

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Ecole Doctorale Sciences Sociales et Humanités

Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement par Leni HIDALGO NUNES

le 03 décembre 2009

**Une analyse critique de la capacité des expatriés à gérer les
paradoxes organisationnels dans le processus
d'internationalisation des entreprises**

JURY

Rapporteurs:

Christophe BARRET, Professeur à l'Université Lyon III

Yvon PESQUEUX, Professeur au CNAM, Paris

Directeurs de la thèse:

Isabella FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS, Professeur à FEI, Fundação Educacional Inaciana, São Paulo, Brésil

Jacques JAUSSAUD, Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Suffragants:

Bruno AMANN, Professeur à l'Université Paul Sabatier Toulouse III

Henri REGNAULT, Professeur à l'Université de Pau et des Pays de L'Adour

REMERCIEMENTS

Avant tout, aux personnes interviewées qui m'ont dédié leur temps pour offrir la richesse d'informations qui m'a permis de conduire cette étude

A mes directeurs de thèse, Mme Isabella VASCONCELOS et M Jacques JAUSSAUD qui m'ont signalé les chemins qui m'ont aidé à approfondir mes analyses

A ma famille qui m'a appuyée et avant tout a compris et a accepté mes absences pendant ces années de recherche

A mes collègues qui ont eu de la patience de m'écouter et de partager avec moi chacune de mes découvertes

ABSTRACT

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, de nombreuses entreprises ont recherché dans l'internationalisation de leurs opérations une façon de renforcer leur position compétitive. Toutes les formes d'internationalisation impliquent un processus de changement organisationnel, tant à la maison mère que dans les filiales. Il faut gérer des paradoxes inhérents au processus de changement. Pour promouvoir ce processus de changement, un facteur d'importance est l'envoi dans les filiales à l'étranger de personnes qui peuvent assurer la liaison entre les filiales et la maison mère, mettre en œuvre la stratégie, et contribuer au transfert du « savoir faire » de la maison mère vers les filiales – les expatriés – qui assument un rôle d'agents de changement. A partir d'une étude de cas de l'internationalisation d'une grande entreprise brésilienne vers l'Amérique du Nord, notre étude a comme objectif de comprendre dans quelle mesure la capacité des expatriés à gérer le paradoxe intégration - différenciation contribue au succès des processus de changement organisationnels typiques de l'internationalisation des entreprises.

Mots clés : Globalisation, internationalisation, changement organisationnel, paradoxes, expatriés

In the context of the economic globalization, many enterprises search through internationalization to improve their competitiveness. All internationalization process implies an organizational change, both in the headquarters and in the “new” operations abroad, and the necessity to manage some paradoxes. In order to coordinate the organizational change process, to install the strategy and to guarantee the know-how transfer, companies normally send abroad people from the headquarters – the expatriates – with the role of “change agents”. Based on a case study of the internationalization of a large Brazilian enterprise towards North America, our research interest is to understand how the ability of the expatriates to manage paradoxes helps companies succeed in their internationalization process.

Key words: Globalization, internationalization, organizational change, paradox, expatriates

No processo de globalização da economia, muitas empresas buscam na internacionalização de suas operações uma forma de manter e mesmo aumentar sua competitividade. Toda internacionalização implica um processo de mudança, seja na matriz seja na filial estrangeira, e a necessidade de gestão dos paradoxos inerentes a esse processo. Com o objetivo de facilitar esse processo de internacionalização as empresas costumam enviar às filiais no estrangeiros profissionais da matriz que possam garantir a ligação entre elas, a instalação da estratégia prevista e a transferência de *know how* entre matriz e filial. São eles os expatriados, que assumem o papel de agentes de mudança. A partir do estudo de caso de internacionalização de uma empresa brasileira no exterior nosso trabalho visa compreender como a capacidade de gerir paradoxos por parte dos expatriados contribui para o sucesso de processos de internacionalização.

Palavras chave : Globalização, internacionalização, mudança organizacional, expatriados

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I. CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Section 1. Mondialisation et le processus d'internationalisation des entreprises

Section 2. Paradoxes et changement organisationnel

Section 3. Changement, apprentissage organisationnel et innovation

Section 4. Expatriation comme processus de formation des cadres mondiaux et des agents de changement

CHAPITRE II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 1. Les choix entre la méthode quantitative ou la méthode qualitative

Section 2. L'ethnométhodologie

Section 3. La dimension de la recherche action dans le contexte méthodologique

Section 4. Étude de cas

Section 5. Le contexte de la recherche

CHAPITRE III. ANALYSE DES ENTRETIENS

Section 1. L'exploitation des entretiens

Section 2. Discussion et retour aux développements théoriques

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Selon Stiglitz (2002) le phénomène de la mondialisation est caractérisé par la mobilité du capital et le développement du commerce international en tant qu'un des moteurs de la croissance économique. La mondialisation a permis une croissance qui n'aurait pas été possible à une telle vitesse plus grande. Ce qui caractérise de façon la plus claire le phénomène de la mondialisation, d'après Tallman et Faldmoe-Lindquist (2002), c'est l'effort stratégique de traiter le monde, ou une partie significative de celui-ci, comme un marché unique. Cela implique de traiter les affaires à partir d'une perspective unique dans diverses dimensions, autre que celle du marché : en matière de recherche et développement (par l'uniformisation et l'expansion technologique de nouveaux produits), de production et de marketing. Du point de vue de la production, par exemple, un même produit final est fait de matériaux, de pièces et de composants produits dans différentes parties de la planète, sera assemblé en un pays donnée et largement diffusé au niveau international, voire mondial.

D'après des auteurs tels que Cole (2003) et Stiglitz (2002), outre ces dimensions, la mondialisation est un processus d'interaction sociale, dans lequel les personnes, encore que de façon inconsciente, s'insèrent dans un réseau de relations mondiales de tous ordres, basées sur des modèles de communication sophistiqués.

Dans ce contexte mondialisé, de nombreuses d'organisations ont recherché dans le processus d'internationalisation de leurs opérations une façon d'obtenir une position compétitive, différenciée, et ceci sur le moyen et long terme. Pour promouvoir ce processus d'internationalisation et atteindre ces objectifs, un facteur d'importance l'envoi dans les filiales à l'étranger de personnes qui peuvent assurer la liaison entre les filiales et la maison mère, en mettre en œuvre la stratégie, et contribuer au transfert du « savoir faire » de la maison mère vers les filiales. C'est dans ce contexte que s'insère le thème de l'expatriation, c'est-à-dire, le processus de transfert de professionnels d'un pays à un autre (les plu souvent dans un même groupe) pour exercer une certaine fonction, pendant une période prédéterminée, et par l'intermédiaire d'un processus formel et légal. Ce processus se traduit par l'existence d'un contrat formel qui définit les conditions spécifiques de transfert (Caligiuri et Di Santo, 2001).

L'expatriation pose des problèmes de gestion interculturelle et d'adaptation des cadres dans des cultures différentes de la leur. Ces problèmes sont devenus objets de recherche académique. Le contexte mondialisé influence directement les formes de gestion, de discours et les politiques organisationnelles (De Masi, 2000 ; Echeveste et al, 1998 ; Freitas 1999 a; Stiglitz, 2002). Les études de Maria Esther de Freitas (1999a) sur l'expatriation révèlent que la demande d'une plus grande mobilité des cadres dessine un nouveau profil, celui du « cadre mondial », ou « manager mondial », lequel sait comprendre et gérer les paradoxes et transformations typiques du processus d'internationalisation des entreprises.

Un paradoxe est la représentation de l'expérience, des sentiments, des croyances et des interactions au travers de deux états apparemment inconsistants, deux réalités opposées et

apparemment irréconciliables telles que « autonomie et conformité », « nouveau et ancien », « apprentissage et mécanisation du travail », « liberté et vigilance » (Eisenhardt 2000).

Un paradoxe classique du processus d'internationalisation est le paradoxe entre les dimensions intégration et différenciation. Le Paradoxe intégration et différenciation a été étudié par Lawrence et Lorsch (1967) dans leur livre *Organization and environment: Managing differentiation and interaction*. D'après ces auteurs, le niveau de performance d'une entreprise augmentera dans la mesure où ses structures et procédures internes tiennent compte de l'équilibre entre différenciation et intégration de ses structures et de ses activités.

Le processus d'internationalisation d'une entreprise implique forcément un processus de changement, soit dans la filiale à l'étranger, soit dans la maison mère, le plus souvent les deux. Le changement, de sa part, amène à la confrontation de l'entreprise à des paradoxes, un d'entre eux des plus fréquents étant le paradoxe intégration – différenciation. Un élément de liaison entre ces deux réalités (maison mère et filiale à l'étranger) est l'expatrié ou le cadre « mondial ». C'est lui que se confronte la plupart du temps avec ce paradoxe. L'expatrié exerce un rôle fondamental dans le processus d'internationalisation en ce qu'il cherche l'équilibre entre l'intégration des politiques de la maison mère dans la filiale à l'étranger et la différenciation nécessaire des processus de gestion de cette filiale. Cet équilibre devra mener à l'efficacité des processus de l'entreprise ; l'absence de cet équilibre peut compromettre les résultats recherchés par le processus d'internationalisation.

Notre question de recherche sera liée à la connexion entre internationalisation, changement et le paradoxe intégration - différenciation. Elle peut se poser de la manière suivante: « **dans quelle mesure la capacité des expatriés à gérer le paradoxe intégration - différenciation au sein de la multinationale contribue-t-elle au succès des processus de changement typiques de l'internationalisation des entreprises ?** » Nous envisagerons cette question à la lumière du point de vue des expatriés interviewés.

Notre étude porte sur le processus d'internationalisation d'une grande société brésilienne. Nous conduirons notamment des entretiens semi structurés avec des professionnels qui ont été expatriés de la maison mère brésilienne vers la filiale d'Amérique du Nord, la première qui a été acquise, depuis son acquisition en 2002. À partir de ces entretiens et de l'analyse d'autres informations que nous collecterons, nous chercherons à comprendre non seulement la dynamique de l'internationalisation mais aussi la gestion du paradoxe intégration - différenciation dans ce processus. Nous étudierons la dynamique qui a permis - ou non - que les objectifs de l'internationalisation soient atteints par cette société brésilienne.

Nous montrerons que la société a réalisé l'acquisition d'une entreprise en Amérique du Nord pour s'internationaliser et avait prévu de mettre en place dans celle-ci les processus opérationnels et les systèmes de gestion de la maison mère brésilienne. Pour ce faire, la société a sélectionné près de 40 professionnels dont la capacité technique relative à ces processus était reconnue. Les critères de sélection des expatriés n'ont pas tenu compte, comme nous le montrerons dans l'étude de cas, de la capacité de ces expatriés à gérer les

paradoxes et les contradictions typiques des processus de changement organisationnel et d'internationalisation de sociétés.

La société a mis cinq ans pour mettre en place les processus, au lieu des deux ans initialement prévus. Plus spécifiquement, il a été diagnostiqué que les professionnels n'ont pas su trouver un équilibre entre les dimensions intégration - différenciation, ce qui a mené au retard dans la mise en place des processus, compromettant fortement les résultats.

La société a du également modifier son intention initiale de mettre en place intégralement ses processus, tels qu'ils étaient utilisés dans la maison mère brésilienne. Dans la pratique, les deux premières années ont été dédiées à la tentative de mise en place des processus tels qu'ils étaient utilisés dans la maison mère brésilienne, tout en arrivant à la conclusion qu'un tel objectif ne serait pas atteint, car il était nécessaire d'adapter ces processus à la réalité locale.

Les trois années suivantes ont été dédiées à la création d'un système de gestion mixte, ainsi qu'à l'adaptation des processus opérationnels de la maison mère, et, finalement, à la mise en place de ces nouveaux processus mixtes. Cela va dans le sens des travaux sur l'hybridation des pratiques transférées d'un contexte culturel et institutionnel à un autre pays par les multinationales (Kostova et Roth, 2002). Nous montrerons ainsi, sur la base des entretiens que ce fut l'absence spécifique de la compétence pour gérer le paradoxe intégration - différenciation qui a mené au retard du processus d'internationalisation, de même qu'une vision stratégique erronée de la maison mère, qui n'a considéré, au départ, que la mise en place de ses seuls processus à elle.

Nous montrerons comment, en réalité, la société n'a pas su sélectionner des cadres à forte ouverture internationale pour diriger les processus de changement ; les cadres avaient une vision trop localisée de ces processus. Cela peut être expliqué par le fait que la société débutait à peine son processus d'internationalisation.

En ce qui concerne les résultats de la recherche, les deux points les plus importants à souligner sont les suivants :

- les expatriés interviewés ont représenté leur expérience dans la conduite du processus de changement par l'intermédiaire d'un paradoxe, c'est à dire deux dimensions s'excluant mutuellement et inconciliables. D'une part, ils étaient obligés de mettre en place les processus de production et de gestion de la maison mère, sans possibilité de négociation. Nous pouvons appeler cette dimension « Intégration ». D'autre part, il y avait une demande d'adaptation des processus de gestion et de production à la réalité locale, que l'on peut appeler de « différenciation ». De la façon dont ils présentent cette expérience, l'organisation était polarisée autour de ces deux dimensions, et c'est le manque d'expérience des cadres de savoir gérer ces processus qui a provoqué les mauvais résultats ;
- une des raisons les plus fortes qui expliquent ce paradoxe, en plus du manque de préparation des cadres, est la suivante : les expatriés, représentant le « pouvoir » et la maison mère brésilienne ont adopté le même type de rôle attribué au « colonisateur » dans l'imaginaire culturel brésilien, celui « qui apporte la vérité » et les solutions qui ne doivent pas être questionnées par qui les reçoit. Les interviewés

s'attendaient au même type d'attitude « conciliante » offerte par le brésilien vis à vis du modèle étranger. Cependant, ce n'est pas ce qui s'est passé: il s'agissait d'une société appartenant à un pays en développement implantant des systèmes dans une entreprise d'un pays développé. Cette entreprise possédait un autre imaginaire culturel et une autre définition des rôles, résistant au rôle de « colonisateurs » attribués par la maison mère aux cadres brésiliens responsables de l'internationalisation.

En ce qui concerne notre méthodologie, nous pouvons synthétiser comme suit nos choix méthodologiques et notre dispositif de recherche:

1. notre recherche s'inscrit dans une perspective **ethno - méthodologique**, au sens des études de Goffman (1959), Garfinkel (1967) et Smircich, 1983, entre autres ;
2. elle est conduite selon le modèle de la **recherche action**, dans la mesure où nous assurons des responsabilités en gestion des ressources humaines dans cette multinationale brésilienne ;
3. elle repose fondamentalement sur **l'étude de cas** de l'internationalisation de l'entreprise brésilienne. Cette étude de cas repose largement, mais non exclusivement, sur la conduite d'entretiens approfondis.

L'ethnométhodologie a été retenue comme approche de recherche parce qu'elle voit l'organisation comme lieu d'insertion entre plusieurs mondes sociaux distincts, une

véritable arène politique complexe, où nous pouvons observer différentes formes de débat et d'action.

Le modèle de la recherche action a été quant à lui retenu parce que, d'après Susman (1983) et Coghlan (2007) une recherche action est fondée sur la mise en place d'une action interventionniste et sur l'analyse des conséquences de cette action, bien alignées à la position du chercheur dans ce travail. Ce modèle est basé, comme le souligne Coghlan (2007), sur un processus d'expérimentation, de compréhension et de jugement, compréhension qui inévitablement passe par le crible personnel du chercheur.

L'étude de cas, par sa part, peut être considérée comme une stratégie de recherche dont l'objectif est de reconstruire et analyser un cas dans une perspective sociologique en soulignant les aspects de la vie sociale. C'est un examen en profondeur d'un « cas » dans le contexte de la « vie réelle », plus spécialement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. L'étude de cas ne sépare pas le phénomène étudié de son contexte et ce n'est qu'au fur et à mesure que le chercheur s'engage dans la compréhension du cas qu'il va pouvoir affiner son point de départ, voire modifier la question de recherche.

Nous avons organisé la thèse en trois chapitres :

1. **Cadrage Théorique** : dans ce chapitre nous allons décrire ce que nous avons cherché dans la littérature sur les thèmes d'internationalisation, changement et paradoxes, les trois axes de notre recherche;

2. **Méthodologie de la recherche** : le chapitre deux est dédié à détailler chacune de nos choix méthodologiques, à savoir l'ethnométhodologie comme perspective de recherche, la recherche action comme modèle et l'étude de cas, base fondamentale de la recherche;

3. **Analyse des données** : chapitre où nous présenterons les données obtenues dans la recherche et l'analyse de ces données à la lumière des développements théoriques du chapitre premier;

CHAPITRE I : CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre nous présenterons certains développements de la littérature sur les thèmes de l'internationalisation des entreprises, l'expatriation et les paradoxes en organisation, trois dimensions essentielles de notre recherche. Ces travaux nous ont en effet aidé à préciser notre question de recherche puis notre dispositif de recherche empirique.

Section 1 : Mondialisation et processus d'internationalisation des entreprises :

Dans la section 1 nous allons travailler sur le contexte de mondialisation, qui pousse les entreprises qui ne l'auraient pas fait à s'internationaliser, et décrire quelles sont les orientations et les possibilités pour ce processus

1.1 Mondialisation dans le contexte de gestion actuelle des entreprises

Selon Stiglitz (2002), les années 80 ont marqué le début du phénomène de la mondialisation, caractérisé par une mobilité accrue du capital et par l'émergence du commerce international comme l'un des principaux moteurs de la croissance économique. Comme le souligne Stiglitz (2002), ce phénomène a permis une croissance exceptionnelle,

en particulier pour des pays nouvellement intégrés aux échanges mondiaux, pays d'Asie, Chine notamment.

La mondialisation, nous dit Stiglitz (2002), a diminué l'isolement des nations, plus spécialement celles qui sont en développement. Elle a permis l'accès à des connaissances qui n'étaient pas jusqu'alors à la portée de beaucoup. Cet aspect de la mobilité de la connaissance (ajoutée à la mobilité du capital), a constitué une autre caractéristique marquante de la mondialisation, selon cet auteur. La mondialisation, basée sur l'expansion de la communication et des moyens informatisés, marque le modèle postindustriel, comme a pu le développer Castells (1999).

La mondialisation est un processus qui, de manière générale, a ses pour et ses contre : d'une part il a réduit l'isolement des nations moins développées, il a permis l'afflux de capitaux des nations les plus riches vers les plus pauvres, il a permis la divulgation de technologies au-delà de frontières non atteintes auparavant. Mais en même temps, comme le remarquent Stiglitz (2002) et Cole (2003), il a provoqué un plus grand écart entre ceux qui possèdent beaucoup et ceux qui possèdent moins, il n'a pas amené la réduction souhaitée des indices de pauvreté, ni n'a provoqué une plus grande stabilité. Cependant, un des aspects qui fait l'unanimité, aussi bien entre ceux qui l'appuient qu'entre ceux qui la critiquent, est que la mondialisation a mené à un indéniable accroissement de la mobilité des ressources, que ce soient les ressources financières, technologiques ou humaines.

La plus grande mobilité de personnes fait émerger le thème de la diversité culturelle, à travers celui de la nécessaire coopération entre cadres de différents pays et de différents contextes socioculturels.

Le contexte du modèle postindustriel et de la mondialisation demande, de la part des entreprises, une capacité de coordination d'un réseau complexe de relations et d'optimisation des ressources au sein de la chaîne productive (ces ressources étant mobiles). Ce contexte requiert des relations intra et inter organisationnelles plus étroites, par lesquelles devient nécessaire une compréhension plus sophistiquée des différences culturelles qui marquent leurs interactions dans l'ambiance globale (Echeveste et al, 1998). Cette meilleure compréhension peut être favorisée par de la plus grande mobilité des personnes dans l'organisation internationalisée, voire mondiale. Augmenter la mobilité des personnes, plus spécialement des cadres, est aussi une façon, pour les entreprises, de chercher à augmenter leur répertoire d'habiletés, des compétences, et de faire face, ainsi, aux scénarios changeant et d'une complexité croissante, qui caractérisent l'ère de la mondialisation (Freitas, 1999).

En somme, avec l'avènement de l'économie informationnelle et de la mondialisation, avec l'intégration croissante de marchés, il est exigé du cadre une plus grande mobilité géographique et sociale, que celui-ci sache fréquenter d'autres cultures et travailler dans différents contextes sociaux. Comme le disent Suissa et Bouveret-Rivat (2007), « l'internationalisation croissante des entreprises et la libération des mouvements de capitaux ont fortement accru l'interdépendance entre les pays et la concurrence mondiale ».

1.2 L'internationalisation des entreprises et la mondialisation

Dans ce contexte mondialisé, beaucoup d'entreprises recherchent dans l'internationalisation de leurs opérations, une façon d'obtenir un positionnement compétitif différencié, qui assure un avantage compétitif durable.

Selon Suissa et Bouveret-Rivat (2007), dans ce processus, les entreprises échangent produits et composants d'une part avec leurs clients et/ou leurs fournisseurs installés dans le monde, d'autre part entre leurs propres filiales. Pour ces auteurs on observe aussi le développement de réseaux d'entreprises partenaires de différents pays.

Plusieurs facteurs ont favorisé le développement du commerce mondial, notamment l'amélioration des moyens de transport et des moyens de communication, et la création des organisations pour réguler le commerce mondial comme les accords de Breton Woods en 1944, le GATT en 1947, l'OMC en 1995. L'organisation du commerce mondial et la constitution de zones de libre-échange sont, pour Suissa et Bouveret-Rivat (2007), essentielles pour le processus d'internationalisation, qui s'appuie aussi sur la mondialisation financière. Cette mondialisation financière contribue à la fluidité des marchés de capitaux qui facilite le financement des investissements par la mobilisation de l'épargne mondiale.

Pour Suissa et Bouveret-Rivat (2007), en réponse à la concurrence mondialisée, les entreprises sont tenues d'adopter de nouvelles stratégies, soit en renforçant leur compétitivité prix, soit en améliorant leur compétitivité différenciée de produits et de services. En ce qui concerne la compétitivité prix, on peut souligner que la

« mondialisation » des processus de production et de gestion peut avoir un rôle fondamental.

Une multinationale, d'après Ghoshal et Bartlett (1990), est un groupe géographiquement dispersé, qui possède un siège et des filiales situés dans différents pays. Les multinationales peuvent être conçues, ainsi que soulignent ces auteurs, comme un réseau interne, formé par le siège et par les filiales, inséré dans un réseau extérieur plus vaste, constitué d'autres entreprises et entités, clients, fournisseurs, organismes de régulation, gouvernement, etc. Pour Suissa et Bouveret-Rivat (2007) cela accroît l'imprévisibilité, l'incertitude, car le nombre des intervenants augmente et l'interaction d'acteurs et leurs interdépendances sont complexes, la prise de décision doit pourtant être de plus en plus rapide.

Mais pour quelles raisons les entreprises cherchent-elles à s'internationaliser ? Pour quelles raisons s'efforcent elles, pour certaines d'entre elles, à devenir des multinationales ? D'après Hsu et Pereira (2006), il y a deux perspectives de base qui peuvent conduire à la décision d'internationalisation, une perspective qu'ils qualifient de « rationnelle », l'autre liée aux questions d'apprentissage organisationnel.

La perspective rationnelle, basée sur une analyse de facteurs institutionnels, industriels et de marché, se rapporte à la recherche d'un meilleur retour économique et financier. Cette dimension présuppose que l'entreprise a accès à des informations abondantes et précises, qui lui permettent l'analyse et la prise d'une décision rationnelle sur l'allocation de ressources, le transfert de coûts, l'insertion sur différents marchés en tant que facteurs de compétitivité. L'internationalisation, dans ce cas, surgirait comme une conséquence de

cette analyse rationnelle. Il s'agit d'une perspective affiliée aux concepts de *Resource Based View* (RBV ou Théorie des Ressources), qui considère l'internationalisation comme une façon d'augmenter le stock de ressources différenciées de l'entreprise.

