de façon plus ambitieuse, une nouvelle étude de type « multi-cas », à la Eisenhardt (1989) (Langley & Abdallah, 2011), permettrait de mettre

en rapport les différences entre les typologies de M.N.C. Avec cette configuration, la place que joue la structure dans la transmission de l'I.O. pourrait être mieux appréhendée qu'elle ne l'a été ici.

En second lieu, et encore une fois en réponse à une limite évoquée, un ou des cas de M.N.C. pris dans des pays en développement pourraient amener une dynamique enrichissante. Avec une distance culturelle et normative plus forte que celle existante entre le Canada et un pays d'Europe occidentale, l'articulation entre les attributs du siège et ceux du pays hôte serait peut-être plus contestataire, ou en tout cas différente.

Pour finir, et pour revenir sur une thématique purement I.O., de nouvelles études qui iraient encore plus loin dans le découpage des niveaux, en partant de l'individu, en passant par l'équipe, le département avant d'aller jusqu'au niveau de la filiale et du groupe, permettrait de répondre encore mieux aux interrogations de Ashforth et al (2011) sur les mécanismes facilitateurs et freins à la diffusion identitaire inter-niveaux. En effet, avec plus de niveaux à l'étude, la cascade d'identités évoquée par ces mêmes auteurs pourrait être appréhendée plus précisément, avec plus de points de vue.

Bibliographie

Albert, S., and D.A. Whetten. 1985. “Organizational Identity.” In *Organizational Identity: A Reader,* ed. M.J. Hatch and M. Schultz, 89–118. Oxford: Oxford University Press.

Albert, S., B. E. Ashforth, J. E. Dutton. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review. 25(1) 13–17.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, *34*(3), 325-374.

Ashforth, Blake E., and Fred Mael. "Social identity theory and the organization." *Academy of management review* 14.1 (1989): 20-39.

Ashforth, B.E., Rogers, K.M., & Corley, K.G. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. Organization Science, 22(5), 1144–1156.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, *37*(5), 1299-1315.

Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989), Managing Across Borders: The Transnational Solution, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Bartlett, C.A., Ghoshal, S. and Beamish, P.W. (2008), Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, 5th ed., McGraw-Hill, Boston, MA.

Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap (corporate identity and the management of change). *MIT Sloan Management Review, Spring 2003*, *44*(3), 20-26.

Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2008). *The soul of the corporation: how to manage the identity of your company*. Pearson Prentice Hall.

Brewer, M. B. 1991 "The social self: On being the same and different at the same time." Personality and Social Psychology Bulletin, 17: 475–482.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 99-106.

Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. In Cummings, L. L., & Staw,B. M. Eds. Research in Organizational Behavior,. Vol. 13 (pp.55— 110). Greenwich, CT: JAI Press.

Charmaz, Kathy. Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. Pine Forge Press, 2006.

Cheney, G. 1991. Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities. Columbia: University of South Carolina Press.

Corley, K.G. and Gioia, D.A. (2004), "Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off", Administrative Science Quarterly, Vol. 49 No. 2, pp. 173-208.

Corley, K.G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. Human Relations, 57, 1145–1178.

Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. Journal of Management Inquiry, 15(2), 85–99.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Dhalla, R. (2007). The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors. *Corporate Reputation Review*, *10*(4), 245-260.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Doz, Y., Bartlett, C.A. and Prahalad, C.K. (1981), “Global competitive pressures and host country demands”, California Management Review, Vol. 23 No. 3, pp. 63-74.

Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1986). Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, *25*(1), 55-71.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 34: 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. Administra- tive Science Quarterly, 39: 239-263.

Dutton, J. E., & Penner, W. J. (1993). The importance of organizational identity for strategic agenda building. *Strategic thinking: Leadership and the management of change*, 89-113.

Eisenhardt, Kathleen M. "Building theories from case study research."*Academy of management review* 14.4 (1989): 532-550.

Elstak, M. N. (2008). The paradox of the organizational identity field. *Corporate Reputation Review*, *11*(3), 277-281.

Erikson, E. H. (Ed.). (1963). *Youth: Change and challenge*. Basic books.

Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 191-211.

Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, *13*(6), 618-635.

Forster, N. (1994). The analysis of company documentation. In C Cassell and G Symon (eds), Qualita-tive Methods in Organization-al Research 147-166 Thou-sand Oaks, CA Sage

George, J. M., & Jones, G. M. (1997). Organizational spontaneity in context. Human Performance, 10(2), 153—170.

Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, *34*, 23-23.

Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. *Identity in organizations: Building theory through conversations*, *11*, 17-31.

Gioia, D.A.; M. Schultz; and K.G. Corley. (2000). “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability.” *Academy of Management Review* 25 (1): 63–81.

Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L., & Thomas, J.B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. Administrative Science Quarterly, 55(1), 1–46.

Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal, 12(6), 433–448.

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, *5*(3), 363-383.

Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, *25*(1), 63-81.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, *7*(1), 123-192.