Toutefois, cette perspective ne considère pas les facteurs individuels qui peuvent mener à des décisions différentes, même sur la base de mêmes données. Sous cette même perspective, Wang et al (2008) soulignent que la décision d'internationalisation et de ses formes (filiales 100%, coentreprises, etc.) peut être comprise à partir de deux dimensions rationnelles : l'une se rapportant à la théorie des coûts de transaction, par un meilleur contrôle sur ceux-ci, et l'autre se rapportant à la RBV, pour assurer la maîtrise sur les ressources différenciatrices à partir de l'accès à celles-ci sur différents marchés.

Dans la perspective de l'apprentissage organisationnel (alliée à la rationalité limitée) Simon (1955) considère que pour créer un avantage compétitif, il ne suffit pas de décisions rationnelles sur l'utilisation et l'allocation de ressources, il faut que les organisations puissent cultiver et gérer la diversité des connaissances. L'internationalisation est un moyen "d'exporter" des compétences, qui sont des différenciatrices dans le pays d'origine. Plus largement l'internationalisation, sous cette perspective, est vue en tant que processus de développement, à partir duquel les organisations promeuvent cette diversité de connaissance, l'augmentant au-delà du domaine des opérations locales, la menant à la maîtrise de nouvelles compétences qui puissent soutenir l'avantage compétitif.

C'est donc une perspective plus proche de la théorie des capacités dynamiques, vu qu'elle traite l'internationalisation non en tant que source de maîtrise de compétences

différenciatrices, mais tant que forme d'apprentissage pour de nouvelles compétences. Jaussaud et Shaaper (2006) soulignent que pour développer leur flexibilité et leur capacité de réaction, les multinationales doivent développer leur potentiel d'apprentissage. Dans la même approche, Brennan et Garvey (2008) signalent que le processus d'internationalisation doit être vu comme un moyen d'augmenter la base de connaissance de l'entreprise et de renforcer sa capacité d'apprentissage.

Le processus d'internationalisation implique différentes phases, d'après la littérature. Le plus souvent les sociétés commencent par exporter, parfois elles recrutent des intermédiaires pour produire sous licence leurs produits ou les vendre, et finalement elles s'établissent sur ces marchés par l'intermédiaire de coentreprises (*joint ventures*), de création de filiales *ex nihil*, ou d'acquisitions d'autres sociétés. Dans le cas de notre étude, nous verrons que la société étudiée a directement adopté la troisième phase dans son processus d'internationalisation.

Suissa et Bouveret-Rivat (2007) définissent une typologie des entreprises selon leur motivation à délocaliser leur activité:

- les entreprises « primaires » qui s'implantent dans un autre pays pour s'assurer un approvisionnement de matière première critique;
- les entreprises « à stratégie productive », qui se délocalisent pour baisser les coûts et pour prolonger leur avantage technologique;

- les entreprises à « stratégie commerciale », qui s'implantent dans un autre pays pour augmenter leurs ventes;
- les entreprises « en grappes », « agglomérations » ou « clusters », qui se délocalisent pour s'adapter aux nouvelles exigences des donneurs d'ordre et renforcer leur compétitivité.

Jaussaud, Shaaper et Zhang (2001) soulignent que la création d'une *joint venture* à capital partagé est une des formes d'internationalisation les plus utilisées dans les années 1980-2000, aussi bien dans les pays en développement que dans les pays industrialisés. Dans certains cas, nous disent ces auteurs, une des sociétés gagne des ressources en ayant accès à des technologies qu'elle ne maîtrisait pas, alors que l'autre société, étrangère, finit par avoir un accès plus facile au marché local, évitant les barrières à l'entrée.

Les sociétés s'internationalisent aussi car elles recherchent des économies d'échelle dans la production. La mondialisation des marchés conduit les sociétés à créer des filiales en différentes parties du monde en de courtes périodes de temps. Pour y parvenir les sociétés ont la nécessité de partager les connaissances avec les acteurs locaux, et de réduire le risque politique qui existe toujours lorsqu'elles prétendent ouvrir des filiales à l'étranger. La création de *joint ventures* permet à la société étrangère de surmonter les barrières locales d'entrée et de s'appropriier plus rapidement les marchés locaux. Mais avec l'approfondissement du phénomène de mondialisation et l'ouverture croissante de la plus part des économies, y compris de économies émergentes (Chine notamment), les multinationales plus expérimentées privilégient, depuis début de ce siècle, la création de

filiales totalement contrôlées, ou filiales 100%, plutôt que de créer des entreprises (Jaussaud et Schaaper, 2006, 2007).

Dans le cas d'acquisition d'une nouvelle société, Jaussaud, Schaaper et Zhang (2001) soulignent que l'objectif est d'éviter des problèmes de négociation continue que requiert le fonctionnement d'une *joint venture* (où il y a plusieurs « propriétaires »). L'acquisition d'une société locale par une société étrangère peut être la façon la plus directe de pénétrer sur un marché spécifique. Dans ce cas le contrôle de la société locale de la part de la société étrangère qui l'acquiert peut être mis en place plus facilement.

La société objet de la recherche de ce travail avait besoin d'avoir accès à un marché étranger déterminé, comme nous le verrons par la suite. D'après Hymer (1960), pour être compétitif dans un pays étranger, la société doit disposer, dans ce pays, d'avantages sur les concurrents locaux, à savoir des produits meilleurs ou moins chers. La garantie de compétitivité de la société en question, objet de notre étude, dépendait de la supériorité de ses processus de production et de ses systèmes de gestion. Dans des marchés en surcapacités elle n'a pas eu d'autre option que d'acquérir une société locale pour lui transférer son processus et ses méthodes de production.

1.3 Le processus d'acquisition d'une nouvelle organisation comme forme d'internationalisation

D'après Caves (1996) il existe quelques conditions fondamentales pour qu'une société choisisse de posséder un actif hors de son pays d'origine :

1. qu'il existe, dans le pays d'acquisition, plusieurs produits de même nature en concurrence, et que le sien soit différencié des autres ;
2. qu'elle ait une connaissance claire de la demande du marché ;
3. que le coût de transfert de connaissance soit inférieur au retour qui peut être obtenu de son utilisation dans le pays d'acquisition. Une question importante sur le processus d'acquisition de sociétés à l'étranger est liée aux aspects de compétitivité. C'est ce que Dunning identifie comme effet spécifique de la propriété ou effet spécifique du local (Mariotto, 2007). Il a cherché à identifier si une plus grande productivité d'une société qui s'installait avec des actifs à l'étranger avait un rapport avec une supériorité des ressources dans le pays de l'acquisition (effet du local) ou au contraire avec une forme plus efficace de gestion amenée par l'acquéreur (effet de propriété). La logique de la société objet de notre étude était basée sur la seconde alternative. L'auteur souligne que les sociétés acquises qu'il a étudiées n'étaient pas plus compétitives que leurs maisons mères, mais sont devenues plus compétitives que les concurrents locaux.

Ghoshal et Bartlett (1991) soulignent que la recherche traditionnelle, dans le secteur de l'internationalisation, ciblait quelques questions classiques, telles que le processus de prise de décision d'une multinationale d'investir dans un pays déterminé, la coordination des filiales de la part de la direction mondiale, et les avantages compétitifs qui résultaient des économies d'échelle résultant du développement de la multinationale. Ces auteurs notent cependant qu'alors la recherche concernant l'internationalisation et les multinationales s'orientait vers d'autres méthodologies, théories et thèmes. Selon eux, l'interface avec la théorie des organisations, telle que la théorie de la dépendance de ressources pour expliquer la formation et le maintien des réseaux (qui caractérisent une multinationale), est important du point de vue stratégique et est devenu chaque fois plus fréquent dans ce champ d'études.

Comme nous l'avons vu, l'internationalisation d'une société requiert, dans la majorité des cas, un processus de changement organisationnel, car elle implique la création d'une autre société, une *joint venture* ou encore, l'acquisition d'une autre organisation. De sa part, la gestion des processus de changement organisationnel dans les multinationales est liée à l'étude des paradoxes organisationnels, de même qu'aux paradoxes : mondial versus local, intégration versus différenciation, entre autres.

Section 2. Paradoxes et changement organisationnel

Cette section abordera la définition du thème paradoxe selon la vision théorique d'un ensemble d'auteurs, ainsi que la liaison de ce concept avec le changement organisationnel. Nous allons développer aussi les thèmes de changement organisationnel (intimement lié au

thème paradoxe, comme nous le verrons), changement comme processus de développement de l'organisation et changement comme moyen d'obtenir de l'avantage compétitif.

2.1 Le contexte théorique du thème paradoxes : changement et transformation en tant que thèmes émergents

Conceptuellement les paradoxes organisationnels sont associés au thème du changement organisationnel. La littérature en sciences de gestion a consacré d'importants travaux au concept de paradoxe organisationnel, thème à grand pouvoir explicatif vu les problèmes émergents dans les organisations actuelles – une croissante contradiction entre les modèles professés et les modèles effectivement pratiqués.

Dans la théorie des organisations, principalement dans la littérature nord-américaine, le discours se développe autour des concepts de changement et de transformation (Jaffee, 2001). Plusieurs auteurs décrivent l'évolution des systèmes de production vers ce qui serait un modèle postindustriel ou informationnel, en revoyant certains concepts fondamentaux de l'organisation, tels que la standardisation de la production, les économies d'échelle, les facteurs de motivation des groupes organisationnels, et la structure organisationnelle (Hirschhorn, 1997).

Castells (1999), de Masi (1999) et d'autres auteurs étudient l'émergence d'une nouvelle structure sociale, associée à « l'informationnisme », fruit de la restructuration du mode capitaliste de production. Dans ce nouveau mode de production, la source de productivité est liée à la technologie de génération de connaissances, de traitement de l'information et

de la communication. L'accumulation de connaissances et celle de niveaux supérieurs de complexité pour le traitement de l'information sont ici des variables importantes. À une époque de transformations permanentes, alors que l'innovation de produits et de services se montre indispensable, savoir orienter les processus de changement organisationnel et d'innovation est une compétence fondamentale des managers. Changement organisationnel, apprentissage et innovation impliquent de savoir gérer les contradictions et les paradoxes de la transformation pour la création d'un nouveau système organisationnel, avec les conflits et les jeux de pouvoir typiques de cette transition.

2.2 Paradoxes organisationnels: une évaluation générale

Le thème paradoxes organisationnels a été analysé dans la littérature par une grande quantité de textes, en différents courants de recherche (Kets de Vries, 1995; Koot, Sabelis et Ybema, 1996; Hatch 1997 et Vince et Broussine, 1996).

Marianne Lewis (2000) souligne que le terme « paradoxe » est devenu banal et est utilisé de façon insouciant par de nombreux auteurs, créant des clichés sur le sujet. Dans une révision approfondie des recherches nord-américaines réalisées à partir des années 90, Davis, Maranville et Obloj (1997) ont retrouvé le terme paradoxe dans plus de 300 articles et études, qui présentent des propositions ou des demandes conflictuelles, ou s'excluant mutuellement et des perspectives opposées.

Suivant une ligne sociotechnique basée sur des définitions plus rigoureuses et dérivée des travaux du Tavistock Institute de Londres dans les années 50, principalement dans le

secteur de la psychologie sociale, des auteurs tels que Merton, Selznick et d'autres traitent du thème paradoxe en l'associant à des anomalies dans l'organisation (Harris, 1996; Eisenhardt et Westcott, 1989).

Ces travaux prennent pour base les études de Festinger, développées au « Tavistock Institute », montrant que le paradoxe est inhérent à l'action sociale. Ils montrent que les individus ont l'habitude de représenter leurs expériences les plus significatives, et la réalité complexe dans laquelle ils s'insèrent, autour de deux dimensions s'excluant mutuellement. Cette tendance à la polarisation est un moyen de simplifier la réalité de façon à pouvoir décider et agir, un moyen que se donne l'individu, ou le groupe, de travailler avec les éléments complexes de son environnement, auxquels il est vulnérable (Festinger, 1957).

De façon à donner un sens et de comprendre les systèmes contradictoires et ambigus dans lesquels ils sont insérés, les individus ont donc tendance à polariser leurs perceptions autour d'éléments opposés (Lewis, 2000). Par conséquent ils agissent en fonction de cette perception polarisée, qui correspond à leur représentation subjective de la réalité. Les problèmes organisationnels et les interactions sociales sont abordés par les individus et les groupes en tant que variation de deux dimensions opposées, qui les gênent et provoquent une dissonance cognitive (Festinger, 1957; Bartunek, 1988).

Pour certain nombre d'auteurs, les processus de changement organisationnels sont eux-mêmes empreints de paradoxes. Etudions la question du changement organisationnel de ce point de vue.

2.3 Changement organisationnel en tant que processus paradoxal

En parlant plus spécifiquement du changement organisationnel, Motta et Vasconcelos (2002) synthétisent la vision de certains auteurs qui le voient comme « un ensemble d'altérations de la situation ou de l'ambiance de travail d'une organisation, que ce soit du point de vue technique, social et/ou culturel ».

Seo et Creed (2002) retiennent une perspective politique du processus de changement, l'identifiant comme étant la résultante de la lutte politique entre des groupes en coalitions sociales ayant un pouvoir inégal.

Vince et Broussine (1996), sur la base des concepts de Schein (1985), reconnaissent au changement certaines dimensions. Il est fréquemment :

- un processus évolutionnaire, qui part de forces naturelles et irrésistibles ;
- un processus adaptatif des organisations, en réponse à des forces de manipulation du milieu ;
- un processus thérapeutique, au sein des groupes, comme résultat de l'interaction entre les milieux interne et externe ;
- un processus révolutionnaire, dans lequel le pouvoir est une variable clef ;
- un processus géré, dans lequel on suppose que les forces concernées peuvent être sous le contrôle, ou échapper au contrôle de gestionnaires.

Pour notre objectif d'étude, nous considérerons le changement comme le processus qui mène à une altération de l'ordre dans lequel se structurent les différentes forces organisationnelles, c'est-à-dire les rapports entre les différents acteurs organisationnels, les structures hiérarchiques, les processus de travail, le système de valeurs, la distribution et l'usage du pouvoir, les jeux stratégiques. Par le changement, ces forces sont amenées à une nouvelle configuration, par laquelle ce qui était valable au stade antérieur ne vaut plus. De nouvelles alliances, relations, structures de pouvoir finissent par commander la dynamique de l'organisation, exigeant une nouvelle posture de ses acteurs sociaux.

Au delà de ces définitions générales, Vince et Broussine (1996) proposent une vision des paradoxes liée au contexte de changement. Seo et Creed (2002) soulèvent un aspect paradoxal concernant les processus de changement organisationnel, discuté, selon eux, par plusieurs auteurs: les acteurs sociaux et leurs intérêts sont, en vérité, des construits institutionnels, dont les intentions et la rationalité sont conditionnées par les organisations, et dont les préférences et les choix sont conditionnés par le contexte historique et culturel dans lequel ils vivent. Les acteurs sociaux s'engagent avec le contexte organisationnel, car il représente l'expression de leurs valeurs culturelles, et car il structure les routines qui organisent leur action dans le temps et dans l'espace. Donc, cet engagement s'oppose à l'action transformatrice qu'impliquent les processus de changement organisationnel, et cela constitue un paradoxe

Selon la perspective de Seo et Creed (2002), ce qui mène à une rupture d'une situation donnée, conduisant à un processus de changement organisationnel, c'est l'apparition de contradictions institutionnelles incompatibles avec les intérêts des individus – de nouveau

l'idée de paradoxe. Cette incompatibilité génère des tensions et des conflits qui mènent les acteurs sociaux à percevoir la nécessité de transformer leurs arrangements, leurs pratiques, et finalement de se transformer eux-mêmes.

Ces auteurs soulignent qu'il y a un ensemble de sources de contradictions, qui sont des forces fondamentales pour le processus de changement, mais qui ne mènent pas à celui-ci de façon déterministe. Ce qui effectivement mène au changement, selon eux, c'est un type particulier d'action collective qui arrive en un moment historique déterminé – guidé par les contradictions – et qui mène à une reconstruction des arrangements sociaux. Cette action, qu'ils nomment « praxis », s'appuie sur une analyse rationnelle aussi bien des limites que des potentialités des formes sociales présentes.

Pour Seo et Creed (2002), le changement dépend de deux types de mouvements: un premier, réflexif et critique, qui mène à la prise de conscience, et l'autre, actif, comprenant une mobilisation collective. Cette action mobilisatrice est d'autant plus probable et intense qu'apparaissent:

- un désalignement interne (entre les intérêts des acteurs sociaux et la réalité dans laquelle ils vivent) ;
- des désalignements externes (désalignements interinstitutionnels, c'est-à-dire, entre la réalité interne et ce qu'ils perçoivent du monde qui les entoure).

Des désalignements interinstitutionnels faibles mènent à des changements graduels, des désalignements interinstitutionnels forts mènent à des ruptures et à différentes possibilités

de réarrangements, que se présenteront en tant que nouvelles alternatives dans le contexte institutionnels, menant à un plus grand questionnement des arrangements en vigueur.

Il est bon de souligner un point abordé par Seo et Creed (2002): l'action collective d'un groupe entreprenant ne mène pas toujours à des changements, car il y a des intérêts qui peuvent être mieux exaucés par la situation en vigueur. Dans ce cas, il est nécessaire d'entreprendre une action politique et une forte négociation dans les arènes des relations. Il s'agit d'une lutte qui peut mener à un échec, si elle se maintient dans le cadre de solutions immédiates des conflits ; elle peut mener au surgissement d'un nouveau groupe dominant, mais non à un changement effectif. Cette lutte peut au contraire mener à une effective reconstruction sociale à partir de la résolution des contradictions institutionnelles, créant ainsi un nouveau système social, avec une période de stabilité plus longue.

Pour résumer l'approche de ces auteurs, les changements sont possibles lorsqu'il existe des contradictions qui impliquent une divergence entre les intérêts des acteurs sociaux et la réalité qu'ils vivent, ce qu'insère la vision de paradoxe. Ils s'accomplissent à partir d'une praxis - c'est-à-dire, une action collective, fruit d'une réflexion analytique et critique de la réalité dissonante - et une mobilisation collective pour l'action. Le changement implique la reconstruction de logiques d'action et de contextes de référence, qui couvrent souvent une action politique des acteurs dans la mobilisation d'intérêts.

Vince et Broussine (1996) soulignent, à leur tour, que l'organisation pourvoit un sentiment d'identité à ses acteurs ; elle définit les normes et les limites qui règlent les rapports, les pratiques des individus, des groupes ou des organisations. Ces normes et ces limites (que

nous pouvons comparer aux cadres de référence définis par Seo et Creed, 2002) sont constituées à partir d'expériences partagées et contribuent à définir et redéfinir les rapports entre acteurs et différents niveaux de l'organisation. De ce point de vue, nous retrouverons ici l'aspect paradoxal du changement : comment des individus, des groupes ou des organisations arrivent-ils à un processus de changement qui peut aller à l'encontre de ce qu'ils définissent comme leur espace « sûr » d'articulation politique ?

Pour Vince et Broussine (1996), étudier le changement signifie le comprendre du point de vue de sa psycho dynamique, avec visée aussi bien sur les émotions et les relations des membres de l'organisation (ou acteurs sociaux, termes que nous avons déjà utilisés) que sur les forces d'incertitude et de défense (résistances au processus). Les auteurs mettent en évidence la dimension émotionnelle - que nous ne trouvons pas clairement définie dans le travail de Seo et Creed (2002) - et qui nous paraît fondamentale dans la compréhension d'un processus de cette nature. Vince et Broussine (1996) cherchent à comprendre comment les personnes se comportent en situation d'expériences émotionnelles partagées, revoyant les limites qui constituent et définissent leurs rôles dans le contexte et règlent leurs relations.

Ces auteurs soulignent que le changement ne peut être vu seulement comme une question de stratégie, définie par des politiques internes et des intérêts individuels (même s'ils mènent à une action collective, comme le préconisent Seo et Creed, 2002). Nous ne sommes pas dans un simple modèle de résolution de problème. De tels modèles, selon Vince et Broussine (1996), mettent trop l'accent sur les aspects rationnels, en ne tenant pas compte de la complexité, de l'ambiguïté et des paradoxes qui caractérisent toute

organisation. Il est clair de leur point de vue que le changement dépend autant de la capacité de comprendre et de gérer la relativité émotionnelle que de la capacité d'utiliser la rationalité et la logique.

Les changements, selon la conception de Vince et Broussine (1996), peuvent survenir comme résultat de la résolution d'un problème quelconque qui s'impose à l'individu ou au groupe, de l'identification de nouveaux standards de relations permettant cette résolution du problème ou comme résultat d'émotions paradoxales et de relations qui défient notre façon de penser sur nous-mêmes et sur les autres. Vince et Broussine (1996), de même que Seo et Creed (2002) soulignent - quoique par des chemins différents - que le changement doit être perçu et travaillé comme un phénomène politico structurel, mais aussi, et fondamentalement, psychologique. Il se dessine à partir des liens avec les histoires individuelles et organisationnelles, et des liens entre les individus, et de ceux-ci avec le contexte organisationnel dans lequel ils vivent.

Pour résumer les travaux de Vince et Broussine (1996) sur le changement, il survient dans un contexte politique et psycho dynamique, où les émotions des individus exercent un rôle fondamental pour la construction des formes de relations des individus avec eux-mêmes, avec les autres individus et avec les organisations. Promouvoir le changement implique donc de travailler dans et avec ce contexte psychosocial, en reconnaissant les émotions suscitées, les dynamiques paradoxales qu'elles impliquent, les mécanismes de défense qui surgissent et la nature des liens qui doivent être reconstruits.

Une autre approche des processus de changement organisationnel est celle de Westenholz (1993), pour qui les individus construisent leurs propres visions de la réalité, à partir de leurs références particulières, comme une façon de défendre une identité. Cette vision est assez proche de celle de Vince et Broussine, (1996). Dans ces limites de référence, l'individu, selon Westenholz (1993), peut apprendre avec les réponses du milieu. Cependant, il n'est pas capable immédiatement de défier ses limites (on retrouve le concept de limites de Vince et Broussine, 1996), parce qu'elles sont le propre moyen par lequel ces réponses ont un sens et sont interprétées, en un processus de *single looping* (simple boucle), en accord avec les concepts de Argyris. La question paradoxale liée au changement, dans la perspective de Westenholz (1993), peut être définie de la façon suivante : « comment est-il possible de changer le cadre de référence des personnes, en créant un repositionnement caractérisé par une discontinuité, en un processus de *double looping* (double boucle) ? »

Westenholz (1993) pose que l'individu se maintient dans son cadre de références, et choisit les réponses du milieu qui confirment ce cadre. Il construit sa propre vision de la réalité en accord avec ses propres référentiels. C'est pourquoi, selon l'auteur, la réalité chaotique et instable ne peut être représentée que de façon ambiguë.

La façon dont chaque acteur voit et représente la réalité est pour lui le moyen plus ou moins conscient de défendre une identité dans ce « monde chaotique ». On est dans une vision proche de celle de Vince et Broussine, (1996), car elle considère le caractère psychodynamique de l'interprétation de la réalité. L'aspect paradoxal se trouve dans le fait que, sans ses références propres, l'individu n'est pas capable, pour Westenholz (1993), de

travailler avec ce monde chaotique ; ses références se transforment en une espèce de carcan, à partir duquel il ne réussit pas avoir une vision renouvelée du monde.