Gioia, D.A., Price, K.N., Hamilton, A.L., & Thomas, J.B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. Administrative Science Quarterly, 55(1), 1–46.

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D. (2012). Identity as process and flow. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), Constructing identity in and around organizations (pp. 89–127). Oxford: Oxford University Press.

Glaser, Barney G. "Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory. 1978."

Glaser, Barney G., and Strauss. A. "L.(1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research." *Chi cago: Aldine* (1967).

Glynn, Mary Ann, and Rikki Abzug. "Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names." *Academy of Management journal* 45.1 (2002): 267-280.

Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, *8*(6), 593-611.

Griffin, M. A. (2007). Specifying organizational contexts: Systematic links between contexts and processes in organizational behaviour. Journal of Organizational Behavior, 28, 850—863

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1985), “Do you really have a global strategy?”, Harvard Business Review, Vol. 63 No. 4, pp. 139-148.

Hannan, M. T., & Freeman, J. H. The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 1977, 82, 929- 964.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, *31*(5/6), 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, *55*(8), 989-1018.

Horton, K., Bayerl, S. & Jacobs, G., (2013). Identity conflicts at work : an integrative framework. Journal of organizational behavior : The IROP annual review. Publié en ligne sur wileyonlinelibrary.com

Illia, L. (2010). How business disciplines discuss multiple identities in organizations. *Corporate Reputation Review*, *12*(4), 327-344.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 602-611.

Johns, G. (2001). In praise of context. Journal of Organizational Behaviour, 22(1), 31—42.

Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. Academy of Management Review, 31(2), 396—408.

King, B. G., & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, *11*(3), 192-207.

Kogut, B. (1985), "Designing global strategies: profiting from operational flexibility", Sloan Management Review, Vol. 27 No. 1, pp. 27-38.

Kroezen, J.J., & Heugens, P.P.M.A.R. (2012). Organizational identity formation: Processes of identity imprinting and enactment in the Dutch microbrewing land-scape. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), Constructing identity in and around organizations (pp. 89–127). Oxford: Oxford University Press.

Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (Eds.). (2011). *Qualitative research: An introduction to methods and designs* (Vol. 37). John Wiley & Sons.

Langley, Ann, and Chahrazad Abdallah. "Templates and turns in qualitative studies of strategy and management." *Research methodology in strategy and management* 6 (2011): 201-235

Mead, G. H. (1934). Mind, self and society. Chicago: University of Chicago Press.

Michailova, S. (2011). Contextualizing in International Business research: Why do we need more of it and how can we be better at it?. *Scandinavian Journal of Management*, *27*(1), 129-139.

Miles, Matthew B., and A. Michael Huberman. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage, 1994.

Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. Annual Review of Psychology, 44(1), 195—229.

Nag, Rajiv, Kevin G. Corley, and Dennis A. Gioia. "The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting." *Academy of Management Journal* 50.4 (2007): 821-847.

Christopher Marquis & András Tilcsik (2013): Imprinting: Toward A Multilevel Theory, The Academy of Management Annals, 7:1, 193-243

Olins, W. (1989). *Corporate identity: Making business strategy visible through design.* Boston: Harvard Business School Press. Page, B. (1976). The theory of political ambiguity. *American Political Science Review*, *70*(September), 742-752

Oliver, D., & Roos, J. (2007). Beyond text: constructing organizational identity Multimodally. *British Journal of Management*, *18*(4), 342-358.

Pant, A., & Ramachandran, J. (2011). How do subsidiaries confront institutional duality? Identity claims at Hindustan Lever 1961–2009. Academy of Management Best Papers Proceedings, 1–6 (Paper Presentation series).

Peters, T. J., & Watermann, R. H. (1982). In search of excellence.

Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2007). Organizational behavior in multinational organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(3), 261-279.

Pfeffer, J.; Salancik, A.R. (1978). The Design and Management of Externally Controlled Organizations », The External Control of Organizations, Harper & Row, Chapitre 10, p. 257-287

Porter, M.E. (1986), Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000a). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 18-42.

Pratt, M. G. 2003. Disentangling collective identities. *Research on Managing Groups and Teams*, 5: 161-188.

Pratt, Michael G. "From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research." *Academy of Management Journal* 52.5 (2009): 856-862.

Pratt, M.G. and P.O. Foreman (2000b), 'Identity dialogues: the beauty of and barriers to organizational theories of identity', *Academy of Management Review*, 25 (1), 141–3.

Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, 862-898.

Raškovic, M., Brencic, M. M., & Jaklic, M. (2013). Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology. *Multinational Business Review*, *21*(2), 148-173.

Ravasi, D., M. Schultz. 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. Acad. Management J. 49(3) 433–458.

Roth, K., & Kostova, T. (2003). The use of the multinational corporation as a research context. Journal of Management, 29, 883–902.

Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. Journal of Organizational Behavior, 22, 1—13.

Rubin, Herbert J., and Irene S. Rubin. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. SAGE, 2011.

Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, *3*, 490-502.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.). (2000). The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand. OUP Oxford.

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. University of California Press.

Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data. Sage.

Sillince, J. A. (2006). Resources and Organizational Identities The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly*, *20*(2), 186-212.

Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE publications

Small, M. L., Harding, D., & Lamont, M. (2010). Reconsidering culture and poverty. *ANNALS, AAPSS*, *629*.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.

Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), Handbook of organizations (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.

Swidler, Ann. 1986. Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review* 51:273-86.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, *33*(1), 1-39.

Tajfel, H. en JC Turner (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *S. Worchel en WG Austin (red.), The Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative.

Vaara, E., J. Tienari, R. Säntti. 2003. The international match: Metaphors as vehicles of social identity-building in cross-border mergers. Human Relations 56(4) 419–451.

Walsh, I. J., & Glynn, M. A. (2008). The way we were: Legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, *11*(3), 262-276.

Weick, K. 1995. Sense-making in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, D. Obstfeld. 2005. Organizing and the process of sensemaking. Organ. Sci. 16(4) 409–421.

Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, *41*(4), 393-414.

Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited—Strengthening the concept of organizational identity. Journal of Management Inquiry, 15(3), 219–234.

Whetten, D. A. (2009). An examination of the interface between context and theory with applications to the study of Chinese organizations. Management and Organization Review, 5(1), 29— 55.

Yin, Robert K. *Case study research: Design and methods*. 5th Edition. Sage, 2014

Young, Alford A., Jr. 2004. The minds of marginalized black men: Making sense of mobility, opportunity, and life chances. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Annexes

Annexe 1 - Plan de l'entrevue

A. Présentation du chercheur et de l'étude.

B. Rappel des droits du répondant et avertissements de l'enregistrement audio.

C. Signatures mutuelles du formulaire de participation.

D. Présentation du répondant

- Pourriez-vous vous présenter, en indiquant :
  - Votre parcours dans les grandes lignes
  - Votre position et département actuel chez Nespresso
  - Vos tâches

E. Questions principales de recherches :

Points importants !

(1) Répondez toujours selon VOTRE impression personnelle, c.-à-d. n'essayez pas de vous mettre à la place de quelqu'un d'autre pour répondre. Puisque c'est la perception des employés qui intéresse cette étude, ce n'est pas un problème de répondre à une question même s'il vous paraît que vous n'êtes pas la personne la mieux placée pour le faire.

(2) A chaque fois, essayez de citer les exemples, les faits, les propos ou les documents qui vous viennent en tête pour réponde. Des illustrations de votre part aideront grandement l'étude !

- **Alpha Monde**

1) Comment décrieriez-vous Alpha Monde (marque + compagnie internationale) à un de vos amis qui ne connait pas la compagnie ?

2) Quelle image symboliserait le mieux Alpha Monde selon vous?

- **Alpha Canada**

3) Comment présenteriez- vous votre filiale Alpha Canada à un employé d'une autre filiale lors d'un meeting international chez Alpha Monde ?

4) Y-a t'il d'autres choses que vous n'avez pas mentionnées qui selon vous distingue votre filiale du reste des autres filiales ?

- **Relation**

5) Comment décrieriez-vous la relation entre Alpha Canada et Alpha Monde ? Et avec Alpha + ?

6) Quelle image la symboliserait-le mieux cette (ces) relation(s) ?

7) Comment l'appartenance à la multinationale Alpha Monde (ou Alpha +) se manifeste-t-telle concrètement dans votre expérience journalière au travail ?

F. Question de conclusion :

- Y-a-t-il quelque chose que vous aimeriez rajouter ou préciser ?

G. Remerciements du participant et rappels des coordonnées du chercheur en cas d'inquiétudes ou de questionnements. Rappel de l'envoi d'un petit résumé de l'entretien dans les jours suivants.

Annexe 2 – Profil des répondants selon ancienneté

N° Répondant	Anciennetés
1	**1 an chez Alpha Canada**
2	**4,5 ans chez Alpha Canada (Boutique)** **+ 1 an (R.H.)**
3	**6 ans chez Alpha +** **+ 2 ans chez Alpha Canada**
4	**1,2 an chez Alpha Canada**
5	**1,7 an chez Alpha Canada**
6	**1,9 an chez Alpha Canada**
7	**5 ans chez Alpha Canada**
8	**5 ans Alpha France** **+ 1,5 an Alpha Canada**
9	**1 an chez Alpha Canada**
10	**0,4 ans chez Alpha Canada**
11	**2 ans chez Alpha Canada**
12	**2 ans chez Alpha France** **+ 1 an chez Alpha Canada**

Annexe 3 – Département des répondants

	Code de répondant
Administration	A
R.H.	B
Qualité	C
I.T.	D
Point de vente	E
Finance	F
Service après-vente	G
Marketing partenaires	H
Ventes aux entreprises	I
Marketing public	J
Centre d'appel	K
Logistique	L