Dans l'approche de Westenholtz (1993), le changement ne commence pas lorsque l'individu se rend compte que le cadre de référence actuel ne fonctionne plus selon ses attentes, préconisent Seo et Creed (2002) (quoique que ce soit un moment important du processus, reconnaît-elle), mais par un chemin presque opposé : en se libérant d'une façon quelconque de son cadre de références, l'individu se rend compte du fait qu'elles ne répondaient plus adéquatement. Le monde se trouve alors ouvert à d'autres expériences, qui peuvent mener à la création de nouveaux cadres de référence, probablement avec l'aide d'autres individus, avec lesquels il ne communiquait pas auparavant. Avoir une pensée paradoxale contribue à la reconnaissance que la situation en vigueur n'est pas ce que l'on espérait (ce que nous pouvons rapporter aux sources de contradictions décrites par Seo et Creed, 2002). Cette compréhension mène à une perte de sens - reconfiguration du cadre de référence - qui fait que les acteurs sociaux s'ouvrent à de nouvelles lignes de pensée et d'expérimentation dans leurs relations, à la recherche d'un sens nouveau, plus cohérent avec leurs attentes. Et, finalement, cela crée un pont pour que les cadres de référence soient revus, et que les problèmes soient traités de façon différente.

2.4 Paradoxe à Gérer : Intégration et Différenciation des Systèmes Organisationnels

D'après Lawrence et Lorsch (1967), toute organisation, pour pouvoir travailler dans un environnement qui n'est pas homogène ni unique, mais, au contraire, varié et segmenté,

doit développer des secteurs spécialisés en tâches déterminées, et en secteurs spécifiques, en mettant l'accent sur la différenciation interne. Tout en se préoccupant de se différencier, étant donné son caractère complexe, la société doit se préoccuper de maintenir un minimum d'intégration, créant des structures et des processus organisationnels qui puissent contrôler les tendances « centrifuges » des différentes parties qui la composent. En se fondant sur une étude de six sociétés, appartenant à des secteurs différents, les auteurs sont arrivés à la conclusion qu'il existe une relation fondamentale entre les caractéristiques de l'environnement externe de l'organisation (incertitude, diversité, turbulence de l'environnement et du type de pressions souffertes par la société) et les degrés internes d'intégration / différenciation, y compris les mécanismes de résolution de conflits. La question fondamentale est de comprendre l'influence des caractéristiques de l'environnement sur la recherche d'un équilibre entre le niveau interne de différenciation et celui d'intégration, étant donnée la gestion des conflits et les contradictions qui résultent de cette tension (Lawrence et Lorsch, 1967).

Selon les auteurs, le niveau de performance d'une entreprise croîtra dans la mesure où ses structures et processus internes tiennent compte de l'équilibre entre différenciation et intégration, c'est-à-dire, qu'ils soient bien adaptés au degré de différenciation de l'environnement tout en permettant une coopération effective et efficiente des différents composants de l'entreprise.

2.5 Le changement en tant que processus de développement

Heckscher et Donnellon (1994), dans leurs études sur le changement des organisations de l'ère bureaucratique vers la post-bureaucratie, rejoignent la discussion des paradoxes par le concept de *successful failure*. Selon ce concept souvent les chemins qui pourraient théoriquement mener à un changement réussi sont parcourus, mais celui-ci n'est pas obtenu. Fondamentalement cela arrive, selon ces auteurs, à cause de deux difficultés liées à l'aspect paradoxal du changement: la difficulté d'établir de nouveaux niveaux de confiance entre les acteurs sociaux, et la difficulté de conserver un haut niveau de fonctionnement de l'organisation, au cours du processus de changement. Le paradoxe s'exprime ici sur comment changer sans perdre confiance, et comment changer sans qu'un niveau de contrôle soit perdu, avant de pouvoir en arriver à un autre.

Il faut souligner que nous avons repris ici quelques concepts développés par Heckscher et Donnellon (1994) dans leurs études sur l'évolution des organisations bureaucratiques vers l'ère post-bureaucratique, et cela doit être considéré à la lecture de leurs conclusions. Nous reprendrons, dans notre étude, celles qui, selon notre compréhension, peuvent être traitées au-delà de ce contexte.

Dans ces études, les auteurs prennent pour point de départ de la discussion sur le changement les processus de rupture des systèmes hiérarchiques et de contrôle. Ils envisagent le changement vers la post bureaucratie comme un processus transformationnel, qui implique une altération de l'usage du pouvoir dans l'organisation, en direction d'un système plus orienté sur la coordination, l'influence et le dialogue, plutôt que sur des

contrôles hiérarchiques rigides. Pour ces auteurs, ce changement ne s'obtient que lorsque le modèle ancien ne permet plus à l'organisation de travailler avec efficacité face aux demandes d'un contexte différent. Ce changement ne peut se faire de façon brusque, mais par l'intermédiaire de ce qu'ils nomment des « paliers de changement », qui permettent de travailler avec les contradictions précédentes. Ces contradictions peuvent être considérées comme une partie du concept de paradoxe: créer de nouveaux niveaux de confiance entre les auteurs sociaux et assurer le fonctionnement des systèmes vitaux. Un paradoxe est la représentation de l'expérience, des sentiments, des croyances et des interactions au travers de deux états, apparemment inconsistants, deux réalités opposées et, apparemment, irréconciliables

De même que Westenholz (1993), Heckscher et Donnellon (1994) soulignent qu'il est impossible, au début d'un processus de changement, qu'il y ait clarté sur les orientations et les résultats précis vers lequel il va conduire. Pour eux, il s'agit d'un processus d'apprentissage constant, qui se donne au fur et à mesure que le processus se déroule, qu'ils définissent comme un processus non linéaire. Il y avait, au départ, un consensus sur une image future désirée, mais il laisse un espace ouvert à l'exploration, à mesure que le processus avance.

Pour Heckscher et Donnellon (1994), deux dimensions interfèrent de façon significative sur les processus de changement, pouvant mener à différents modèles d'action : le niveau de copartage des informations entre les acteurs sociaux et le niveau de copartage de pouvoir. Le processus de changement post bureaucratique, nous l'avons dit, implique une altération de l'usage du pouvoir dans l'organisation, en direction d'un système plus orienté sur la

coordination, l'influence et le dialogue, ce qui requiert l'intégration de connaissances et de compétences qui sont dispersées dans l'organisation, à différents niveaux, aussi bien pour la dimension horizontale que pour la dimension verticale. Les intégrer est un facteur critique de succès pour les processus de changement, et cela ne peut se faire, selon eux, qu'à partir d'un modèle collaboratif et d'un apprentissage commun.

D'après ces auteurs, il n'y a pas de changement structuré, organisé en étapes définies. Nous pouvons inférer, à partir des discussions de Heckscher et Donnellon (1994) que cela se fait de façon progressive, suivant les intérêts de ceux qui détiennent le pouvoir et l'information.

En suivant la ligne du concept de changement progressif, nous retrouvons Quinn (1978) qui étudie comment se définissent stratégies et comment naissent les changements nécessaires à leur mise en oeuvre. Il identifie deux voies :

1. le processus « formel » de planification stratégique, qui travaille fondamentalement avec les aspects quantitatifs liés à l'analyse de données, à des projections, à la définition d'objectifs et à des plans d'action, mais qui néglige les aspects qualitatifs vitaux ;
2. le processus qui considère les facteurs se rapportant aux questions du comportement organisationnel et des relations de pouvoir avec ceux qui très fréquemment déterminent les stratégies en considérant : les intérêts multiples, les politiques, les échanges, les négociations et les coalitions, y compris dans le processus.

Ce second ordre d'aspects, que nous pouvons nommer de « qualitatifs » est, selon la vision de Quinn (1978), ceux qui ont le plus fort impact sur les définitions stratégiques.

Selon Quinn (1978), la définition stratégique et le processus de changement ne surviennent ni de façon planifiée ni en tenant uniquement compte des aspects qualitatifs. Ils ne surviennent pas dans l'organisation comme un tout, mais dans chacun de ses sous-systèmes, chacun avec leur logique propre, et ils ne surviennent pas de façon structurée. On est ici proche du concept de stratégie émergente tel que l'ont développé Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2000). Ils surviennent d'une façon que ces auteurs définissent comme « logique incrémentale », à partir « d'évènements précipitants » : des évènements internes ou externes, sur lesquels les cadres ont peu ou aucun contrôle, et qui précipitent les décisions sur les changements fondamentaux pour assurer le futur de l'organisation (cela est cohérent avec Westenholz, 1993). Les analyses logiques et le processus « formel » de planification ont une contribution significative, dans le sens de l'éventuelle anticipation de ces évènements, mais non pas en ce qui concerne la prévision du timing, la sévérité ou même la nature de ces évènements. Les cadres travaillent avec ces évènements de façon incrémentale, testant des suppositions, en un processus d'apprentissage et d'adaptation pas à pas.

Quinn (1978) souligne que le changement, comme conséquence de définitions stratégiques, survient dans différents sous-systèmes, citant les sous-systèmes de diversification, de désinvestissement, de réorganisations conséquente et de relations externes et gouvernementales.

En considérant les questions soulevées ci-dessus, nous arrivons à la conclusion que le processus de changement est, de par sa nature, paradoxal. L'organisation, considérée dans un contexte politique et psycho dynamique, pourvoit ses acteurs d'un sens d'identité et définit les limites d'action et les routines qui organisent cette action dans le temps et dans l'espace. Ces limites deviennent leur cadre de référence et contribuent à définir leur sentiment d'identité. Modifier cette situation implique une perte de cette identité et du cadre référentiel, ce qui s'oppose à l'action transformatrice qu'impliquent les processus de changement organisationnel.

C'est pourquoi le processus de changement ne survient pas de façon brusque, car il pourrait mener à la rupture d'éléments d'identité fondamentaux et à la perte du contrôle sur les actions. Il survient donc de façon progressive, selon les intérêts de ceux qui détiennent le pouvoir et l'information, en un processus d'apprentissage et d'adaptation pas à pas, qui permet de créer de nouveaux niveaux de confiance entre les acteurs et d'assurer le fonctionnement des systèmes vitaux.

Parmi les conditions qui peuvent mener à une situation de changement, nous pouvons souligner les contradictions résultant de divergences entre les intérêts des acteurs et qui défient leur façon de penser sur eux-mêmes et sur les autres, les expériences qui peuvent mener à la création de nouveaux cadres de référence, les analyses logiques et le processus de définition stratégique. Les définitions stratégiques sont liées au positionnement compétitif que se définit l'organisation. Pour une meilleure compréhension de ce point, nous allons passer à une discussion sur les différentes approches pour ce positionnement.

2.6 Changement organisationnel et avantage compétitif : *Resource Based View*

Il existe différentes approches qui cherchent à expliquer comment les entreprises obtiennent un avantage compétitif (il faut comprendre avantage compétitif comme permettant l'obtention de résultats nettement supérieurs à la concurrence). Parmi eux, nous pouvons souligner deux visions :

- celle qui comprend l'avantage compétitif comme un attribut de positionnement externe de l'organisation, lié à la structure du marché et à la nature de la compétition dans différentes industries. Parmi les principaux défenseurs de ce courant se trouve Porter (1986) et son modèle de stratégie compétitive basé sur les forces qui dirigent la concurrence dans l'Industrie ;
- et celle qui rapporte l'avantage compétitif aux attributs internes différenciateurs de l'entreprise. Dans cette tendance, nous retrouvons fondamentalement deux courants : celui de *Resource Based View* et celui des Capacités Dynamiques. Pour les deux, l'avantage compétitif va au delà des forces du marché, se liant à la capacité de l'entreprise de développer des ressources internes difficiles à imiter.

Porter (1986) retient le contexte de l'industrie en tant qu' « unité de base » et élément prépondérant pour déterminer l'avantage compétitif. L'auteur identifie cinq forces compétitives qui déterminent la capacité de l'entreprise de maintenir des gains au dessus de la moyenne : les barrières à l'entrée dans l'industrie considérée, son pouvoir de négociation avec les fournisseurs et les acheteurs, le niveau de menace de services ou de produits de substitut, et la rivalité entre concurrents du secteur.

Le positionnement de l'entreprise dans cette industrie et sa façon de travailler avec ces cinq forces sont, dans ce modèle, les principaux déterminants de son succès ou de son échec compétitif, sans tenir compte véritablement des aspects internes. La stratégie, dans ce cas, est un choix d'optimisation entre les produits et les marchés, comme le signalent Vasconcelos et Cyrino (2000), exigeant un effort continu d'adaptation ex post. C'était la théorie dominante au cours de la décennie de 1980.

Un des modèles liés à cette vision est celui du SCP: *Structure-Conduct-Performance*, pour lequel, selon Vasconcelos et Cyrino (2000), le comportement de l'entreprise est caractérisé par l'industrie dans laquelle elle se trouve insérée, et sa performance est le résultat de son positionnement concurrentiel, lié aux conditions de fixation de prix, aux niveaux de coopération tacite et de compétition, aux politiques de recherche et de développement, à la publicité, à l'investissement, entre autres.

La Théorie des Ressources (*Resource Based View* - RBV) par contre, se base sur l'idée que la source d'avantage compétitif est fondée sur les ressources (physiques, financières, et également intangibles et invisibles) et sur les compétences développées par l'entreprise, pour laquelle les facteurs de marché n'ont qu'un poids secondaire (Barney, 1991). Teece, Pisano et Shuen (2000) signalent que, pour la RBV, ce qu'une société peut faire n'est pas uniquement fonction des opportunités qu'elle trouve, mais dépend également, et prioritairement, de ce qu'elle peut contrôler et développer en interne. Penrose (1959) argumente que les organisations doivent être comprises comme des structures administratives, qui unissent et coordonnent des activités individuelles et de groupes, et

comme une collection de ressources productives, qui peuvent être divisées entre physiques et humaines.

En considérant les organisations contemporaines comme une agglomération de ressources, des auteurs tel que Barney (1991) ont développé une théorie de la compétitivité - *Resource Based View* - qui contient cette conception des organisations proposée par Penrose. Pour Barney (1991), la supériorité compétitive d'une organisation dans le présent peut être perdue si d'autres réussissent à la copier, à moins que l'organisation ne développe une supériorité compétitive durable, qui possède des caractéristiques difficiles d'être mises en pratique par les concurrents. Et, pour obtenir une supériorité compétitive durable, Barney (1991) argumente qu'il y a quatre catégories de ressources fondamentales : le capital financier, physique, humain et organisationnel. Ces ressources doivent obéir à certains critères :

- le critère de valeur – les gestionnaires doivent s'assurer que les ressources de l'organisation génèrent de la valeur, par leur capacité d'exploiter des opportunités et de neutraliser des menaces ;
- le critère de rareté – le fait que d'autres entreprises possèdent ou non la ressource précieuse est important;
- le critère de « l'imitativité » - il faut analyser si les entreprises sans certaines ressources se voient en désavantage de coût pour l'obtenir, si elles sont comparées aux entreprises qui possèdent déjà ces ressources;

- et l'organisation - un point important est d'évaluer si l'entreprise est organisée ou non pour exploiter, dans sa totalité, le potentiel compétitif de ses ressources.

Barney (1991) montre que la culture organisationnelle, la structure de l'entreprise, et la politique de gestion des personnes peuvent être des ressources différentielles de l'entreprise, qui obéissent aux critères ci-dessus, et qui soient responsables du développement d'avantages compétitifs.

Les formes de gestion des personnes sont, selon les auteurs de la RBV, des capacités organisationnelles fondamentales qui, en étant des différentiels rares, génèrent de la valeur. Difficiles à imiter, elles permettent aux entreprises le développement d'avantages compétitifs, tout au moins temporaires.

Le travail développé par les théoriciens de la *Resource Based View* s'associe avec celui développé par Prahalad et Hamel (1990). Ces derniers défendent que la compétitivité de l'organisation doit s'orienter sur le développement de compétences essentielles (*core competencies*), qui doivent suivre des critères d'imitativité difficile, offrir des bénéfices réels aux clients et permettre l'accès à différents marchés, stimulant une ambiance d'apprentissage rapide qui doit être mis en pratique avant que les concurrents ne le fassent.

Cependant, comme l'argumentent Teece, Pisano et Shuen (2000), pour avoir un avantage compétitif durable il ne suffit pas de développer une politique de gestion qui obéisse aux caractéristiques du modèle de la RBV pendant une période seulement. Les politiques organisationnelles de gestion des personnes et les compétences du groupe organisationnel doivent être perfectionnées continuellement, pour permettre le développement d'avantages

compétitifs durables. Cette perception a mené au développement d'une nouvelle approche du traitement de l'avantage compétitif, à savoir, la Théorie des Capacités Dynamiques.

2.7 La Théorie des Capacités Dynamiques

La *Resource Based View*, donc, a évolué vers le concept de « capacités dynamiques ». Teece, Pisano et Shuen (2000) identifient que les vainqueurs sur le marché mondial actuellement sont ceux qui démontrent leur capacité de réponse rapide, de flexibilité dans l'innovation de produits, et une capacité de gestion pour effectivement coordonner et dédoubler les compétences internes et externes. Pour lui, les entreprises ne sont pas une reproduction du marché, ce sont des domaines dans lesquels les activités sont organisées de façon différente du marché. L'habileté d'atteindre de nouvelles formes d'avantage compétitif se traduit par ce qu'il définit comme « capacité dynamique », comprise comme capacité organisationnelle d'intégrer, de construire, de reconfigurer les compétences internes et externes pour travailler en contexte de changement rapide.

En d'autres termes, ce concept fait appel à la capacité de l'organisation de se renouveler et d'adapter ses compétences centrales tout au long du temps. Comme l'ont démontré Vasconcelos et Cyrino (2000), la théorie des « capacités dynamiques » se présente comme une réponse à la question de la compétitivité en contexte de haute complexité et de changement, par laquelle ce qui différencie l'entreprise, c'est sa capacité d'accumuler et de combiner de nouvelles ressources en de nouvelles configurations, plus que son stock de ressources actuel. Cette capacité dépend de la capacité d'apprentissage de l'organisation.

Par le concept de capacité dynamique, on comprend qu'il ne suffit pas aux organisations de disposer de quantités de ressources rares, difficiles à imiter, et ainsi obtenir une supériorité compétitive. Il est nécessaire qu'elles possèdent une capacité de réponse dans le temps, ainsi que d'innovation de produits rapide et flexible, associée à une capacité de gestion pour effectivement coordonner et replacer les compétences internes et externes. Le terme capacité met l'accent sur le rôle clef de la gestion stratégique pour s'adapter correctement aux demandes d'un contexte en mutation, intégrer et reconfigurer les ressources et les compétences organisationnelles internes et externes (Teece, 1992).

Pour la théorie des capacités dynamiques, l'avantage compétitif est liée aux routines de haute performance qui sont opérées dans l'entreprise, reflétées en processus et en positions. Elles résultent en particulier des voies et des décisions du passé, qui à leur tour lient les dépendances technologiques et dessinent la voie future.

Nous trouvons, chez Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2000) un point de convergence avec cette vision, dans leur discussion sur l'École de l'Apprentissage. Selon ces auteurs (qui se basent sur l'approche de Prahalad et Hamel), pour cette École, la définition de la stratégie dans les entreprises se fait à partir d'un processus d'apprentissage collectif, « qui vise à développer et exploiter les compétences distinctives, difficiles d'être imitées ». En interagissant dans l'organisation, les personnes entrent en conflit et recherchent un consensus et une forme d'ajustement mutuel, ce qui mène à ce processus d'apprentissage.

Section 3. Changement, apprentissage organisationnel et innovation

Le processus d'internationalisation des entreprises implique intrinsèquement, un processus de changement, apprentissage et innovation. La section 3 aborde le changement comme une conséquence de la vision de la théorie des capacités dynamiques et son étroite liaison avec les processus d'apprentissage et d'innovation.

3.1 La Théorie des Capacités Dynamiques et le processus d'apprentissage

Si la théorie des capacités dynamique implique une capacité d'apprentissage, il faut mieux la comprendre. On part d'une vision élargie de l'apprentissage, liée à la notion d'apprentissage collectif. Dans ce sens, Crozier (1994) nous parle d'une nouvelle logique qui domine les organisations, selon laquelle la capacité d'innover et de se transformer devient plus décisive que la capacité de rationaliser, qui dominait les modèles antérieurs. La logique « consommation de masse - production » perd la priorité en faveur de « haute technologie - services », par laquelle c'est la qualité des services qui fera la différence. Cette qualité ne dépend pas uniquement d'innovations technologiques, mais, primordialement, de la capacité de mobilisation des différents partenaires de l'organisation.

Crozier et Friedberg (1981) avaient déjà développé leur « nouveau » concept d'action collective, selon lequel la capacité de changement - qui est au sein du processus d'apprentissage - s'obtient en fonction de la capacité de coopération des personnes pour créer la transformation. D'après Crozier et Friedberg (1981) le changement dans les organisations est une question sociologique, car ce sont les personnes qui changent, non

passivement, mais dans la collectivité et comme une collectivité, et non individuellement. Pour Crozier (1994), la création du futur, le développement des organisations est avant tout basé sur la transformation des personnes qui les composent, ce qui se fait à partir de l'apprentissage de ces personnes. Il comprend cet apprentissage non seulement comme un processus qui se donne par les méthodes formelles, mais aussi comme un processus d'essais et d'erreurs.

Cependant, Crozier et Friedberg (1981) reconnaissent que le changement - base de l'innovation - n'est pas un processus naturel. En vérité il constitue un problème pour les organisations, justement à cause de son caractère collectif. Pour ces auteurs, l'apprentissage ne peut être compris que comme un processus de création collective, par lequel les membres d'une collectivité donnée - par essais et erreurs - inventent et fixent de nouvelles formes du jeu social de la coopération et du conflit. Il s'agit donc d'un processus d'apprentissage qui ne peut être exclusivement individuel, et c'est là la difficulté. Chacun des acteurs peut apprendre rapidement de nouvelles formes de jeu, mais la difficulté vient de l'apprentissage coordonné et articulé d'une grande partie des acteurs de l'organisation, fondamental pour l'évolution des organisations préconisée par la théorie des capacités dynamiques. Cet apprentissage de tous les acteurs implique l'acquisition de nouveaux modèles de relations.

3.2 Apprentissage et Innovation

Réinventer les règles du jeu collectif au travers de l'apprentissage organisationnel va au-delà du simple changement de comportements. Cela implique un questionnement plus

profond des standards cognitifs et techniques en vigueur et l'analyse critique des procédures organisationnelles, qui permettent la création d'un nouvel ensemble de références.

Nous pouvons associer cette capacité d'apprentissage à celle définie par Argyris (1997) comme apprentissage en double boucle (*double loop learning*). D'après cet auteur, l'apprentissage se fait principalement lorsque des erreurs sont détectées et corrigées. Pour lui, il existe deux formes de correction d'erreurs: une basée sur la simple adaptation de comportement (*single looping learning*), et l'autre, basée sur le changement de ce qu'il appelle le « programme maître » que les individus utilisent pour produire leurs actions (*double looping learning*), ou apprentissage en double boucle. Ces « programmes maîtres », selon Argyris (2002) peuvent être compris comme des théories d'action concrète, qui orientent les acteurs sociaux vers les stratégies qu'ils doivent utiliser pour atteindre leurs objectifs.

Argyris (2002) affirme que les théories d'action concrète sont dirigées par un ensemble de valeurs qui dessinent l'armature des actions. Il identifie deux théories d'action concrète : celle que l'individu adopte (ses croyances, valeurs et attitudes) et celle que l'individu réellement emploie - la théorie en usage. Le processus d'apprentissage en double boucle est associé au changement de ces standards, croyances et présupposés, et non seulement des comportements.

Du point de vue de l'individu, ce processus de changement est plus facilement obtenu, comme le soulignent Motta, Vasconcelos et Wood (2000), lorsqu'il concerne des valeurs et des normes développées à partir de la socialisation secondaire, celle qui est développée à

partir des relations de l'individu avec l'entreprise. L'individu a en effet un degré d'identification moindre qu'avec les valeurs et normes développées à partir de la socialisation primaire (qui se donne à la première enfance), et qui pré structurent la perception et la personnalité de chacun.

Du point de vue des organisations, l'apprentissage en double boucle implique l'accès aux informations qui permettent de comparer ce qui existe sur le marché, la compétitivité, les modèles d'affaire des concurrents, les structures organisationnelle en vigueur, pour ensuite questionner sa propre structure et proposer des actions correctives, de façon à insérer des changements dans la structure ancienne. Cela requiert le plus suivant de perfectionner les compétences, développer un nouveau modèle d'affaires. Il signifie, selon Argyris (1997) corriger les erreurs en changeant premièrement les valeurs sous-jacentes, et en conséquences les actions, ce qui exige une rupture. Donc, au sein des organisations, le processus d'apprentissage en double boucle exige un changement qui déstructure un système déterminé d'action concrète, pour en reconstruire un autre - d'où la rupture.

D'après Argyris (2002), le processus d'apprentissage ne se fait pas lorsque les individus acceptent les jeux en vigueur et omettent les erreurs organisationnelles, ce qui pour lui est ce qu'il y a de plus commun dans les organisations. Partant, Argyris (2002) partage la vision de Crozier et Friedberg (1981) sur la difficulté inhérente aux processus de changement. Remettre en cause des standards de façon plus approfondie peut mener à des conflits, qui sont normalement évités par les propres jeux organisationnels. Argyris (2002) commente même l'existence de certains jeux qui se prêtent justement au rôle d'occulter

d'autres jeux, rendant ainsi difficiles les questionnements plus profonds, qui mèneraient au processus d'apprentissage en double boucle.

En résumé, rapprochant les positions d'Argyris (2002) et de Crozier et Friedberg (1981), nous arrivons à la conclusion suivante : les individus vivent dans les organisations en systèmes d'actions concrètes, où se trouvent configurées certaines techniques et certaines technologies (souvent vues comme les meilleures dans le système), et certaines formes de gestion, de pratiques sociales propres à la gestion des personnes (formes de travail, comportements, alliances stratégiques, etc.). Ainsi, dans une organisation, peuvent prédominer des formes de travail individualistes, par lesquelles les personnes sont très attachées à la règle et aux normes, et travaillent autour d'une technologie spécifique.

3.3 Innovation, Changement et Résistance au Changement.

L'innovation, pour Argyris (2002), implique un apprentissage en double boucle, comme défini ci-dessus, c'est-à-dire, le questionnement de règles et de normes en vigueur, et la proposition d'un nouveau système social et d'une nouvelle technique qui défient les pré-supposés de base du modèle antérieur. L'apprentissage, à son tour, implique changement de comportements, de formes de relations, de technologies, de services, etc. Ces concepts ne peuvent être dissociés.

Cependant, lorsque les technologies changent (quand survient l'innovation de produits et de services), souvent les formes de gestion de l'organisation changent également. Ce qui était vu comme positif antérieurement est maintenant vu comme inadéquat, obsolète, etc.

L'organisation peut implanter de nouveaux logiciels, de nouvelles procédures, et pour cela, développer de nouvelles formes de gestion, et exiger des individus de nouvelles formes de comportement (travail en équipe, autonomie, etc.) Les individus, habitués aux standards antérieurs qui « fonctionnaient », pourront souvent avoir des difficultés à s'adapter aux nouvelles formes de relations et à adopter les nouveaux comportements exigés par le nouveau système organisationnel (par le nouveau « système d'action concrète »).

Partant, comme le disent Crozier et Friedberg (1981), lorsqu'il s'agit d'innovation, l'apprentissage n'est pas seulement technique mais aussi de relations – apprentissage de nouvelles formes d'interaction sociale, adoption de nouvelles formes de comportement, adoption de nouvelles alliances stratégiques. Un individu, qui travaillait auparavant de façon isolée, peut avoir des difficultés à s'adapter à un nouveau modèle de travail en équipe. La constitution d'un nouveau système d'action concrète accompagne le processus d'innovation.

Il est important de considérer que l'individu peut avoir une position de prestige et de succès dans l'ancien système organisationnel, car il détient les connaissances de techniques considérées fondamentales pour l'organisation. Cependant, dans le processus d'innovation, d'apprentissage et de développement de nouvelles compétences techniques qui deviendront le fondement futur de l'organisation, cet individu (qui détenait auparavant des compétences responsables du succès dans l'organisation) devra s'insérer dans le nouveau système, en renégociant ses positions, et en développant de nouvelles alliances stratégiques. S'il ne le fait pas, il perdra position et prestige, ce qui pourra être source de résistance au changement (n'acceptant pas de « perdre »), et conduira parfois à un échec dans le nouveau système. Le

fait d'avoir développé pendant des années une identité sociale de « vainqueur » dans l'organisation accroîtra les difficultés de cet acteur face à la rupture qu'implique le changement, ce qui motivera sa résistance (Vasconcelos et Vasconcelos, 2001).

Le changement est difficile, car il implique une rupture, la construction d'un nouveau système organisationnel, nous disent Crozier et Friedberg (1981). Il ne se fait qu'à partir des compétences et des pratiques antérieures, car même s'il implique, par exemple, un licenciement en masse d'employés, nombreux sont ceux qui devront rester, et ceux-ci devront recycler leurs connaissances et développer de nouvelles compétences, pour continuer à travailler dans le nouveau système.

C'est là que se manifeste le rôle de la gestion stratégique des personnes, ou gestion des compétences, dans le sens de pourvoir formation et développement de compétences stratégiques, adaptées aux « *core competences* » et aux intérêts généraux de l'entreprise.

Les acteurs sociaux, détenteurs des anciennes connaissances valables dans le système antérieur, pourront acquérir de nouvelles connaissances valables dans le nouveau système organisationnel, et s'articuler autour de ces nouvelles compétences. Ils parviendront à contrôler, également, de nouvelles zones d'incertitude pertinentes, comme ils le faisaient par le passé. Toutefois, cela exige des efforts pour acquérir ces nouvelles habiletés, de même qu'articulation politique et négociation avec les nouveaux groupes émergeant dans le système.

Ces zones d'incertitude sont celles que les individus essaient de dominer dans leur recherche de stratégies, et elles peuvent se rapporter à la maîtrise exclusive de différents types de ressources, comme le signalent Crozier et Friedberg (1981):

- à la maîtrise de compétences spécifiques,
- à la maîtrise de relations avec des partenaires sociaux critiques,
- à la maîtrise des informations et des processus de communication,
- à la maîtrise des règles organisationnelles fondamentales.

Maîtriser une zone d'incertitude, de quelque nature qu'elle soit, est fondamental dans le jeu de pouvoir des organisations. D'où nous pouvons inférer qu'il est de la nature des acteurs organisationnels de chercher à faire perpétuer leurs zones d'incertitude, comme forme de maîtrise des jeux en leur faveur. Cela renforce la difficulté de changement que nous avons vue antérieurement, et peut limiter la capacité d'apprentissage et d'innovation des individus comme de l'organisation. Comme le disent Crozier et Friedberg, (1981), la difficulté du changement se rapporte intimement au fait que les acteurs sociaux sont « prisonniers » des systèmes d'action qu'ils maîtrisent, et qui leur assurent le contrôle sur des zones d'incertitude déterminées.

En résumé la reconstruction de ces cercles de relations va requérir de la part des acteurs la ré articulation de leurs alliances, la composition de nouvelles zones d'incertitude, et, au sein des organisations, l'apprentissage de nouvelles compétences.

3.4 L'apprentissage de Nouvelles Compétences.

Il existe différentes approches du concept de compétences. Comme le décrit Dutra (2001), il y a une ligne de définition américaine qui traite la compétence comme un ensemble de qualifications, comprises comme connaissances, habiletés et attitudes, qui permettent à

l'individu d'atteindre une performance supérieure. D'accord avec cette ligne de pensée, les compétences peuvent être prévues ou structurées de façon à permettre un standard d'évaluation, et elles sont fondamentalement développées par des processus de formation. La formation est ici comprise comme une forme d'acquisition de standards supérieurs de performance, qui, d'après Bitencourt (2001), survient par l'intersection de trois éléments :

- savoir : incorporer des connaissances,
- savoir faire : acquérir des habiletés,
- savoir agir : développer des attitudes.

Face à cette vision américaine, des auteurs européens tels que LeBortef (1995) et Zarifian (1996) nous disent qu'en fait, la compétence est l'expression pratique d'un ensemble de connaissances, d'habiletés et d'attitudes. C'est la capacité qu'a l'individu de mobiliser ses ressources pour offrir une réponse pratique aux situations auxquelles il est confronté.

Pour Zarifian (2001) la compétence est « une intelligence pratique » qui s'appuie sur les connaissances préalablement acquises et les transforme en fonction des demandes auxquelles la personne est confrontée dans de nouvelles situations. Ainsi, l'ensemble des connaissances, habiletés et attitudes préexistantes, formées à partir des expériences antérieures, constitue la base à partir de laquelle l'individu cherche de nouvelles réponses, lorsqu'il doit faire face à des situations imprévues. LeBortef (1995), renforçant cette ligne de raisonnement, atteste que la compétence est la capacité de mettre en pratique ce que l'on sait, dans une nouvelle circonstance. Pour conclure le raisonnement des auteurs européens,

il n'y a de sens à parler de compétence en action, que si elle est liée au savoir être et au savoir mobiliser des connaissances dans différents contextes (Dutra, 2001).

L'apprentissage de nouvelles compétences, fondamental dans le contexte des capacités dynamiques pour la construction d'avantage compétitif durable par l'entreprise, implique donc d'appliquer des connaissances, des habiletés et des attitudes dans un nouveau contexte, différent des contextes de maîtrise antérieurs, avec une plus grande complexité et une prévisibilité moindre. C'est la base pour le développement de l'action stratégique préconisée par Crozier et Friedberg (1981). De cette façon, l'entreprise, pour innover et développer un avantage compétitif durable, nécessite d'individus qui ont, outre la capacité de développer de nouvelles connaissances techniques et de nouvelles habiletés, celles de développer de nouvelles alliances stratégiques et de nouvelles formes de relations autour des nouvelles zones d'incertitude pertinentes, liées aux nouvelles compétences fondamentales pour le succès de l'organisation. L'expatriation des cadres par l'entreprise est, d'une part, un moyen de développer cette capacité d'action stratégique chez des futurs leaders du processus de changement et d'innovation. D'autre part elle exigera que la sélection des personnes à expatrier considère l'existence des caractéristiques qui puissent favoriser cet apprentissage.

Section 4 Expatriation comme processus de formation des cadres internationaux et des agents de changement

L'expatriation sera traitée ici du point de vue de son rôle de formatrice des cadres internationaux et des agents de changement, mais aussi de son rôle de développer la capacité de gérer les paradoxes organisationnels. Notre approche se fait à la lumière du modèle transformationnel de gestion des personnes, que nous présenterons dans cette section.

4.1 Le développement du « cadre international » et des facilitateurs du changement organisationnel

Les entreprises qui travaillent dans un contexte international, voire mondial, ont dû identifier les cadres qui pourraient le mieux s'adapter à ce contexte. Elles ont dû développer ce profil chez leurs cadres, étant donné qu'il s'agit d'un profil qui retombe sur des caractéristiques d'ordre personnel, beaucoup plus que sur des connaissances techniques, normalement plus facilement identifiables (Freitas, 1999a; Lorbiecki, 2001).

Les stratégies utilisées dans ce processus de développement ont été variées. Elles visent différents objectifs et mènent à différents niveaux d'exposition au contexte global, selon les travaux de Lorbiecki (2001) : participation à des réunions internationales; participation à des équipes multiculturelles; missions de courte durée à l'étranger; des programmes internationaux de formation et de développement; participation à des réseaux

internationaux; et, finalement, les missions de longue durée. Ces missions sont considérées, de manière générale, comme les plus puissantes en ce qui concerne le développement du profil du « cadre international », car elles se traduisent par une exposition plus longue et ample du cadre à différente(s) culture(s), et par conséquent conduisent à un processus d'apprentissage beaucoup plus consistant.

Morrison, Gregerson et Black (1999) traitent le sujet d'une façon très similaire. Pour eux, le processus de développement d'un « leader mondial » peut se faire selon quatre modalités : voyages; travail en équipes; formation et finalement des transferts. Ces transferts à l'étranger exercent, selon ces auteurs, un rôle vital, qu'ils qualifient également de puissants dans le processus de développement du cadre mondial, car ils obligent le professionnel à modifier sa façon de voir le monde.

Ces missions de longue durée, ces transferts, constituent ce que l'on nomme expatriation, caractérisée par l'exposition longue à une autre culture. L'expatriation englobe non seulement les aspects professionnels mais aussi ceux de la vie quotidienne. Comme le propose Freitas (1999a), le vécu international exige du professionnel une ouverture d'esprit, le stimulus par le défi, la curiosité en ce qui concerne le différent, une réelle capacité d'observation et de lecture de scénarios, ainsi que le respect d'une réalité culturelle symbolique différente de la sienne. Ces facteurs donnent à l'expatriation une plus grande dimension en ce qui concerne le développement du profil du cadre mondial.

Ainsi que le souligne Cerdin (2002), cependant, la décision favorable à l'expatriation survient normalement non seulement en fonction des aspects se référant au développement

du profil du cadre mondial et du renforcement de la planification successorale, mais aussi en tant qu'opportunité de développement de l'organisation comme un tout. Selon Cerdin (2002), ce processus de développement de l'organisation couvre des aspects se rapportant, d'une part à la coordination et au contrôle, et d'autre part à l'échange d'informations. En ce qui concerne la coordination et le contrôle, une stratégie d'expatriation permet de créer un réseau informel, à un niveau de communication supérieur, et une compréhension mutuelle, entre les filiales à l'étranger. Quant à l'échange d'informations, l'expatriation facilite ce processus, non seulement pendant la période au cours de laquelle elle se réalise, mais également après celle-ci, dans la mesure où elle ouvre de nouvelles chaînes de contacts et augmente celles existantes.

En ce qui se rapporte aux aspects de développement de l'organisation, Pautrot et Girouard (2004) montrent que l'expatriation favorise l'introduction d'une expertise spécifique dans différentes régions et d'un modèle de gouvernement de groupe. Elle renforce aussi le développement du « sentiment d'appartenir » à une unique organisation.

Nous montrerons ensuite le rôle de l'expatriation dans le processus de développement par ce que les auteurs étudiés, tels que Caligiuri et Di Santo (2001), nomment « cadre mondial ».

4.2 L'expatriation en tant qu'instrument de développement du « Cadre international »

Selon Baruch et Altman (2004) l'expatriation peut survenir pour différents motifs, en ce que concerne la perspective de l'entreprise. Ces auteurs distinguent différents modèles de processus d'expatriation:

- mondial : l'expatriation fait partie intégralement de la vie de l'organisation, et constitue, souvent de façon inévitable, une étape de la carrière gestionnaire du professionnel. Elle est un procédé régulier du système de gestion mondial de l'entreprise;
- émissaire : la société est typiquement une société nationale, avec des filiales hors du pays, auxquelles sont envoyées des personnes ayant pour but de contrôler les opérations;
- périphérique : l'expatriation est une option de « post-carrière », pour ceux qui sont déjà retraités ou sur le point de l'être, et elle représente une reconnaissance en soi ;
- professionnel : il s'agit d'une stratégie pour l'acquisition / le développement de compétences. L'objectif ici est la possibilité d'obtenir de nouvelles expériences ou de nouveaux défis, par la voie de l'expatriation

Chacun des modèles est utilisé en fonction de la stratégie de l'entreprise. Un aspect important pour ce processus est la définition du profil du professionnel devant être expatrié, qui puisse orienter son identification au sein de l'organisation. Il y a plusieurs caractéristiques qui peuvent être retenues dans le profil de celui qui sera expatrié, mais il en

existe une primordiale dans cette décision, selon Richardson et Rullo (1992) : la capacité de compréhension des différences culturelles et des différences techniques, et de lecture d'environnement. Pour Joly (1993) l'expatriation est, dans ce sens, une expérience interculturelle, qui comprend un processus de déstructuration et de restructuration.

Le contexte de mondialisation et de l'économie postindustrielle (informationnelle) exige des professionnels qui détiennent ou acquièrent les capacités propres au cadre « international » ci-dessus défini:

- qu'ils soient capables de s'adapter à des contextes différents de travail;
- qu'ils soient capables de travailler avec les transformations de l'entreprise qui accompagnent les processus d'innovation, se recyclant, évoluant, renégociant positions et alliances stratégiques;
- qu'ils sachent orienter et commander des processus de changement et de transformation qui accompagnent l'innovation, travaillant avec des modèles de résistance au changement et négociant avec les acteurs sociaux concernés par le processus;
- qu'ils aient la compétence de commander des équipes de nationalités différentes, de croyances, de sexe, de standards culturels, d'âges différents, dans l'esprit de la diversité culturelle au travail, qui accompagne la mondialisation;
- qu'ils sachent piloter des processus d'ouverture de filiales à l'étranger, gérer ces filiales, adaptant les politiques mondiales à la réalité locale, en considérant le

paradoxe intégration / différenciation duquel parlaient déjà Lawrence et Lorsh (1967) dans leurs travaux pionniers des années 60. Il s'agit, dans ce cas, de travailler avec les tensions entre le mondial / local, dont traitent aussi Bartlett et Ghoshal (1987) et Castells (1999).

Les multinationales, dans leur gestion internationale, ont besoin de ces cadres qui vont adapter les politiques, les processus opérationnels, les systèmes de gestion, les produits et services, les stratégies de marketing et de gestion des personnes à la réalité locale, sans toutefois abandonner les caractéristiques fondamentales définies par la maison mère. La recherche de cet équilibre est toujours délicate car elle touche une question clé liée à notre étude, s'est à dire, le paradoxe intégration - différenciation au sein de la multinationale. L'expatrié, dans son rôle d'implanter des systèmes doit se confronter avec la situation paradoxale d'introduire les systèmes de la maison mère (processus d'intégration) tout en considérant les différences locales (processus de différenciation).

Les cadres qui ont une solide expérience d'expatriation ont pu le plus souvent développé des compétences requises dans le contexte de la gestion mondiale. Cet encadrement a également un autre objectif souligné par Jaussaud, Schaaper et Zhang (2001), celui de contribuer au contrôle de la maison mère sur se(s) filiale(s) à l'étranger, ce qui renforce le défi de l'équilibre et la collaboration entre les expatriés et les professionnels locaux. Donc, adaptabilité, capacité d'être « l'agent de changement et de transformation », capacité politique, de négociation, gestion de la tension intégration versus différenciation, sont des compétences soulignées pour « le manager international, voire mondial ».

L'internationalisation d'une entreprise implique, par nature, un processus de changement organisationnel. Le changement organisationnel est un processus complexe, qui passe par la création d'un nouveau système de pouvoir, des nouvelles relations entre personnes et entre équipes, les alliances stratégiques et l'institutionnalisation de nouvelles valeurs. Les études organisationnelles montrent que l'on ne change pas facilement des alliances stratégiques, des habitudes acquises, des valeurs consolidées. La résistance au changement, l'anomie, les difficultés d'apprentissage, les réactions affectives sont des phénomènes concrets, avec lesquels l'organisation doit compter, en ce qui concerne le changement organisationnel. Parmi les modèles de gestion des personnes, le modèle transformationnel vient compléter le modèle stratégique lorsqu'il reconnaît cette complexité, et propose de nouvelles idées.

4.3 Le modèle transformationnel de gestion des personnes

Brabet (1993), dans ses études sur les modèles de Gestion de Ressources Humaines identifie trois courants : le modèle de gestion instrumental, le modèle d'arbitrage gestionnaire, et le modèle de gestion des contradictions. Ce troisième modèle, dit également « transformationnel », semble particulièrement pertinent au regard de notre question de recherche.

Le modèle de gestion instrumental est fondé sur la prémisse qu'il existe une convergence d'intérêts des différents acteurs sociaux autour de la recherche de l'efficacité économique de l'organisation. La stratégie de l'organisation est définie en fonction de la demande du marché, de la concurrence et des valeurs organisationnelles. Le processus de changement

est volontaire et programmable, et découle de décisions rationnelles et de l'application de programmes structurés. La gestion des Ressources Humaines a le rôle de développer les méthodes pour l'amélioration de la productivité, de la qualité de vie et du travail, ainsi que la garantie du respect des lois, à la recherche du bénéfice maximum pour tous les individus, pour l'organisation et pour l'entreprise.

Le modèle d'arbitrage gestionnaire considère la possibilité de divergence entre les intérêts de l'organisation, des individus et du contexte social dans lequel ils s'insèrent, ramenant à la surface les questions politiques dans le contexte organisationnel. Ces divergences, toutefois, trouveraient une solution à longue échéance, en partant d'une vision humaniste que les individus auraient intérêt à harmoniser leur développement personnel avec le développement social et celui des organisations. L'action de la gestion de ressources humaines se donne dans un contexte macro social, et a le rôle d'intégrer ces divergences, en agissant auprès des décisions d'arbitrage entre les différents acteurs sociaux, et les conduisant à un point d'intégration.

Le modèle de gestion des contradictions (ou modèle transformationnel) met en question l'harmonie individuelle et l'harmonie sociale. Le changement implique une dialectique de l'ordre et du désordre qui réfrène l'implantation autoritaire de programmes rigides. Il s'appuie sur des actions d'observation sociale, des projets négociés de façon provisoire, la structuration d'espaces transitoires d'expérimentation sociale, et de recherche-action. Ce modèle s'éloigne des propositions qui ne prêchent que la gestion des cohérences rationnelles entre groupes, individus et structures organisationnelles. La gestion des

ressources humaines et son discours sont l'objet d'analyse socio-historique, ainsi que l'évolution de son discours, qui est toujours relativisé et mis en perspective.

Étant données les conditions ci-dessus, nous considérons que le modèle transformationnel se trouve proche des questions se rapportant aux paradoxes du changement organisationnel et du rôle du processus d'expatriation dans ce contexte, sur lesquels porte notre recherche.

Conclusion du chapitre 1

Nous avons vu dans ce chapitre de cadrage théorique que l'internationalisation est un moyen que les entreprises utilisent pour maintenir leur compétitivité dans un monde de plus en plus ouvert. On a vu aussi que l'internationalisation implique un processus de changement, intimement lié à la gestion des paradoxes organisationnels. Les expatriés exercent, dans ce processus, un rôle d'agents de changement.

C'est dans ce contexte que s'insère notre question de recherche. Nous essayons de comprendre dans notre étude **dans quelle mesure la capacité des expatriés à gérer le paradoxe intégration-différentiation au sein de la multinationale contribue-t-elle au succès des processus de changement typiques de l'internationalisation des entreprises ?**

Le chapitre suivant nous amènera à préciser nos choix de méthode de recherche pour ce travail.

CHAPITRE II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le chapitre deux précise la méthodologie que nous avons choisie pour cette étude. Nous justifierons tout d'abord le choix d'une méthode qualitative plutôt qu'une approche quantitative. Nous préciserons ensuite ce qu'est l'approche de l'ethnométhodologie retenue dans notre démarche, puis la conceptualisation de la recherche-action pour, enfin, caractériser la méthode d'étude de cas.

Section 1. Le choix d'une approche qualitative

Pour Buchanan and Bryman (2007) le choix de la méthode de recherche est une décision que doit se prendre en considération non seulement du but de trouver le meilleur outil en relation au thème et aux questions de recherche, mais aussi en tenant compte de caractéristiques organisationnelles, historiques, politiques, éthiques et personnelles, caractéristiques en particulier liées au champ de recherche. D'après ces auteurs, même de difficile considération, ces facteurs ne peuvent pas être évités ni déconsidérés car ils influencent considérablement les données à collecter et traiter, et reflètent les caractéristiques génériques et spécifiques du canevas de recherche. Ils sont des points centraux pour l'analyse et l'interprétation des résultats et pour le développement de la théorie que génère la recherche.

Selon Buchanan and Bryman (2007) il y a aujourd'hui une tendance à élargir les limites des champs de recherche, d'utiliser de multiples paradigmes (positiviste, interprétative, critique, postmoderne, etc.) et de combiner une approche conventionnelle de collecte et d'analyse des données et des approches plus créatives.

Nous pouvons dire que le premier choix pour le chercheur c'est le choix entre des méthodes de recherche quantitatives ou au contraire qualitatives.

1.1 Caractéristiques des méthodes qualitatives comparé aux méthodes quantitatives

Hlady Rispal (2002) souligne qu'il y a différents principes justifiant chacun de ces deux types de méthodes de recherche, qui peuvent orienter le choix du chercheur. Ces principes son liées à différentes visions de la réalité: la vision « quantitative » souvent associée à l'objectivité et la vision « qualitative » souvent associée à l'intuition. Hlady Rispal (2002) synthétise ces principes sous la forme de couples d'antonymes:

Recherche quantitative	Recherche qualitative
<ul style="list-style-type: none">▪ l'explication▪ l'examen de la théorie▪ l'universalité▪ la cause▪ l'objectivité▪ la réduction	<ul style="list-style-type: none">▪ la compréhension▪ la génération de la théorie▪ l'idiosyncrasie▪ l'interprétation▪ la subjectivité▪ l'analyse interprétative

Document n°II.1 : Principes guidant le choix entre méthode quantitative ou méthode qualitative, d'après Hlady Rispal (2002)

En ligne avec ce que nous dit Hlady Rispal (2002), Stake (1995) souligne trois différences principales entre les méthodes qualitatives et quantitatives:

- la distinction entre explication et compréhension comme objectif de la recherche, ou encore la différence entre chercher les causes (objet principal de la méthode quantitative) ou chercher le sens des événements (pour la méthode qualitative). Le chercheur quantitatif se préoccuperait plus des explications et du contrôle et le chercheur qualitatif plus de comprendre les interrelations complexes d'un phénomène ;
- la distinction entre l'implication personnelle et impersonnelle du chercheur : dans la méthode quantitative il y a un effort pour limiter le rôle de l'interprétation personnelle du chercheur entre le moment du design de la recherche puis de la collecte des données et celui de l'analyse. Au contraire, dans la méthode qualitative l'interprétation se fait déjà pendant la collecte des données. Le chercheur fait des observations, exerce le jugement éventuellement subjectif, analyse et fait un effort de synthèse en même temps qu'il développe sa connaissance du phénomène ;

- la distinction entre connaissance découverte et connaissance construite: dans la méthode qualitative le chercheur a un rôle important d'interprète; il assume le présupposé que la connaissance est construite pendant la recherche plus que découverte par la recherche (comme le considèrent les adeptes des méthodes quantitatives). La base pour ce point de vue est que l'objectif de la recherche n'est pas de découvrir, mais de construire une représentation de la réalité plus claire et plus sophistiquée.

La recherche qualitative, en résumé, est le choix de ceux qui veulent travailler sur une vision liée à la compréhension d'un (ou des) phénomène(s) pour contribuer à la génération d'une théorie. C'est une technique qui a pour objectif de dégager du sens et non de déterminer la fréquence des phénomènes sociaux. Elle permet de prendre la perspective du sujet observé, favoriser des canevas de recherche plus ouverts, éviter l'utilisation de théories achevées au début de la recherche, utiliser différentes méthodes de collecte de données, recourir à une méthodologie inductive qui évite le test prématuré d'hypothèses.

En ce sens Hlady Rispal (2002) souligne que la recherche qualitative est guidée par des considérations théoriques, plus que déterminée par des considérations techniques et qu'elle doit se concentrer sur l'analyse de phénomènes conceptualisés, sur les explications des faits mais aussi sur les explications de processus. Pour elle, l'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère avec les phénomènes observés.

Comme le souligne Neuman (2005), les « chercheurs qualitatifs » conceptualisent, ou forment des concepts, selon des questions critiques posées dans la recherche et selon l'analyse de données. Cette analyse, pour Neuman (2005), est faite sous forme de texte, description des symboles, ou des représentations des personnes, actions et événements de la vie sociale.

1.2 Différents types de méthodes qualitatives

Selon Hlady Rispal (2002) il y a différentes approches pour l'analyse qualitative :

- l'approche clinique : elle repose sur une étude approfondie qui associe diagnostic et démarche thérapeutique, observe une ou plusieurs organisations sur la durée et s'efforce d'identifier et de comprendre les modifications et transformations de l'objet en menant un travail d'interprétation des observations empiriques réalisées;
- la phénoménologie : c'est un approche compréhensive, qui s'occupe de décrire e comprendre l'expérience vécue. Selon Hlady Rispal (2002), elle est « une dialectique qui permet d'approcher progressivement de la vérité » ;
- l'ethnométhodologie, comme nous l'avons déjà écrit, étudie en détail le monde de la vie de tous les jours, les méthodes, les procédures que les individus utilisent pour mener à bien différentes opérations qu'ils accomplissent dans leur vie quotidienne. Elle s'efforce de dégager le sens qu'ont ces opérations, ces procédures, etc., pour les acteurs eux même, ce qui contribue à une compréhension beaucoup plus riche des phénomènes de la part du chercheur et de son auditoire ;

- l'ethnographie : liée à l'ethnométhodologie, s'occupe d'étudier un groupe humain, l'ethnie, considérée du point de vue de sa culture et de sa civilisation.

Nous avons choisi une approche qualitative pour notre recherche parce qu'elle nous permettra d'atteindre une meilleure compréhension de ce qui s'est passé dans l'internationalisation d'une entreprise spécifique, et nous permettra de former notre vision du cas à partir de l'interaction directe avec ceux qui ont vécu cette expérience. En comprenant leur expérience, nous allons pouvoir formuler plus précisément notre compréhension du phénomène. Concernant les différentes approches qualitatives décrites par Hlady Rispal (2002) - approche clinique, phénoménologie, ethnométhodologie et ethnographie, nous avons retenu l'ethnométhodologie pour la perspective d'interaction sociale qu'elle offre, comme mieux décrit en suite.

Section 2. L'ethnométhodologie

2.1 Qu'appelle-t-on ethnométhodologie

L'ethnométhodologie - approche retenue dans cette recherche - travaille avec le concept d'interaction sociale, également objet de l'Interactionnisme Symbolique défini par Berger et Luckmann (2003). Ces auteurs soulignent que les individus se mettent en relation avec les autres par l'intermédiaire de schémas types, véritables « scripts » et codes de conduite. Les rôles règlent l'interaction entre les individus et leur fournissent des attentes réciproques, vu les différents contextes sociaux qu'ils vivent dans leur vie quotidienne.

Les rôles rendent habituels certains types de comportements dans des situations et des interactions sociales déterminées. Les acteurs sociaux ont tendance à agir selon certains modèles préétablis socialement, et par eux incorporés lors de leur socialisation primaire. Ils identifient le type de contexte social vécu dans leur expérience actuelle, interprètent la situation et cherchent, dans leur répertoire, quel est le type de rôle, de code de conduite et de langage adéquat au scénario en question, agissant en fonction de ce référentiel (Goffmann, 1959). L'auteur souligne, de plus, les différents types de répertoires et l'ensemble de rôles incorporés par des groupes sociaux distincts, faisant, cependant, référence à l'existence de modèles communs qui rendent possible la convivialité de différentes couches de l'entreprise, formant un système social plus vaste.

Ce courant considère que chaque groupe ou sous-groupe social a sa façon particulière d'interagir, comme s'il créait son propre monde, et chaque monde social possède des pratiques et des usages sociaux particuliers, de même que des formes de lutte et de négociation politique caractéristiques (Goffman, 1959).

Pour l'ethnométhodologie, l'organisation, lieu d'intersection entre plusieurs mondes sociaux distincts, est une véritable arène politique complexe, où nous pouvons observer différentes formes de débat et d'action. D'après Berger (2000), l'étude des organisations permet d'observer les conflits entre différentes visions du monde et les conflits d'intérêts. Pour lui, le chercheur ne doit pas seulement vérifier quels sont les mondes représentés dans l'organisation, mais aussi quelles sont les sphères appartenant à chacun de ces mondes sociaux.

Berger (2000) souligne que certaines organisations doivent être vues comme des « arènes », où les membres des différents mondes sociaux ont des intérêts divers, poursuivent des objectifs spécifiques, et luttent, proposant ou défaisant des alliances politiques, pour pouvoir atteindre ces objectifs. Une théorie des organisations ignorant ces dimensions peut nous mener à des conclusions erronées.

En prenant pour base l'Interactionnisme Symbolique et l'Ethnométhodologie, le chercheur s'interrogera, de façon appropriée sur :

- quels sont les différents mondes sociaux propres à l'organisation étudiée ?
- quelle est leur origine ?
- comment se forment les standards culturels et la vision du monde de chaque groupe organisationnel ?
- comment se constituent-ils en tant que groupe de façon à collaborer avec d'autres segments de l'organisation ?
- quels sont les conflits entre les différents groupes ?
- quelles sont les raisons possibles et probables de ces conflits ?
- quelles sont les solutions et formes de négociation recherchées par les différents groupes.

Goffman (1959) définit le rôle social dans le même sens que Berger et Luckmann (1989) lorsqu'il nomme « rôle social » l'actualisation des droits et devoirs se rapportant à un statut

donné. Pour ces auteurs, le « rôle social », en vérité, se réfère à un ensemble de rôles (modèles d'actions préétablis qui sont développés au cours d'une représentation).

2.2 Ethnométhodologie et Interactionnisme Symbolique

Selon l'Interactionnisme Symbolique, la construction de typologies de rôles est un corollaire nécessaire à l'institutionnalisation de la conduite. Les institutions sont incorporées à l'expérience individuelle au travers des rôles. Les rôles, rendus objectifs du point de vue linguistique, constituent un élément essentiel du monde disponible objectivement dans toute société. L'individu participe d'un monde social, en représentant ces rôles. En les intériorisant, ce même monde devient, pour lui, subjectivement réel.

Dépendant des rôles qu'il représente, l'individu est amené à intérioriser certains modes spécifiques de connaissances et à accumuler certaines informations, non seulement du point de vue cognitif, mais aussi émotionnel. Il incorpore des types d'émotions, d'éthique, de valeurs et de normes caractéristiques des rôles qu'il représente, et qu'il a intériorisés. Cela implique une distribution sociale de la connaissance.

Le stock de connaissances d'une société est structuré en termes de ce qui est pertinent ou de ce qui n'est pas pertinent pour certains types de rôles spécifiques, correspondant à un certain type d'acteur social.

Ainsi, pour comprendre les organisations au travers du paradigme de l'Interactionnisme Symbolique, le chercheur doit étudier le système politique, les négociations et stratégies de

chaque groupe et les processus de transmission d'une donnée universelle symbolique (telle que, par exemple, la culture prédominante dans l'entreprise ou l'action idéologique du groupe dirigeant).

Aussi bien l'Ethnométhodologie que l'Interactionnisme Symbolique Phénoménologique, suivant la tradition de la Phénoménologie, considèrent la réalité du point de vue ontologique comme un ensemble complexe de typifications, inter subjectivement partagées par les membres d'un groupe social donné. Le concept de type idéal de Weber, par lui considéré comme outil méthodologique, est tenu par ces deux courants comme étant l'origine des rôles sociaux et de la typification du comportement, qui se concrétise par l'intermédiaire de la création et le maintien de ces modèles idéaux.

Garfinkel (1967), dans ses études sur l'Ethnométhodologie, confirme ce point de vue, en disant que « la réalité sociale est faite d'un réseau de typifications qui est utilisé par les individus quand ceux-ci se sentent sous pression, afin d'expliquer les différentes situations qu'ils ont vécues ».

De cette façon, le chercheur commence sa recherche sur le terrain avec un thème de recherche et quelques prémisses et idées, mais non avec des hypothèses fermées. La construction de la théorie et la confirmation ou non des hypothèses se fait progressivement, au fur et à mesure qu'il observe de nouveaux faits et qu'il crée son Journal de Recherche (Garfinkel, 1967).

Au début de son travail, le chercheur aura de nombreuses informations nouvelles et devra reformuler plusieurs fois ses hypothèses initiales et ses conclusions. À mesure que ce

travail progresse, et qu'il développe une théorie qui explique bien les faits, les nouvelles observations devront confirmer ses hypothèses, le faisant entrer dans le détail de sa théorie. Cependant, elles amèneront moins d'informations inédites.

Le chercheur, dans cette approche, essaie de voir la réalité organisationnelle telle que ses membres la voient, et essaie de saisir les interprétations des différents groupes organisationnels, étant donnée cette même réalité. À partir de cette analyse, il produit une image de la réalité observée, laissant son travail à la disposition des différents groupes organisationnels, de façon à permettre la réflexion et l'évaluation de ceux-ci. L'image organisationnelle reflétée par le travail du chercheur peut être différente de l'image que les différents groupes organisationnels pensent avoir de l'entreprise (Smircich, 1983).

Il apprend avec les membres du groupe, participant directement à leurs activités, les observant, posant des questions sur leurs activités, et les écoutant avec attention. Il doit être attentif au message verbal et au message non verbal de son interlocuteur, vu qu'il existe parfois une contradiction importante entre le niveau du discours et le niveau de l'action.

Le chercheur appréhende les significations des actions du groupe, par l'intermédiaire de son interaction avec les membres de l'organisation. De cette façon, il aura une vision globale des signifiés et des images sur l'organisation, partagés par les membres du groupe organisationnel. Il obtient cette vision par l'analyse des données collectées auprès de plusieurs sources d'information : interviews, documents, observation participative, desseins, etc. Il faut élaborer les thèmes-clefs devant être étudiés et créer les catégories d'analyse et de recherche.

Il est très important de relever qu'il ne faut pas formuler à ce stade d'affirmations génériques correspondant aux organisations en général. On peut observer des tendances, par l'intermédiaire du discours, mais on ne peut pas faire des généralisations quantitatives dans l'immédiat (Smircich, 1983).

Section 3. La dimension de la recherche action dans le contexte méthodologique

Dans une perspective ethno-méthodologique, notre méthode est celle de la recherche-action.

3.1 Qu'appelle-t-on recherche action ?

Selon Allard-Poesi et Perret (2003), la recherche-action est une méthode de recherche ayant un double objectif : promouvoir la connaissance, mais aussi transformer la réalité et comprendre les bases de cette transformation. La recherche-action a été développée comme méthode depuis les années 40, à partir des travaux de John Collier et Kurt Lewin. Dans les études de ces deux auteurs, elle a été définie comme un processus de collecte systématique de données sur un système déterminé, suivi d'une action pour modifier des variables sélectionnées, fondée sur les données et sur des hypothèses formulées, et l'évaluation des impacts de l'action prise. Nous verrons plus en avant qu'au long du temps se sont produites des variations sur cette définition préliminaire de la recherche action.

Susman (1983) nous fournit les réflexions qui, selon lui, soutiennent ce modèle. D'après l'auteur, le monde existe, indépendamment de chacun de nous. Il n'est possible d'avoir

qu'une connaissance partielle de celui-ci, vu que toute la connaissance du monde sera limitée par l'interprétation et la capacité d'interprétation des différents acteurs sociaux qui y participent : leur langage, leurs références, leurs cadres de valeurs, etc., tout ceci par rapport au moment et à l'espace par eux occupé à un moment donné, dans une culture donnée. Dans ce sens, la connaissance du monde se fait de façon indirecte, par l'intermédiaire de la confirmation de la nature et des conséquences des croyances de l'individu qui prétend le connaître (et, par tant, de son intervention dans la réalité, pour tester et attester ces croyances).

Cet auteur souligne que l'évolution de la connaissance n'est possible qu'à partir d'une base déjà connue, c'est-à-dire que le progrès se donne à partir de la connaissance accumulée. La connaissance que nous accumulons, les méthodes d'accumulation et les critères selon lesquels ces méthodes sont considérées scientifiques, résultent de tentatives passées de travailler avec des situations problématiques.

D'après Susman (1983), c'est bien là le fondement qui justifie le modèle de recherche-action. Il le définit comme méthode qui cherche à contribuer aussi bien sur la base des questions pratiques des personnes dans une situation problématique, que sur celle des questionnements fondamentaux des sciences sociales. Au travers de celle-ci, des problèmes concrets sont redéfinis dans un cadre de référence conceptuel, qui les présente de façon généralisée, et, qui par conséquent, permet à la recherche de contribuer avec des solutions de futur pour des situations similaires. La connaissance n'est pas un « rétroviseur » de ce qui s'est passé, mais une façon de travailler avec les problèmes concrets, tout en présentant des alternatives d'action.

3.2 Les particularités de la recherche-action

Pour renforcer les points soulevés par Susman (1983), Coghlan (2007) caractérise la recherche-action par sa nature réflexive, collaborative, et interventionniste, fondée sur la compréhension du contexte, sur la qualité de la collaboration et du processus d'action, et sur les conséquences de cette action. À ces caractéristiques, Allard-Poesi et Perret (2003) ajoutent l'autodétermination: ce que les participants font et expérimentent au cours du processus de recherche est, en grande partie, défini par eux-mêmes. Susman (1983) s'aligne sur ce point lorsqu'il affirme que la connaissance que nous avons du monde passe par nos cribles personnels.

À cause de ces éléments, Coghlan (2007) signale l'importance de la structure de formation de la connaissance derrière les processus du modèle de la recherche – action : expérimentation, compréhension et jugement. Cela nous mène à comprendre la recherche action comme un processus qui mène le chercheur à se placer constamment « dans » et « hors » du contexte cible de son analyse (très en ligne avec la perspective de l'ethnométhodologie). Pour cela, il doit :

- expérimenter la situation (« vivre la situation ») ;
- utiliser la sensibilité, l'imagination et l'intelligence pour élaborer les questions, de façon à comprendre les différents cours de l'action dans le contexte étudié ;
- juger des meilleures alternatives d'intervention ;
- agir en accord avec la meilleure option adoptée, et se responsabiliser de la consistance entre la connaissance et les actions produites.

La recherche – action, d'après Allard-Poesi et Perret (2003), se fait à la lumière de trois dimensions clef : changement, élaboration de connaissance et intervention, ce qui peut survenir à partir de différentes perspectives. Dans une première approche, le changement du système social est un moyen d'élaboration de connaissance sur ce système, et implique une connaissance objective, aussi bien du point de vue social que de l'efficacité relative des modèles et outils de gestion. La connaissance peut s'appuyer sur la comparaison des différentes conditions et des effets des différentes formes d'intervention sociale ou, en outre, sur l'intervention en soi (recherche-action « léwinienne » et recherche - action science). Dans les deux cas, le fondement théorique est critique pour la compréhension des mouvements du contexte social.

Dans une deuxième approche, d'après Allard-Poesi et Perret (2003), le changement prend un caractère prioritaire. Pour cette vision, la production de connaissance est le fruit d'un apprentissage mutuel entre le chercheur et l'acteur, et sera la voie d'accès privilégiée au changement. La connaissance est ici générée par le processus par lequel la réalité est changée. Elle n'est pas une fin en soi (recherche-action basée sur des fondements d'ingénierie et de recherche-action intervention).

Dans cette approche le chercheur introduit des changements dans la réalité, avec l'objectif non seulement de comprendre le fonctionnement du système et du processus d'intervention, mais aussi de produire un résultat par cette intervention, visant à créer des connaissances qui soient utiles - qui aient un caractère pragmatique - et qui puissent améliorer le fonctionnement de ce système. Ainsi que le soulignent Allard-Poesi et Perret (2003), la vision ici n'est pas seulement de produire une connaissance descriptive, explicative ou

normative, mais qu'elle puisse se transformer en une méthode d'action, qui puisse être utilisée par les acteurs sociaux dans leurs interventions. La connaissance produite doit donc pouvoir être appropriée par les participants de la recherche: chercheur et acteurs sociaux. Susman (1983), dans ce sens, voit la recherche-action comme une façon d'unir penser et faire, théorie et pratique, afin que ne soit pas créée une connaissance ayant le seul caractère de recherche technique. La tâche principale du chercheur est de créer un modèle permettant de solutionner un problème concret et de transformer une situation considérée « problématique » en une situation plus favorable. C'est pourquoi, ce modèle ne peut pas rester dans une dimension purement conceptuelle : il doit être mis à l'épreuve pour assurer son caractère pragmatique.

Coghlan (2007) signale le fait que, sur le terrain des sciences sociales, il est actuellement nécessaire que se développe une forme de recherche qui soit « transdisciplinaire », hétérogène, réflexive et produite dans un contexte d'application. Dans ce même sens, Allard-Poesi et Perret (2003) comprennent que les sciences sociales doivent fournir une aide concrète aux organisations, dans le sens de contribuer à la résolution des problèmes de fonctionnement et au traitement des tensions vécues dans le contexte actuel. C'est dans cette vision que se trouve le modèle de recherche-action.

Nous avons choisi la recherche action comme méthode de recherche puisqu'elle nous permettra de profiter de la proximité chercheur / objet d'étude pour produire une connaissance appropriée par les participants de la recherche et développer des consignes qui puissent être utilisées par l'entreprise dans des situations de même caractéristiques.

Section 4. Étude de cas

Comme le soulignent Eisenhardt et Westcott (1989) et Yin (2006, 1981), l'étude cas est avant tout une stratégie de recherche, qui peut servir différents objectifs. D'après Eisenhardt et Westcott (1989), il peut s'agir de fournir la description d'une situation spécifique, tester une théorie ou même développer une théorie. Pour Hamel (1993) il est une approche *monographique* dont l'objectif est de reconstruire et analyser un cas dans une perspective sociologique en soulignant les aspects de la vie sociale.

Selon Yin (1981), l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel et se limite à un domaine d'investigation bien spécifique. D'après Yin (1981), on peut utiliser en étude de cas plusieurs méthodes de collecte de données (telles que, par exemple, l'ethnographie, les interviews, et l'analyse d'archives, pour citer celles que nous utiliserons), et on peut se baser sur des éléments quantitatifs et/ou qualitatifs.

L'étude de cas consiste fondamentalement en une investigation détaillée du cas considéré, accompagnée normalement d'une collecte de données pendant une période de temps, dans un contexte déterminé. C'est là un élément fondamental pour la compréhension de cette méthodologie : d'après Yin (1981) elle est particulièrement puissante, comme nous l'avons déjà souligné, pour examiner en profondeur un « cas » dans le contexte de la « vie réelle », plus spécialement lorsque les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidents.

L'étude de cas, donc, ne sépare pas le phénomène étudié de son contexte, et c'est ce qui la distingue par rapport à d'autres méthodologies de recherche. Elle aide à comprendre comment le contexte organisationnel et l'ambiance impactent et/ou influencent le processus social. Une de ses forces, dans ce sens, est l'habileté à mesurer et à enregistrer des comportements.

4.1 Objectifs et caractéristiques de l'étude de cas

Pour Hlady Rispal (2002) la méthode d'étude de cas a pour objectifs

- une visée plus compréhensive car le comportement humain et organisationnel doit être compris *vis-à-vis* de la relation entre des significations que les personnes donnent aux choses ou aux événements et à leurs actions,
- l'analyse de processus, c'est à dire comprendre comment une variable évolue dans le temps
- la découverte de causalités récursives en considérant que la description détaillée de chaque situation analysée permettra d'identifier des causes récurrentes.

Étant en rapport intime avec le contexte dans une étude de cas, la compréhension, quoiqu'elle puisse partir d'une question de recherche particulière, se fonde en vérité sur des tentatives d'explorations, comme le soulignent Eisenhardt et Westcott (1989). Ce n'est qu'au fur et à mesure que le chercheur s'engage dans la compréhension du cas, qu'il va pouvoir affiner son point de départ, et même modifier la question de recherche. C'est

pourquoi l'étude de cas doit être guidée par une orientation théorique, si ce n'est par la question de recherche elle-même. Le chercheur doit développer des référentiels théoriques au cours de la recherche, qui puissent donner un sens aux données et qui puissent être systématiquement examinés au cours du développement du cas, pour validation. Dans ce sens, la théorie bâtie par l'étude de cas l'est dans un processus inductif.

En ligne avec ces points, Martins (2006) souligne que dans l'étude de cas, contrairement au modèle traditionnel de recherche, les analyses et réflexions du chercheur surviennent pendant les différents moments de la recherche, et pas dans une étape précise. Pour cet auteur, donc, l'analyse de ce que le chercheur trouve pendant la recherche doit être faite aux différentes étapes de la recherche. Les hypothèses de départ n'ont pas le même rôle que dans la recherche en quantitatif, parce qu'elles peuvent représenter une limitation du *focus* et une minimisation des intérêts sur des découvertes qui sont faites pendant la recherche et qui éventuellement ne sont pas en accordance avec ces hypothèses (Stake, 1995).

Des autres caractéristiques de l'étude de cas comme stratégie de recherche sont, d'après Yin (1981) :

- les différentes sortes d'étude de cas possibles (exploratoire, descriptive et explicatrice),
- les types de question de recherche qui peuvent être traitées (explications au lieu de questions sur des incidents spécifiques),
- les types de dessein d'étude de cas (du fait que le contexte fait partie de l'étude, il y a toujours un grand nombre de variables qui peuvent ou doivent être considérées).

À cause de cela, et comme nous l'avons déjà vu antérieurement, l'étude de cas est appropriée pour faire des recherches sur des questions qui requièrent une compréhension minutieuse du processus social ou organisationnel, étant donné la richesse de la collecte de données au sein du contexte où se donne l'action. Il permet aussi comme souligne Stake (1995) un traitement holistique du phénomène. Pour Yin (2006), l'utilisation de l'étude cas est pertinente, au moins dans deux situations typiques :

1. lorsque la recherche porte sur une question descriptive ou explicatrice, ou
2. lorsque l'on désire éclaircir de façon plus approfondie une situation particulière.

En renforçant ce que nous dit Yin (2006), Hartley (1999) souligne que les études de cas sont utiles :

- pour exploiter de nouveaux processus ou comportements émergents,
- quand l'intention ce n'est pas typiquement d'exploiter mais de lancer le processus,
- pour capturer des propriétés émergentes de la vie organisationnelle,
- pour l'exploitation des comportements que sont informels, peu usuels, secrets ou mêmes illicites,
- pour comprendre les pratiques au jour le jour de l'organisation et ses signifiants pour les acteurs sociaux, que ne peuvent pas être éclaircis de façon rapide,
- dans la recherche sur des comparaisons interculturelles où est essentielle la compréhension plus profonde des signifiants des comportements particuliers et comment ces comportements sont liés aux dimensions essentielles de chaque culture (ce que est le cas de notre étude).

Il est aussi important, d'après Hartley (1999), de définir si le cas est de caractéristique exploratoire, descriptive ou interprétative, ce que va guider la focalisation à donner à l'étude de cas, et aussi si l'objectif sera d'une analyse particulière, une analyse des circonstances uniques ou une analyse de généralisation. Comme conséquence de cette définition, il faut choisir entre l'étude d'un seul cas ou de plusieurs cas.

L'utilisation d'un seul cas permettra d'approfondir l'analyse et de munir la recherche avec des informations valables, mais elle demande la possibilité du chercheur d'avoir un contact plus intime avec l'organisation, ce qui exige du temps. L'étude d'un seul cas, comme le souligne Hartley (1999), pose comme challenge pour le chercheur de distinguer ce qui est unique dans l'organisation étudiée de ce qui est commun à d'autres organisations.

L'étude de plusieurs cas, d'autre part, permet faire une généralisation plus confiante. En revanche il faut être attentif à la quantité de données pour que le chercheur ne se trouve pas avec un volume énorme qui l'empêcherait de faire une bonne analyse et d'établir des conclusions. Le choix des cas à étudier est aussi critique dans l'option d'utiliser plusieurs cas : il faut assurer des similarités mais aussi des contrastes « éclairés », comme le souligne Hartley (1999), qui permettent de faire des vérifications des conclusions envisagées.

4.2 Le choix de l'objet et de l'étude de cas.

Pour Hamel et al (1993), bien que l'étude de cas s'inscrive dans une approche inductive, cela ne signifie pas que la définition de l'objet d'étude se fait au hasard. Pour ces auteurs il

faut bien choisir l'objet pour qu'il puisse orienter la définition du cas à étudier. Le choix de l'objet d'étude est souvent confondu avec le choix du cas, mais ce n'est pas la même chose.

La définition de l'objet d'étude se base sur la définition de la recherche sociologique, qui pose deux questions fondamentales: comment la société a-t-elle engendré le problème ou le phénomène en question ? dans quelle mesure le problème ou le phénomène est déterminé socialement ? La réponse à ces questions a pour conséquence le choix de l'objet, choix personnel du chercheur, dont la subjectivité intervient. La définition de l'objet de l'étude est donc liée aux expériences personnelles du chercheur.

Pour Hamel et al (1993) cette définition de l'objet d'étude est basée sur une théorie de départ, l'idée initiale que le chercheur a de la question ou du phénomène social auquel il s'intéresse. Le choix du cas doit offrir une représentativité sociale et non statistique. Le cas choisi, comme le souligne Yin (1981), n'est pas représentatif à cause de la fréquence des observations, mais parce qu'il représente une formulation théorique originale et permet une observation sélectionnée.

Au delà de cela, le cas choisi doit être, selon Martins (2006), en même temps important, original et viable. Pour lui il y a quelques critères qui peuvent orienter ce choix : si le thème est lié à l'expérience personnelle ou professionnelle du chercheur, de sa propre expérience scientifique ou de celle d'autrui, ou au contraire de la lecture des grands ouvrages ou des magazines spécialisés, entre autres possibilités.

Le choix du cas est, pour Yin (2006), l'étape la plus critique. Une erreur commune d'après lui est de croire que le cas représente un exemple formel d'un univers plus large, et que la généralisation résultant du cas dépend des inférences statistiques. L'auteur souligne clairement que la généralisation à partir des études de cas dépend des inférences logiques et non des inférences statistiques.

En complément du choix du cas il faut délimiter le thème, pour qu'il ne soit ni trop générique et donc superficiel, ni trop étroit et qu'il se pose comme évident. La précision de la délimitation du thème permettra des réflexions et analyses plus détaillées, originales et rigoureuses, refusant les généralités et les répétitions (Martins, 2006).

4. 3 La définition des instruments de la collecte de données.

Il est particulièrement important dans le cadre de l'étude de cas d'utiliser différentes sources pour la collecte de données, et de développer l'analyse à partir de l'utilisation de multiples méthodes, comme le souligne Yin (2006). L'utilisation des sources multiples est importante, d'après Hartley (1999), car dans l'étude de cas on travaille avec plusieurs variables, et différentes sources permettent obtenir des informations sur chacune. Eisenhardt et Westcott (1989) soulignent, sur ce sujet, qu'avec de multiples sources de collecte de données c'est possible de faire une « triangulation » des preuves qui renforcera les conclusions.

Bien sûr, comme le souligne Hamel et al (1993), la considération de différentes sources, avec des matériaux de différentes origines, c'est un défi d'analyse pour le chercheur : comment utiliser des matériaux empiriques qui proviennent de différentes origines?

Pour l'auteur il faut déterminer avec rigueur l'objet d'étude et faire une description détaillée des matériaux pour faciliter la compréhension de la relation entre le matériau utilisé et l'objet d'étude.

La collecte des données est l'étape qui suit la définition des instruments. Entre différentes possibilités de collecte des données, Martins (2006) mentionne: l'observation, l'observation participante, l'entretien et le *focus group*.

- L'observation est un processus empirique de nature sensoriel. En même temps qu'elle permet la collecte de données, l'observation est liée à la perception sensorielle de l'observateur et lui permet d'avoir une plus large compréhension du cas (Stake, 1995). Elle consiste en un examen minutieux et doit être précédée par une analyse du référentiel théorique liée au thème de la recherche. Pour que les données soient valables et crédibles, Martins (2006) souligne que l'observation doit être rigoureuse, contrôlée et systématique et que l'observateur doit avoir de l'impartialité pour ne pas contaminer la collecte avec ses propres opinions et interprétations. Une façon d'aider le chercheur pendant le processus d'observation est d'avoir un bon registre des événements qui puisse donner une description presque incontestable pour l'étape d'analyse (Stake, 1995).

▪ L'observation participante est une forme d'observation liée plus fortement aux études anthropologiques. L'observateur participant fait partie de la structure sociale du cas et procède à la collecte de données « face à face » avec les sujets insérés dans la recherche. Son rôle peut être formel ou informel, révélé ou pas, intégré au centre ou à la périphérie du groupe social objet de l'étude. À cause de ces spécificités Martins (2006) souligne que l'observation participante est une forme spéciale d'observation où le chercheur n'est pas simplement un observateur passif. Dans ce contexte, le défi pour lui est d'acquérir l'acceptation et la confiance du groupe « observé ». Malgré ce défi, l'observation participante apporte une richesse à l'étude de cas, permet d'approfondir la collecte des données et donne une singularité aux descriptions obtenues.

▪ L'entretien, autre forme de collecte de données, a pour objectif de comprendre le signifiant que les interviewés attribuent aux questions et situations. Il peut être structuré (quand le chercheur s'appuie sur un guide de questions préétabli et qu'il utilise avec tous les interviewés) ou non structuré (quand le chercheur essaie d'obtenir les informations, de données et des opinions à partir d'une conversation ouverte avec l'interviewé). Une modalité spécifique d'entretien non structuré est l'entretien approfondi, fait par un chercheur bien entraîné qui vise obtenir des informations les plus détaillées possible sur un thème spécifique. Que l'entretien soit structuré ou non structuré, il faut qu'il s'appuie sur le référentiel théorique mobilisé pour l'étude de cas.

4. 4 L'entretien comme forme de collecte de données

Selon Easterby-Smith (2008), l'utilisation de l'entretien comme forme de collecte de données est approprié quand :

- il faut comprendre les construits que le répondant utilise à la base pour son opinion ;
- l'objectif est de comprendre le « monde » du répondant de telle façon que le chercheur puisse l'interpréter puis comprendre éventuellement comment le transformer (comme dans la méthode de recherche-action que nous avons déjà décrite);
- il est nécessaire de construire la confiance, il y a des questions de confidentialité ou des situations délicates pour lesquelles la logique n'est pas claire.

Pour Blanchet (1997), l'entretien s'appuie sur un point de vue épistémologique qui valorise, dans les phénomènes psychologiques, la représentation du sujet et ses savoirs subjectifs. L'entretien de recherche se distingue des autres modalités d'entretien, d'après Blanchet (1997), parce qu'il constitue une espèce de contrat de communication particulier entre l'interviewé et l'interviewer. Blanchet (1997) souligne différentes modalités d'appréhension de l'entretien, notamment: l'interprétation *a posteriori* du texte pour découvrir les sens cachés, la codification quantitative des composants du discours, la mesure des variables linguistiques (le type et la fréquence des mots, par exemple), la structure temporelle des interventions, la description micro-analytique de chaque partie de l'entretien ou l'analyse pragmatique.

Il y a aussi différentes stratégies d'intervention de la part de l'interviewer pour éclairer des informations ou chercher une compréhension plus profonde de ce que lui dit l'interviewé. L'interviewer peut formuler des consignes introduisant un thème de discours nouveau. Il peut aussi faire de la contre argumentation, énonçant un raisonnement venant à l'encontre du raisonnement développé par l'interviewé, ou encore faire des relances, c'est à dire, introduire des phrases plus ou moins fidèles de ce que vient d'énoncer l'interviewé pour l'inciter à compléter ou à préciser son propos (Blanchet, 1997). Il est important de souligner, comme le fait Easterby-Smith (2008), que l'entretien requiert un profil spécial de l'interviewer. Il doit être perceptif et sensible aux événements pour adapter le langage, avoir une capacité d'écoute développée, avoir la capacité de ne pas projeter sa propre opinion ou ses sentiments, avoir de l'empathie et tester sa compréhension, de temps en temps, pendant l'entretien.

L'entretien qualitatif n'est pas une enquête, avec des questions précises à poser de manière similaire à tous les interviewés: chaque répondant a une expérience unique, des histoires spéciales. Mais, comme le souligne Stake (1995), il faut que l'interviewer arrive avec quelques questions pré-établies, une *short list* pour évoquer de bonnes descriptions de la part de l'interviewé. Pendant la conversation l'interviewer doit écouter, faire quelques annotations, mais avant tout garder le contrôle sur l'obtention des données : la *short list* de questions l'aide à ne pas se perdre dans le contexte et maintenir la focalisation sur ce qu'est d'intérêt pour la recherche. Dans ce sens Stake (1995) souligne la différence entre l'observation et l'entretien: ce qu'est observé n'est pas sous le contrôle du chercheur, ce qui est obtenu par l'entretien, au contraire, est ciblé et influencé par le chercheur.

Enfin, le *focus group*, comme modalité d'obtention de données, est une modalité d'entretien approfondi fait en groupe. Les participants s'influencent les uns les autres par les réponses, les idées, les expériences. Ils sont stimulés par le modérateur (le chercheur lui-même) en accord avec les intérêts de la recherche. Quelques caractéristiques des *focus group* sont la relation entre les participants, la série de réunions nécessaires pour l'obtention des informations, l'hétérogénéité du groupe, la forme de génération des données (plus flexible et spontanée).

Aux modalités de collecte de données définies par Martins (2006), Stake (1995) ajoute la révision de documentation, qui suit les mêmes lignes que l'observation et que l'entretien: il faut avoir des questions de départ, qui puissent orienter la recherche et l'analyse de la documentation, mais aussi être ouvert pour incorporer ce qui arrive sans avoir été prévu.

Un défi dans la collecte des données est de considérer les différents « acteurs en présence », qui ont des perspectives et logiques différentes qui doivent être considérées par le chercheur, comme le souligne Hlady Rispal (2002). Selon elle, les principaux « acteurs en présence » dans l'étude de cas sont: les sujets étudiés, l'entreprise sollicitée et le chercheur. L'étude de cas requiert donc, « une bonne interaction entre les données observées, les acteurs étudiés et le chercheur ».

D'après Stake (1995) les caractéristiques du chercheur lui-même sont critiques dans l'étape de collecte de données. Pour lui, une des principales qualités pour le chercheur qualitatif est l'expérience qui lui permet de « capturer » ce qui est important dans la diversité d'information à laquelle il est confronté: l'expérience d'un regard profond, l'expérience d'analyse, l'expérience de savoir discerner ce qui est important, de reconnaître des bonnes

sources de données, l'expérience de rester critique au regard de sa propre interprétation.

4. 5 L'analyse des données et l'élaboration des résultats

Quelles que soient les options pour la collecte des données, il est indispensable que leur analyse, prochaine étape du processus de l'étude de cas, soit faite en même temps qu'elles sont collectées. Cela requiert une habileté spéciale du chercheur, pour qu'il puisse conserver son centre d'attention, et, en même temps qu'il puisse pénétrer dans les méandres des découvertes et les approfondir à mesure que ses analyses sont développées. L'analyse des données déjà collectées peut même, dans certaines situations, infléchir la poursuite du processus de collecte en telle ou telle direction, pour obtenir tel ou tel type de données complémentaires susceptibles d'éclairer tel ou tel phénomène mis à jour ou telle ou telle relation mise en évidence.

En renforçant ce que nous avons déjà souligné, Stake (1995) pose qu'il n'y a pas un moment précis auquel l'analyse commence. Dans l'étude de cas elle se fait tout au long de la recherche. Pour lui l'analyse est un effort de donner du sens aux premières impressions et jusqu'à la compilation finale. Il y a beaucoup d'art et de formulation intuitive dans la recherche de ce sens.

D'après Hlady Rispal (2002) cette analyse doit être précédée par une organisation des données collectées, ce qu'elle appelle la codification des données, déjà conçue dans le canevas de recherche, enrichie pendant la collecte et complétée lors de la phase d'analyse. La codification doit avant tout considérer ce que sont les données pertinentes, c'est à dire, les données qui sont guidées par les questions de recherche, de celles qui sont sans utilité directe pour la recherche. Hlady Rispal (2002) propose qu'une deuxième approche peut être faite par une codification heuristique faite après chaque entretien. C'est un outil intuitif et spontané qui enregistre en grandes lignes les thèmes et les oppositions, les transcriptions des entretiens de la façon la plus fidèle possible et les remarques du chercheur sur chaque thème choisi. C'est ce que nous avons fait dans le cas de cette recherche et dont le résultat est synthétisé dans le tableau communiqué en annexe 1.

À partir de cette codification heuristique le chercheur peut structurer une codification plus formelle pour l'aider pendant l'étape d'analyse, soit par unité d'analyse, soit par thème, ou par matériel collecté. Après la codification advient la catégorisation des données, qui, selon Hlady Rispal (2002), aide la conceptualisation, la comparaison et la recherche de correspondances qui donnent consistance à l'analyse. La catégorisation est, pour Hlady Rispal (2002), différente de la codification parce qu'elle désigne à un niveau plus élevé d'abstraction et de conceptualisation un phénomène culturel, social ou psychologique.

Pour Hlady Rispal (2002) il y a quatre conditions à considérer pour faire de la catégorisation : l'exclusion mutuelle (chaque élément ne peut être affecté à plus d'une seule case), l'homogénéité (on ne peut fonctionner que sur un registre, une dimension d'analyse sur un même ensemble), la pertinence (les rubriques à l'intérêt limité ou inexistant doivent être éliminés) et la « productivité » (si les catégories apportent des résultats riches en hypothèses nouvelles).

Avec ce processus d'organisations des données à partir de la codification et catégorisation le chercheur peut rentrer proprement dans l'étape d'analyse. Martins (2006) souligne que la fidélité d'une étude de cas peut être basée sur l'utilisation des différentes sources d'information et de preuve, et que pour garantir que les découvertes de l'étude de cas sont convaincantes il faut trouver des convergences entre elles.

Le processus de triangulation est, pour Martins (2006) une façon de faire cette analyse de convergence. Quand il y a convergence des différentes sources d'informations et de preuves, on peut dire qu'il y a un résultat solide. Pour Stake (1995), le « sens commun » peut orienter le chercheur quand il doit revenir à une question peu claire, quand il faut refaire une observation douteuse, mais le sens commun a des limites. Il faut s'imposer de la discipline, se donner des protocoles qui ne dépendent pas de la seule intuition et de la seule bonne volonté du chercheur d'arriver à une analyse correcte. Stake (1995) souligne que c'est la triangulation qui permet d'arriver à ces protocoles. Pour cet auteur, elle doit être utilisée pour augmenter la confiance que l'on peut avoir dans de l'interprétation, dans les conclusions.

Selon Martins (2006) et Stake (1995) la triangulation peut être:

- une triangulation des sources de données pour savoir si le phénomène reste le même dans différentes périodes de temps, différents lieux, avec différentes interrelations des personnes: c'est la plus utilisée en recherche;
- une triangulation de chercheurs (qui ont des évaluations distinctes): d'autres chercheurs sont invités à analyser le même phénomène pour comparer leurs observations et analyses avec celles du chercheur de l'étude;
- une triangulation de théories (lecture des données faite selon différentes perspectives conceptuelles): si on utilise différents chercheurs pour trianguler l'analyse, chacun a une perspective théorique propre, ce qui permet de savoir si on arrive aux mêmes conclusions par différentes perspectives d'analyse;
- une triangulation méthodologique (approches méthodologiques différentes dans la recherche): pour être sûr de la validité des données et des analyses, le chercheur utilise différentes méthodes (observation, observation participante, interview) qui lui permettent de faire des confrontations.

Hlady Rispal (2002) défend une autre façon de faire l'analyse des données, en utilisant deux types d'analyse: l'analyse verticale et ensuite l'analyse horizontale. L'analyse verticale est l'analyse faite au sein d'un même texte et permet de voir comment le répondant a abordé l'ensemble des catégories prévues dans la codification définie par le chercheur. L'analyse horizontale, qui est faite après l'analyse verticale, s'occupe de trouver la réponse à chaque élément de la codification donné par les différents répondants et constitue la base d'une analyse plus large. Tant l'analyse verticale que l'analyse horizontale demandent un travail de synthèse.

Comme le souligne Stake (1995), la recherche de signification est toujours une recherche de convergences (qu'il appelle « correspondances ») et de consistance entre des données. Toutefois, selon cet auteur, il est impossible de donner la même attention à l'ensemble de données que nous trouvons pendant la recherche (spécialement en considérant la diversité des sources). Il faut donc se concentrer sur ce qu'il appelle les « bonnes données ». Cette définition des « bonnes données » peut être obtenue par l'analyse des convergences dont nous avons déjà parlé.

Avec les données classifiées dans la catégorisation, le chercheur doit dégager la logique de liaison entre les éléments de l'analyse. Pour construire cette logique le chercheur peut utiliser différents principes, comme le présente Hlady Rispal (2002) :

- le principe du cercle herméneutique: c'est le principe fondamental, selon Hlady Rispal (2002), lequel repose sur une comparaison systématique et réitéré des données. Ce principe s'appuie sur l'idée que « nous parvenons à comprendre un tout complexe à partir de préconisations sur les significations des parties de ce tout et de leurs interrelations possibles » (Hlady Rispal (2002));
- le principe de conceptualisation: demande la « contextualisation » du phénomène étudié dans les circonstances sociales et historiques pour en faciliter la compréhension, comment les situations sont apparues et ont évolué;

- le principe du raisonnement dialogique: il s'inscrit dans une perspective temporelle et demande la confrontation de premières intuitions et connaissances qui ont guidé le canevas de recherche avec les données que le chercheur a trouvé pendant la conduite de l'étude. C'est une façon de valider les interprétations et les propositions théoriques émises par le chercheur;
- le principe des interprétations plurielles: préconise d'évaluer si l'ensemble des acteurs considérés par la recherche cadrent la situation de la même façon, si ils ont la même vision de la succession des faits, si leur compréhension de la situation est la même;
- le principe de suspicion: au contraire des autres principes, qui s'appuient sur les interprétations des significations, le principe de suspicion s'appuie sur la recherche de fausses préconceptions qui puissent préjudicier les analyses et dont n'est pas toujours conscient le chercheur. Cette approche amène le chercheur à lire ce qui est derrière les mots des personnes interrogés, derrière ce qui semble évident dans l'observation, derrière ce que les documents montrent, et de questionner minutieusement ces évidences.

Il est important, selon Stake (1995), de comprendre que ces principes doivent être prise en interdépendance, de sorte que le chercheur puisse arriver à une analyse digne de confiance.

La dernière étape est l'élaboration des résultats. On ne peut pas oublier qu'une caractéristique de l'étude de cas est la forte interdépendance entre le chercheur et « le terrain de la recherche », et que l'analyse des données se fait toujours pendant chaque étape

de la recherche. Pour arriver à des conclusions, donc, le premier défi pour le chercheur est de prendre du recul, de se distancier pour avoir un regard plus neutre et objectif. Comme le souligne Hlady Rispal (2002), « il est indispensable que le chercheur établisse un équilibre entre son propre projet de recherche et les problèmes de terrain identifiés pendant la recherche ».

C'est le moment de sortir du processus d'intériorisation qu'il a vécu pendant la recherche et de rentrer dans une phase d'extériorisation qui puisse lui permettre d'identifier les différentes influences, intégrer les réflexions et produire des recommandations au delà du cas étudié. Pour Hamel et al (1993) la conclusion de l'étude de cas n'est pas une systématisation des données obtenues présentée en forme d'explication. Elle doit transcender les informations du terrain pour donner une perspective plus sociologique, qui puisse être utilisée dans d'autres situations ou cas similaires.

Selon Martins (2006), les propositions idéalisées au départ par le chercheur doivent être confrontées avec les informations et preuves empiriques obtenues pour qu'il puisse contribuer à construire une théorie, ce qu'on appelle «*grounded theory*», ou une théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire, une théorie construite à partir des données obtenues pendant la recherche, sans considérer des hypothèses préconçues. La théorie est construite au cours de la recherche, par un processus de description, comparaison et de vérification (Hlady Rispal, 2002). Les propositions théoriques finales doivent fournir une explication éprouvée de la réalité étudiée.

Comme nous l'avons déjà annoncé, notre recherche repose sur l'étude de cas de l'internationalisation d'une grande entreprise brésilienne et s'appuie fondamentalement sur des entretiens faits avec des expatriés qui ont été envoyés de la maison mère vers la filiale à l'étranger. Comme préconisé par les auteurs cités ci-dessus, en prenant la méthode de l'étude de cas nous ne sommes pas partis de propositions idéalisés, mais les propositions que nous allons formuler ont été construites tout au long de la recherche.

Maintenant, entrons dans la recherche elle-même, à partir de la description des conditions générales de l'entreprise étudiée et de quelques caractéristiques de la culture brésilienne qui ont liaison avec notre recherche.

Section 5. Contexte de la recherche

Dans cette section nous allons présenter des informations qui peuvent aider à comprendre le contexte de l'entreprise, sa stratégie de développement ainsi que le rôle du processus d'internationalisation dans cette stratégie. Il y a quelques particularités de la culture brésilienne que nous trouvons d'importance pour la compréhension du contexte de cette internationalisation ; nous allons aussi les aborder dans cette section

5. 1 Conditions de l'entreprise

Nous proposons d'étudier le problème d'une entreprise qui passe par un processus d'internationalisation, à partir d'une première expérience sur cette voie. Cette entreprise

continue à développer son internationalisation, dimension critique de sa stratégie de moyen et long terme (ainsi que nous le verrons dans le chapitre suivant). Il est donc de primordiale importance dans cette étude, d'identifier les voies qui puissent contribuer à l'amélioration de ce processus, ce qui justifie de manière complémentaire l'utilisation d'une approche basée sur le modèle de la recherche-action.

Pour renforcer cette ligne, notre étude s'attache à la compréhension de la problématique à partir de la perspective de ceux qui l'ont vécue, de leurs références personnelles et du moment historique dans lequel le processus d'expatriation intervient dans leurs vies. Nous ne partons pas d'hypothèses prédéfinies, mais d'un diagnostic du (des) problème(s) à partir de la situation d'expatriation vécue par chacun d'entre eux. Le processus qui nous orientera pour la collecte et l'organisation des données est celui de « l'hypothèse en élaboration » (*working hypothesis*), d'après Susman (1983).

L'entreprise en question, que nous nommerons la société Z, est un grand conglomérat familial, ayant plus de 90 ans d'existence. Il est l'une des plus grandes sociétés brésiliennes. Le groupe est diversifié, avec une forte concentration sur les matières premières, à savoir ciment, métaux, papier et cellulose, chimie, agro-industrie et, au delà la finance, les technologies de l'information et biotechnologies. Le Conseil d'Administration actuel, composé par la troisième génération d'actionnaires familiaux, a défini un objectif stratégique de tripler la valeur de l'entreprise (en termes de Valeur ajoutée aux actionnaires) sur la période de 2000 à 2010. Cet objectif a été dépassé déjà en 2007, menant à un réajustement : l'objectif est maintenant de doubler de valeur tous les dix ans à partir de 2007.

Si l'on considère que l'entreprise occupe des positions de leader sur la majorité des marchés où elle agit, cette croissance ne pourra se faire sur le seul territoire national. Ceci l'a menée à chercher l'internationalisation pour une grande partie de ses affaires. Ce processus a débuté en 2002, à partir de l'acquisition d'une grande unité de ciments en Amérique du Nord, basée au Canada, mais opérant également du nord au sud des États-Unis. Ce fut la première expérience de l'entreprise avec une opération à l'étranger, vu que son insertion internationale, jusque là, ne se faisait que par le biais d'exportations.

La génération de valeur, par cette première acquisition internationale, passe logiquement, pensait on alors, par le transfert de savoir-faire d'opération et de gestion développé avec succès à la maison mère. Pour rendre effectif ce transfert de savoir-faire à l'entreprise acquise, assurer son application, élever les indices de productivité et de rentabilité, et établir un processus d'intégration culturelle, le Groupe a jugé bon d'expatrier près de 40 personnes en Amérique du Nord (entre le Canada et les États-Unis), aucune d'entre elles n'ayant une expérience antérieure de travail ou de vie hors du pays.

Le choix de ces professionnels a été fondé sur leurs connaissances des processus et du modèle de gestion devant être transférés, et ils ont tous reçu une formation avant l'expatriation, basée fondamentalement sur des informations des traits culturels des pays de destination et des questions d'ordre bureaucratique, pour le travail au jour le jour.

Deux ans après l'acquisition au Canada, la société a fait une deuxième acquisition, dans le sud des États-Unis (en Floride), cette fois-ci dans des conditions différentes. Il s'agissait d'une société en fin de construction, qui n'avait jamais fonctionné. La société Z a assumé la

fin du processus d'implantation, de même que tout le processus de démarrage des opérations. Cette nouvelle entreprise a reçu aussi bien des professionnels de la maison mère brésilienne, que quelques professionnels déjà expatriés dans la première acquisition au Canada.

Nous avons interviewé dans notre travail trois catégories d'expatriés: des professionnels expatriés seulement dans la première acquisition au Canada, des professionnels expatriés directement vers la nouvelle acquisition aux États-Unis, et des professionnels expatriés au départ vers le Canada, et par la suite transférés vers la deuxième acquisition aux États-Unis.

Outre les conditions de la société et ces deux acquisitions, il est important de comprendre également une autre situation de contexte, qui amènera des données importantes pour notre analyse, et qui concerne certains traits de la culture brésilienne.

5.2 Traits de la culture brésilienne

Comme il s'agit d'une entreprise brésilienne, nous considérons ici certaines études sur les traits de la culture brésilienne (Aidar et al, 2002; Barros et Prates, 1997 Motta et Caldas, 1997; Caligaris, 1997; Freitas et Borges, 1997; Oliveira, 2000), et leurs impacts sur la façon d'administrer du brésilien qui peuvent amener une certaine lumière à nos analyses ultérieures.

Le Brésil est un pays aux origines colonialistes et esclavagistes. Il en résulte une référence fréquente au modèle de la maison du maître et la case des esclaves (*casa grande e senzala*=

la maison des patrons et la maison des esclaves). Les membres de la maison du maître formaient un groupe, les esclaves des cases en formaient un autre, et chacun agissait en fonction de son groupe, comme moyen de se protéger et de se perpétuer. Ce modèle justifie la relation de subordination au commandement (Aidar et al, 2002).

Un tel modèle mène à une tendance de centralisation du pouvoir au sein des groupes sociaux (originaire de la figure du patriarche) ainsi qu'à la passivité et à l'acceptation des groupes « hiérarchiquement » inférieurs. Au Brésil, la famille patriarcale a alimenté le modèle qui règle les rapports entre les gouvernants et les gouvernés, définissant les formes de domination et de centralisation (Freitas, 1997).

En vérité, ces rapports relèvent du modèle du « colonisateur », et inspirent aux « colonisés » les attitudes de « servilité » et de « soumission » observées. Il est de l'intérêt du brésilien de se montrer « gentil » envers ceux qui viennent du dehors, et qui, dans leur imagination, représentent le « pouvoir », car telle est sa façon particulière de se mettre en relations avec la figure de l'autorité.

D'autre part, comme nous le dit Caldas (1997), l'idéalisation de « ce qui vient du dehors » comme étant meilleur, fait partie de l'imaginaire brésilien, l'auteur le définissant comme une manifestation de « l'archétype de l'étranger ». Caligaris (1997) ajoute une dimension psychologique complémentaire à cette analyse, quand il reconnaît dans le peuple brésilien le « désir d'un père », qu'il voit dans la figure du colonisateur, de celui qui vient du dehors. Nous pouvons interpréter que ce « désir » le mène à idéaliser la figure de l'étranger, et à le révéler comme ce père.

En considérant l'évolution culturelle brésilienne, Caldas (1997) définit trois principaux cycles de nationalité de l'étranger au Brésil : le cycle lusitain, le cycle Paris - Londres, et plus récemment, le cycle nord-américain. En complément de cette vision de Caldas (1997), Oliveira (2000) considère que, pour la construction de la modernité au Brésil, l'héritage ibéro américain devient synonyme de retard, en opposition à l'héritage protestant nordique, l'héritage anglo-américain. D'après l'auteur, nous pouvons identifier deux visions différentes concernant cet héritage ibérique: tout en ayant permis au Brésil de préserver une éthique non individualiste et communautaire, elle amène également au pays un modèle autoritaire et bureaucratique, qui peut être retrouvé dans la vie politique et sociale du pays.

Ces deux aspects sont représentés au jour le jour dans les organisations brésiennes : d'une part il y a un « collectivisme » qui peut souvent se rapprocher d'un paternalisme dans les relations organisationnelles, d'autre part une « obéissance » qui peut mener à une servilité dans les relations d'autorité, fruit d'un modèle bureaucratique. Oliveira (2000) nous montre, en contre partie, que l'univers ibéro américain, en refusant l'utilitarisme individualiste, crée une nouvelle utopie de justice et d'intégration sociale solidaire.

En analysant plus en détail les traits de la culture dans le style d'administrer brésilien, Barros et Prates (1997) soulignent que la société brésilienne s'est prévaluée, de façon alternée, de la force militaire traditionnelle et du pouvoir rationnel légal pour établir et maintenir l'autorité, créant ainsi une culture de concentration du pouvoir fondée sur la hiérarchie/subordination. En outre, d'après les mêmes auteurs, le personnalisme est un autre trait de la culture brésilienne et est présent dans le style brésilien d'administrer: la référence pour la décision est l'importance de la personne concernée par la question, l'emportant sur

les nécessités du système dans lequel la question est insérée. Barros et Prates (1997) soulignent, quant à cet aspect, que la société brésilienne est hétérogène, inégale, relationnelle et inclusive, alors que la société nord-américaine est homogène, égalitaire, individualiste et exclusive. Il s'agit donc, d'un paradoxe de plus devant être considéré dans le cadre de notre étude.

Du point de vue de la posture des leaders, pour Barros et Prates (1997) la jonction de ces deux traits - concentration de pouvoir et personnalisme - mène à une posture de gestion paternaliste, sous deux formes d'expression: le patriarcat (symbolisant le « père fournisseur » qui fait ce que le « clan » attend de lui) et le « patrimonialisme » (face hiérarchique et absolue, imposant sa volonté aux autres). La concentration de pouvoir de la part des leaders dans la façon brésilienne d'administrer mène les subordonnés à une posture de spectateur, se traduisant par un mutisme et par la faible conscience critique, et par le transfert de responsabilité à la figure du leadership.

Conclusion du chapitre 2 :

Dans le chapitre 2 nous avons décrit la méthode que nous avons utilisée pour notre recherche empirique. Notre choix est celui d'une approche qualitative. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, elle permet une compréhension nuancée du phénomène objet de la recherche.

Notre travail s'inspire de l'approche de l'ethnométhodologie, que nous avons définie dans ce chapitre, et repose sur les principes de la recherche-action. Nous avons décrit l'étude de cas, base fondamentale de notre méthode de recherche. La collecte de données a été faite fondamentalement par des entretiens semi directifs, un moyen de collecte que nous avons aussi détaillé dans ce chapitre.

Nous avons en outre présenté le contexte de notre recherche et quelques caractéristiques de la culture brésilienne que nous avons trouvées importantes pour cette étude.

Passons maintenant à l'analyse des entretiens que nous avons faits.

CHAPITRE III: ANALYSE DES ENTRETIENS

Ce troisième chapitre est consacré à l'analyse des entretiens faits. Nous procéderons en deux temps. Nous exploiterons tout d'abord les entretiens sur la base de tableaux de synthèse tirés de la codification des comptes rendus d'entretiens (section 1). Nous tenterons ensuite de prendre du recul par un effort de discussion et de retour assez systématique aux développements théoriques abordés au début de la thèse (section 2 de ce chapitre).

Section 1. L'exploitation des entretiens

Nous avons fait neuf entretiens, huit avec des expatriés et un avec la responsable DRH qui s'est occupée de ce processus. Pour faire le choix de ces personnes nous avons premièrement fait un entretien avec le responsable du processus d'implantation de l'opération au Canada (entretien E2), puis nous l'avons demandé de nous indiquer un groupe hétérogène, constitué comme suit;

- personnes qui ont été expatriées au Canada uniquement. Ce groupe comprend des personnes qui ont été expatriées au début du processus d'internationalisation (entretiens E2, E4 et E5), et d'une qui a été envoyée après deux ans de cette implantation (E6).

- personnes (E1 et E7) qui ont été expatriées au Canada (première acquisition) et aux Etats Unis (deuxième acquisition) ;
- personnes qui ont été expatriées aux Etats-Unis seulement (E 3 et E8).

Certaines de nos répondants se trouvaient encore en situation d'expatriation au moment de l'entretien (E2, E4, E6 et E7), alors que d'autres étaient rentrés au Brésil (E1, E3, E5 et E8).

A cause de la localisation de ces interviewés, la plupart de ces entretiens ont été faits par le téléphone. Même les interviewés qui sont déjà rentrés au Brésil habitent en effet très loin du lieu où travaille le chercheur. Deux entretiens seulement ont été faits en « face à face » (E2 et E9). Les entretiens ont duré en la moyenne 50 à 60 minutes, donc nous avons un total de 540 minutes de conversation. Les interviewés ont parlé sans restriction, avec fluidité, en faisant preuve d'ouverture et de transparence, sans doute parce qu'ils sont en totale confiance avec le supérieur qui nous les a recommandés. Nous avons pris la précaution, avant l'entretien, de leur envoyer un courrier leur expliquant l'objet de l'entretien (annexe 1). Au cours le l'entretien le chercheur, expérimenté en la matière, a pris des notes, puis a dans la même journée réalisé un compte rendu détaillé saisi sur l'ordinateur.

Pour faciliter l'analyse des interviews et s'assurer que les données les plus importantes ont été considérées, nous avons fait une catégorisation qui a cherché à lister les informations traitées dans tous les entretiens, et qui soit en corrélation avec nos intérêts de recherche et avec la théorie développée pour appuyer notre étude. Cette catégorisation se trouve sur le

tableau A, en annexe 3, avec le résumé des informations de tous les entretiens. Nous les utiliserons pour l'analyse qui suit.

Les premières données tracent un profil générique des interviewés en ce qui concerne leur âge (actuel et lors de l'expatriation), leur sexe, la période d'expatriation, le pays d'expatriation, la condition familiale à l'époque de l'expatriation, la maîtrise de la langue anglaise à l'époque de l'expatriation et les conditions générales d'adaptation personnelle et familiale. C'est une première coupe pour l'analyse (tableau III.1). Il s'agit d'une population en majorité masculine (seule une femme expatriée), ce qui révèle un trait en rapport avec le processus : comme le critère fondamental pour le choix des expatriés était la maîtrise technique du secteur d'opérations, c'est un secteur qui, au Brésil, ne compte qu'un volume très bas de représentants du sexe féminin. L'âge des expatriés interviewés varie d'un minimum de 30 ans (E3) à un maximum de 51 ans (E2); au moment de l'expatriation, l'interviewé le plus jeune comptait 25 ans (E3), et l'âge moyen de la majorité était d'à peu près 40 ans. Ils sont restés expatriés pendant une période supérieure à 3 ans (sauf E8 qui est expatrié depuis un an seulement).

À l'exception de la femme expatriée (E3), tous les autres étaient mariés lors de l'expatriation, ont emmené leurs familles, et certains ont eu des enfants au cours de la période d'expatriation (E1 et E6). Les principales difficultés personnelles, que se soit pour les expatriés ou pour leurs familles, se sont concentrées sur le manque de maîtrise de la langue, les conditions climatiques au Canada, très adverses pendant l'hiver, et totalement différentes de celles connues au Brésil.

VARIABLES	INTERVIEWÉES							
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Âge actuel (et à l'expatriation)	34 (28)	51 (44)	30 (25)	42 (36 à l'expatriation)	37 (31 à l'expatriation)	37 (33)	50 (43)	41 (40)
Sexe	M	M	F	M	M	M	M	M
Pays d'expatriation	Canada / États-Unis	Canada	États-Unis	Canada	Canada	Canada	Canada / États-Unis	États-Unis
Condition familiale	Marié	Marié	Célibataire	Marié	Marié	Marié	Marié	Marié avec deux enfants
Compétences linguistiques	Basique	Basique	Fortes	Basique	Basique	Basique	Fortes	Fortes
Difficultés d'adaptation	Langue	Langue	Condition de femme dans une région "machiste"	Langue et climat	Pas de problème	Non	Non	Non
Dans l'entreprise depuis	2006	1982	2003	1994	1997	1997	1990	2002
Période d'expatriation	Depuis 2002	2002 à 2005	Depuis Dec. 2004	2002 à 2006	Depuis 2002	2005 à 2008	2002 à 2008	Depuis janvier 2009
Expérience d'expatriation	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Expérience à l'étranger	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui
Position-expatriation	Manager - Production	Directeur Industriel	Manager Production	Manager Production	Directeur Corporatif des Achats	Manager Corporatif d'Exploitation de Mines	Manager Project	CEO

Tableau III.1 : Le profil des cadres expatriés interrogés. Source : entretiens codifiés (voir Tableau A, Annexe 3)

Aucun d'eux, cependant, n'a cité ces conditions comme empêchement à leur adaptation, aucun de ceux qui sont revenus au Brésil ne l'a fait à cause de ces conditions. En ce qui concerne le niveau peu élevé de maîtrise de la langue anglaise, comme nous le verrons dans notre discussion, ce fut un facteur d'aggravement des difficultés affrontées pour la mise en place des objectifs qui menèrent à l'expatriation.

Les expatriés qui furent transférés du Canada en Floride relatent une facilité d'adaptation supérieure lors de cette deuxième expérience, et une rapidité supérieure de mise en place des actions de changement exigées (E1 et E7).

Dans une deuxième coupe des données extraites du tableau A, nous avons les aspects concernant le processus d'internationalisation en soi : ses objectifs, et comment il s'est déroulé, à la lumière de la perception des expatriés (tableau III. 2). Dans cette coupe, nous verrons également, quels critères menèrent à leur choix pour être expatriés, quels défis leur furent proposés dans ce contexte d'internationalisation, ce qui les a menés à accepter ces défis, et quelle fut leur préparation pour y faire face (expérience antérieure ou même, un autre quelconque type de vécu).

En ce qui concerne les objectifs de la société dans son effort de s'internationaliser, les visions des interviewés ne sont pas totalement alignées, mais nous semblent complémentaires. Les interviewés E1, E5 et E6 ont vu l'internationalisation comme un mouvement de défense, en réponse au processus de consolidation mondiale du secteur de production de ciment, qui représentait une menace à la position de leader de la société, sur le territoire national. Pour d'autres (E2, E3, E4, E7 et E8), cette position de leadership sur

le territoire brésilien, ne permettait plus à la société de croître au Brésil (y compris à cause de limitations légales), donc ils voient l'internationalisation comme unique voie possible pour la croissance de la société. Nous voyons cette vision comme étant complémentaire à la première, vu que, en conditions de consolidation mondiale d'un secteur, des sociétés plus grandes émergent, et sont une grande menace pour celles restent petites et restreintes à un territoire. Face à cette consolidation, la société se devait de croître, et, pour les motifs ci-dessus, son internationalisation était nécessaire.

Il y a encore ceux (E2, E3, E4, E6, E7 et E8) qui ajoutent dans les raisons de l'internationalisation l'opportunité pour l'entreprise de profiter de l'excellence opérationnelle au Brésil pour des opérations à l'étranger, ce qui pouvait améliorer de façon significative sa position de compétitivité *vis-à-vis* du processus mondial de concurrence. Ceux-ci sont certains que les processus opérationnels de la société sont supérieurs et que leur transfert vers des unités acquises à l'étranger peut générer de la valeur de l'acquisition.

La majorité des interviewés conviennent que la stratégie utilisée pour le processus d'internationalisation est que la société s'installe dans des pays où le marché de ciment est déjà mûr et consolidé, de façon à profiter de son « avantage compétitif » opérationnel. La stratégie de la société ne prévoit pas d'entrer dans des régions où il est encore nécessaire de développer le marché. Ce qu'il ressort des entretiens c'est que, en s'implantant là où le marché est déjà consolidé, la société peut engager toute son énergie à la recherche de valeur, par l'optimisation des processus opérationnels, que tous comprennent être de qualité supérieure, déjà éprouvés et bien maîtrisés par la maison mère.

VARIABLES	INTERVIEWÉES								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Objectif de l'expatriation	Amener l'entreprise acquise aux standards de la maison mère	"Transformation" du secteur industriel de l'entreprise acquise	Amélioration des indicateurs de qualité de produit	Faciliter l'implantation du système industriel de gestion brésilien	Obtenir les mêmes niveaux de résultats qu'au Brésil	Proposer et mettre en oeuvre des plans d'action pour diminuer les risques dans les opérations minières	Implanter le modèle de développement de projets de la maison mère	Gérer les opérations américaines en multipliant par deux les résultats	
Motivations personnelles de l'expatrié	Opportunité professionnelle	Opportunité professionnelle	Opportunité professionnelle	Opportunité professionnelle	Opportunité professionnelle	Opportunité personnelle	Opportunité pour la famille	Opportunité professionnelle	
Critère de sélection pour l'expatriation	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine de gestion	
Objectifs perçus de l'internationalisation	Position défensive	Position de Croissance	Position de Croissance	Position de Croissance	Position défensive	Position défensive	Position de Croissance	Position de Croissance	Position défensive
Stratégie adoptée	Acquisition de "ce qu'était disponible au moment et a pris bas"	Acquisitions au marchés matures	Acquisitions au marchés matures	Acquisitions au marchés matures	Possibilité d'amélioration des résultats	Acquisitions au marchés matures	Possibilité d'amélioration des résultats	Possibilité d'amélioration des résultats	Possibilité d'amélioration des résultats

Tableau III.2 : Choix stratégiques concernant cette opération d'internationalisation. Source : entretiens codifiés (voir Tableau A, Annexe 3)

C'est en fonction de cette stratégie d'internationalisation que les interviewés analysent les raisons d'avoir été choisis. D'après leur vision, le critère fondamental de ce choix fut la maîtrise des processus opérationnels et des systèmes de gestion. Envoyer des personnes avec cette maîtrise aurait été, selon la vision des interviewés, le moyen d'implanter rapidement ces processus, et, par là, d'obtenir le retour de l'investissement en deux ans, comme cela était prévu lors de l'acquisition. Il est bon de souligner que cette période de deux ans fut considérée comme le délai maximum pour obtenir les revenus en provenance de l'implantation des processus de la maison mère, et, ainsi, de compenser la valeur déboursée lors de l'acquisition, d'ailleurs plus élevée que l'évaluation de cette entreprise par les analystes du marché.

Comme le critère pour la sélection des professionnels devant être expatriés fut éminemment technique, on remarque qu'à l'exception de l'un d'entre eux (E8), aucun des autres expatriés n'avait eu une quelconque exposition internationale, même à titre personnel (voyage de loisir, etc.), ni ne maîtrisait la langue anglaise au niveau exigé pour la mise en place des processus opérationnels et des systèmes de gestion. Le manque de maîtrise de la langue a également été ressenti par le niveau d'exigence qu'ils ont rencontré auprès des employés à l'étranger, qui nécessitaient une explication plus longue et plus détaillée lorsqu'une orientation leur était donnée (différemment des employés brésiliens, vus comme plus conciliants), outre que la relation avec eux exigeait un niveau de négociation plus profond, du fait qu'on leur demandait de changer leur forme de travail originale.

Tous les interviewés ont reçu pour objectif la mise en place des processus opérationnels de leurs secteurs dans la filiale à l'étranger, et avec eux, d'atteindre un niveau opérationnel

(évalué par des indicateurs spécifiques) bien supérieur à celui existant lors de l'acquisition. Il est bon de souligner que cela fut, en outre, un des facteurs motivant à cette acquisition : la perception qu'avec des indicateurs opérationnels tellement plus bas que ceux de la maison mère, il serait facile et rapide d'obtenir des résultats significativement supérieurs par l'implantation des processus « plus efficaces » de la maison mère. Pour E2 ce changement signifiait une véritable « révolution » des standards opérationnels de la société acquise.

Tous les expatriés interrogés ont occupé une position de cadre, mais avec une forte orientation technique (p. ex. : gérant d'exploitation minérale, gérant de contrôle de qualité, outre plusieurs gérants de production de ciment), renforçant le critère de leur sélection en tant qu'*expert* technique dans leur domaine.

D'après les interviewés, ce fut pour tous une opportunité d'amélioration de leurs standards professionnels et personnels, et aucun d'entre eux n'a relaté un doute quelconque à accepter l'invitation. Pour ceux qui étaient mariés et avaient des enfants, cette opportunité fut également vue comme facteur d'élévation du niveau de vie de la famille et de lui offrir de meilleures conditions futures. Il est bon de rappeler qu'aucun des expatriés n'avait eu une quelconque expérience, ou tout autre type de vécu, hors du Brésil, d'où l'importance qu'ils ont donnée à cette opportunité. En plus du manque d'expérience à l'étranger, sauf pour deux d'entre eux (E7 et E8), les autres interviewés ont dans la société leur premier et unique employeur.

Dans une troisième coupe des données synthétisées du tableau A, nous avons dégagé la vision des interviewés sur ce processus d'internationalisation, les difficultés vécues, les

stratégies qu'ils ont utilisées pour les surpasser, les paradoxes qui les ont affectés et leur analyse sur le processus de changement qu'il a été possible de mettre en place, tout en considérant que c'était, pour tous, l'objectif assigné lors de l'invitation d'être transférés aux opérations à l'étranger (Tableau III.3). Nous voyons également, dans cette troisième coupe, comment ils analysent l'apprentissage acquis avec cette expérience d'internationalisation.

Ils ont tous reçu pour mission d'opérer une amélioration significative des indicateurs de résultats des secteurs dans lesquels ils étaient désignés, et ils devaient tous le faire par la mise en place des processus et des systèmes de gestion appliqués au Brésil. Aucun d'eux n'a reçu d'orientation comme quoi il pouvait les adapter à la réalité locale, et, à vrai dire, eux-mêmes croyaient qu'il était possible de les mettre en place de la même façon que cela se faisait dans la maison mère. L'objectif était d'atteindre les mêmes niveaux de résultats qu'au Brésil, ce qui signifiait, dans tous les secteurs, un fort changement de paramètres opérationnels et de gestion. Aucun des interviewés n'avait une connaissance claire de quels étaient les indicateurs locaux, pas plus que des conditions qui menaient à ces indicateurs rencontrés.

Il y a unanimité parmi tous les interviewés sur le fait que les objectifs d'amélioration des indicateurs définis par la société, lors de l'acquisition, étaient trop ambitieux (« Il y a eu trop d'enthousiasme au départ » d'après l'interviewé E4). La principale difficulté rencontrée a été la non viabilité perçue par tous d'une démarche d'introduction des processus opérationnels et du système de gestion tels qu'ils existaient dans la maison mère, à cause de circonstances diverses.

VARIABLES	INTERVIEWÉES								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Difficultés vécues	Conditions personnelles	1. Conflit entre la maison mère et la filiale 2. Essaye d'implanter le même modèle partiel de gestion 3. Manque de sensibilité de la maison mère	1. Conflit entre la maison mère et la filiale 2. Essaye d'implanter le même modèle de gestion 3. Manque d'expertise internationale de la maison mère	1. Trop d'enthousiasme au départ 2. Essays d'implanter le même modèle de gestion 3. Attendre une vitesse d'implantation irréel	Habitude de faire des achats avec des fournisseurs historiques, pas de volonté de changer ce situation	1. La question hiérarchique différent 2. Mauvaise domaine de la langue 3. Le conditions opposites:	1. Conflit entre la maison mère et la filiale 2. Essaye d'implanter le même modèle de gestion 3. Manque d'expertise internationale de la maison mère	1. Modèle de gestion de la maison mère avec trop de détail 2. Vision de la maison mère que le modèle de gestion implantes dans sa totalité	1. Conflit entre la maison mère et la filiale 2. Essaye d'implanter le même modèle de gestion 3. Manque d'expertise internationale de la maison mère
Contradictions vécues	Demande d'implantation du modèle résilient (intégration) vis-à-vis des différentes conditions locales (différentiation)	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	Intégration / différenciation	
Comment a géré les difficultés et les contradictions	Priorisation / Simplification et adaptation du modèle	Développement des relations / adaptation du modèle	Appui sur la technique	Engagement des équipes	Développement des relations / adaptation du modèle / engagement des équipes	Adaptation du modèle	Développement des relations / adaptation du modèle	Engagement des équipes	
Changements obtenus	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	Achats comme secteur stratégique	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	Implantation du modèle avec adaptations	Implantation du modèle avec adaptations mais avec un grand délai	
Apprentissages obtenus	1. Être fixé sur le résultat et pas les processus; 2. Comprendre les valeurs du pays et de ces gens 3. Faire de l'intégration des différentes fonctions	1. Ne pas subjuger les personnes 2. Implanter le changement dans l'ensemble de l'entreprise 3. Ne pas être perfectionniste 4. Ne pas mépriser les <i>stakeholders</i>	Il faut adapter des modèles de la maison mère	Selectionner des gens avec possibilité d'adaptation; avoir des objectifs clairs au départ	1. Écouter les locaux 2. Amener les canadiens au Brésil	1. Compréhension des rites dans une autre culture 2. Plus d'ouverture 3. Capacité de négociation	Il faut adapter les processus aux conditions locales, apprendre à négocier, avoir de la flexibilité	Le principal apprentissage fut la construction de l'équipe	1. Pour les expatriés: négociation, capacité de noter des relations, flexibilité, compétences linguistiques, capacité de gestion 2. Pour l'entreprise: comprendre des différences culturelles, accepter des différences point de vue et capacité d'adaptation
Possibilité d'implantation d'un modèle mondial de gestion	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations	Oui, avec des adaptations

Tableau III.3 : L'expérience vécue par les expatriés. Source : entretiens codifiés (voir Tableau A, Annexe 3)

Tous citent une difficulté spécifique : le fait que les processus de la maison mère à implanter dans la filiale dépendaient au Brésil d'une main-d'œuvre intensive. Cette main-d'œuvre a un coût peu élevé au Brésil, et extrêmement élevé au Canada et aux États-Unis, ce qui, dès le démarrage, était un facteur critique.

Une autre difficulté, dévoilée par plusieurs interviewés (E2) était l'orientation exclusive, au début, sur les secteurs de production, vers où devaient être transférés les processus opérationnels de la maison mère. Les autres secteurs, tels que le commercial, les approvisionnements, la logistique n'ont pas reçu la même attention, et, avec le temps ils se sont dégradés, créant ainsi des ruptures.

La différence de vision du « client » a été également une difficulté rencontrée. Au Brésil, l'entreprise est excessivement orientée sur le secteur productif. Le secteur commercial avait, en cette occasion, un rôle de simple « écoulement » de production. Ce ne fut pas la réalité rencontrée au Canada, et la rupture entre les secteurs cités a compromis la relation commerciale au Canada. Une partie de ces difficultés, selon les interviewés, était due au manque total d'expérience, aussi bien de la part de la société que de leur part, des processus d'internationalisation.

En considérant ces difficultés, les interviewés citent comme principale contradiction vécue la recherche de la mise en place d'un modèle opérationnel et de gestion d'un autre pays, vis-à-vis des différences régionales et, en fonction de cela, l'impossibilité de cette implantation « sans changements » (comme la maison mère l'attendait).

Les interviewés citent comme obstacles pour cette implantation les différences de conditions environnementales, de climat, de relations syndicales, du niveau de formation des professionnels, des relations avec la communauté, des relations hiérarchiques, de la disponibilité de ressources. Tels sont selon nos interlocuteurs les obstacles les plus significatifs pour empêcher le transfert des « savoir faire » et de processus de la maison mère vers la filiale acquise. Nous trouvons dans cette analyse le paradoxe « intégration-différenciation » entre la maison mère et la filiale que nous exploiterons plus en détail dans la section de discussion et en conclusion.

Pour gérer ces difficultés les interviewés citent comme conditions leur ayant permis de faire face à ce paradoxe : la compétence technique, la capacité d'établir des relations à tous les niveaux (au sein, et principalement hors du cercle d'expatriés), la mise en priorité des demandes en provenance de la maison mère, le respect de la culture locale (acquis après les premiers impacts). Ils ont tous considéré avoir réussi, en utilisant ces conditions, à obtenir les résultats espérés, mais avec une augmentation significative de temps (cinq ans au lieu des deux initialement prévus), et avec l'adaptation d'une grande partie des processus opérationnels et du système de gestion de la maison mère. Parmi les résultats les plus notables obtenus, ils citent : (1) l'introduction d'un modèle de *Key Performance Indicators* (KPIs), (2) le doublement de l'*EBITDA*¹ en quatre ans (nous rappelons qu'il était prévu deux ans), (3) le changement de la perception qu'avaient les locaux que les brésiliens allaient « détruire la société » acquise, et (4) les indicateurs positifs concernant la protection de l'environnement.

¹ *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizations*. Cela correspond en français à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

D'après les interviewés, obtenir ces résultats, au prix d'efforts et de tensions considérables, a amené les apprentissages, et parmi ceux qui ont été cités, nous soulignons :

- il est important, dans un processus de cette nature, que soient définis des objectifs et des résultats à être atteints, et non pas des processus devant être rigidement suivis (l'adaptation aux conditions locales est fondamentale) ; il n'est pas possible d'être perfectionniste ;
- mener le processus de changement en tenant compte des différentes fonctions de l'organisation, de façon intégrée ;
- il est fondamental de soutenir les personnes locales ;
- avoir des objectifs clairs et avec une certaine limite, pour qu'ils puissent être atteints ;
- faire une sélection plus adéquate des personnes devant être envoyées, en tenant compte non seulement du profil technique, mais aussi du profil personnel.

Section 2. Discussion et retour aux développements théoriques

En prenant pour base l'analyse des interviews ci-dessus, nous tenterons maintenant de prendre du recul en nous fondant sur les principaux points du référentiel théorique auxquels cette analyse se rapporte. Nous considérerons pour cela successivement le processus d'internationalisation (1), le processus d'expatriation (2), le processus de changement (3) et la dimension d'apprentissage (4).

1. Le processus d'internationalisation

Nous débuterons notre discussion à partir de l'analyse du processus d'internationalisation de la société Z. Comme nous l'avons vu précédemment, et au cours de tous les entretiens, pour atteindre sa stratégie globale de tripler de valeur en dix ans, la société devait, presque inévitablement, développer ses opérations hors du Brésil. Pour ce faire, elle disposait de trois stratégies différentes : la construction de bases opérationnelles hors du pays (*Green fields*), l'acquisition de bases déjà installées (en détenant 100% du capital), ou un processus de *joint venture* avec une quelconque société disposant d'un certain actif opérationnel (ce qui signifie un partage de capital et de la gestion). Comme le signalent Jaussaud, Schaaper et Zhang (2001), pour éviter d'éventuels problèmes réguliers de négociation, la Société Z a pris l'option d'orienter son internationalisation à partir d'un processus d'acquisition.

Il est bon de souligner ici que la Société Z, qui avait 80 ans d'existence à l'époque, est un groupe familial, et sa croissance est due au développement d'affaires propres dans lesquelles elle a toujours détenu 100% de participation. Cela faisait donc partie de la culture de la société de contrôler totalement son capital de même que ses opérations. Cette société, essentiellement brésilienne, dirigée par la famille jusqu'à très peu de temps avant cette acquisition, reflète bien, dans son modèle de croissance et sa forme de contrôle des opérations, ce que nous avons vu sur le style d'administrer de la culture brésilienne : centralisation du pouvoir et hiérarchisation. D'où la nécessité, également dans son processus d'internationalisation, de conserver ces éléments, fondamentaux pour elle à l'époque.

L'acquisition d'un actif à l'étranger pour cette société, comme nous l'avons vu, était intimement liée à sa capacité supposée de transférer ses processus opérationnels et son système de gestion, dans une logique de recherche d'économies effectives et de gains de productivité, un des motivateurs que nous avons vus dans notre cadrage théorique, signalés par Suissa et Bouveret Rivat (2007): les entreprises « à stratégie productive », qui se délocalisent pour baisser les coûts et pour prolonger leur avantage technologique.

Donc, si nous considérons ce que nous avons vu avec Caves (1996), dans ce cas, une condition fondamentale serait que le coût de transfert de *know-how* soit inférieur au retour qui pouvait être obtenu dans les délais anticipés (deux ans ici) pour son utilisation dans le pays d'acquisition. Les interviews ont clairement indiqué que ce n'est pas ce qui est arrivé.

La mise en place de ces processus opérationnels et du système de gestion de la maison mère aurait dû se faire en deux ans, pour qu'il y ait le retour de l'investissement dans les délais prévus dans les études d'acquisition. Le processus d'implantation a pratiquement mis deux ans à débiter, et près de cinq ans ont été nécessaires pour que les standards opérationnels et de gestion arrivent aux niveaux souhaités, provoquant des pertes financières au lieu de gains. Une part de responsabilité significative pour ce retard semble due au fait que la société a voulu implanter à l'étranger le modèle centralisateur dont nous avons parlé ci-dessus.

Au bout de cinq ans, lorsque le modèle prévu a finalement pu être implanté, même avec des adaptations, la société Z a réussi, d'après les interviewés, l'amélioration opérationnelle prévue, avec des gains de productivité et de compétitivité par rapport à la concurrence

locale. Nous arrivons, dans ce cas, à la même conclusion que Mariotto (2007). Cet auteur a souligné que les sociétés acquises qu'il a étudiées n'étaient pas plus compétitives que leurs maisons mères, mais sont devenues plus compétitives que les concurrents locaux. C'est exactement ce qui s'est passé avec la société Z.

Si l'on considère en outre la motivation de l'entreprise pour s'internationaliser, nous avons vu dans le cadre théorique que, d'après Hsu et Pereira (2006), il y a deux perspectives de base qui peuvent conduire à la décision d'internationalisation, une perspective qu'ils qualifient de « rationnelle » (rechercher un meilleur retour économique et financier), l'autre liée aux questions d'apprentissage organisationnel (apprendre à cultiver et gérer la diversité des connaissances). Les deux visions que nous avons rencontrées dans les interviews sont liées à la perspective rationnelle dont nous parlent Hsu et Pereira (2006). Dans le même sens nous pouvons dire que le rationnel de cette décision d'internationalisation a été presque intégralement lié à la vision de la Théorie des Ressources (RBV), qui voit l'internationalisation comme un moyen d'augmenter le stock de ressources différenciées de l'entreprise.

Nous n'avons rencontré chez aucun des interviewés la perspective que ce processus pourrait être, comme stratégie d'acquisition, un processus d'apprentissage pour la maison mère, spécialement en considérant qu'il a été le premier processus d'acquisition d'une filiale à l'étranger. L'internationalisation de cette entreprise à partir de cette acquisition s'est bien sûr appuyé sur le transfert du processus opérationnel et du modèle de gestion de la maison mère à la filiale acquise, mais n'était pas vu comme un processus d'apprentissage dans le sens dont nous parlent Hsu et Pereira (2006) car, d'après la vision de ces auteurs,

dans la perspective d'apprentissage comme facteur de motivation du processus d'internationalisation, les organisations promeuvent la diversité de connaissance. Dans cette vision, il y a un échange d'apprentissage entre maison mère et filiale à l'étranger. Ce que nous pouvons conclure des entretiens est que la maison mère considérait qu'elle avait la « suprématie du savoir », sans avoir en aucun moment l'idée qu'elle pourrait aussi apprendre quelque chose avec l'acquisition. Nous avons rencontré des déclarations telles que:

- « Là bas, il n'y avait pas de culture de résultats ni de contrôles de coûts » (E1) ;
- « L'entreprise est partie pour offrir son savoir dans l'opérationnel » (E5) ;
- « ...nous sommes arrivés en disant: nous avons un système qui solutionnera tous les problèmes ici, et nous avons affirmé ça d'une façon rigide » (E6) ;
- « ...le CEO du Brésil à l'époque a dit au canadiens: nous savons gérer des projets mieux que vous et avec un coût plus bas » (E7).

Ces déclarations montrent clairement que l'entreprise, au départ, n'était pas ouverte pour apprendre des nouvelles compétences, pour développer une flexibilité, enfin, pour développer un potentiel d'apprentissage dont nous parlent Jaussaud et Shaaper (2006). Elle avait seulement l'esprit d'imposer sa propre « façon de faire et gérer ». Nous rappelons que dans notre cadre théorique, nous avons présenté la vision que l'apprentissage de nouvelles compétences est fondamental dans le contexte des capacités dynamiques pour la construction d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise. L'absence d'anticipation de ce processus d'apprentissage au démarrage de cette internationalisation, comme nous

l'avons vu, a compromis l'obtention d'un avantage compétitif dans le délai prévu par la société Z.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des interviews, cette première incursion internationale de la société Z s'est fortement appuyée sur le rôle des expatriés, personnages clés pour le transfert de *know-how* de la maison mère à l'unité acquise. Nous discuterons par la suite ce qui est arrivé dans ce processus d'expatriation, d'après la vision des interviewés.

2. Le processus d'expatriation

En ce qui concerne les conditions générales d'expatriation, les interviewés ne relatent pas de difficultés d'adaptation particulièrement significatives, de leur point de vue personnel et de leurs familles, contrariant les études d'auteurs tels que Richardson et Rullo (1992), Rushing et Kleiner, (2003), et Baruch et Altman (2004) qui, même avec une définition claire et orientée du modèle stratégique d'expatriation, et une sélection rigoureuse du professionnel devant être expatrié, il y a une grande majorité d'échecs d'expatriation basée sur la difficulté d'adaptation de la famille de l'expatrié.

Comme nous l'avons vu dans l'analyse des interviews, la quasi totalité des interviewés n'avait jamais eu d'expérience quelconque hors du Brésil, ou même hors de la société. Cette expatriation a représenté, pour eux, un grand saut dans leur vie et dans leur carrière, ce qui nous permet de supposer que l'ambition de cette possibilité d'ascension personnelle et professionnelle les a aidés à surpasser les éventuelles difficultés d'adaptation. Il faut

considérer que les différences d'environnement entre le Brésil et le Canada ne sont pas négligeables, plus particulièrement en ce qui concerne le climat. Un des interviewés nous a envoyé une photo du balcon de son appartement en été et en hiver, pour bien montrer la différence drastique et l'épaisse neige en hiver, inexistante au Brésil. Pas même cela n'a été révélé comme facteur de difficulté. Gardons en mémoire les traits de la culture brésilienne : ce qui vient ou appartient à ce que l'on perçoit comme étant du premier monde est toujours considéré comme étant quelque chose de supérieur. Nous pouvons considérer que vivre dans ce premier monde idéalisé, amène au niveau concret le « monde meilleur » imaginé par le brésilien.

En considérant la vision que nous avons eue de Baruch et Altman (2004), dans notre cadre théorique sur les différents modèles d'expatriation, que peut adopter une société, la société Z, de par sa stratégie d'internationalisation fortement fondée sur le transfert de *know how* de la maison mère vers les filiales, a comme perspective un modèle qui se rapproche du professionnel. Il s'agit là d'un modèle de stratégie pour l'acquisition / le développement de *know how*. Toutefois, dans ce cas il s'agit d'une acquisition de *know how* que nous pourrions appeler d'inverse, c'est-à-dire non pas une acquisition de *know how* de la maison mère à partir de l'acquisition, mais une acquisition de *know how* par la filiale acquise, ou, mieux encore, un transfert de *know how* basé sur l'action des expatriés.

Comme nous l'avons vu précédemment, Freitas (1999) propose que le vécu international exige du professionnel une ouverture d'esprit, le stimulus par le défi, la curiosité en ce qui concerne le différent, une réelle capacité d'observation et de lecture de scénarios, ainsi que le respect d'une réalité culturelle symbolique différente de la sienne. Richardson et Rullo

(1992) nous disent à leur tour que, dans le choix de ceux qui seront expatriés, il est fondamental d'identifier chez eux la capacité de compréhension des différences culturelles et des différences techniques, et de lecture de l'environnement.

Ce que nous avons pu appréhender des déclarations des interviewés est qu'ils sont tous partis avec la mission claire « d'imposer » le modèle brésilien dans la filiale, et avec un fort background technique. Aucun des aspects cités ci-dessus par Freitas (1999) et Richardson et Rullo (1992) n'a été un critère pour leur choix. Les objectifs assignés, alliés à ce profil, n'ont pas été favorables pour qu'ils arrivent avec l'ouverture d'esprit et la capacité d'observation citée par Fleury (1999) leur permettant de faciliter ce transfert de *know how*.

Donc, si du point de vue personnel, les interviewés n'ont pas révélé de grandes difficultés d'adaptation, par contre, du point de vue professionnel, les difficultés ont été considérables, et là, avec un fort impact de l'un des paradoxes vécus par les interviewés, concernant la forme de gestion brésilienne. Ils sont arrivés dans la filiale pour reproduire le modèle autoritaire, de centralisation de pouvoir, typique de la gestion brésilienne, influencée le cas échéant par son processus de colonisation, comme nous l'avons vu dans le cadre théorique. Ils espéraient obtenir des nord-américains la même obéissance à laquelle ils étaient habitués au Brésil. Ils n'étaient pas préparés pour faire face au modèle nord-américain, de bases anglo-saxonnes, fondé sur une autre notion de justice et d'intégration sociale solidaire.

Les brésiliens, donc, ont du faire face à des équipes plus exigeantes, qui questionnaient tout, cherchant la raison et le signifié, comme le démontrent ces extraits d'interviews :

- E5: « Les gens d'ici veulent connaître les résultats de l'entreprise, ça les intéresse et il faut donc plus de communication. Ils n'ont pas peur de poser des questions sur la marche de l'entreprise, et n'ont pas peur du risque ».
- E6 : « Au Brésil vous demandez quelque chose à un salarié et il le fait. Ici, le salarié demande pourquoi ».

D'après la discussion ci-dessus sur le processus d'expatriation, nous avons vérifié que les difficultés auxquelles les expatriés ont dû faire face se rapportent et en même temps impactent le processus de changement pour lequel ils ont été désignés. Nous ferons alors maintenant, la discussion sur comment s'est déroulé ce processus et sur les paradoxes auxquels les interviewés ont dû faire face.

3. Le processus de changement et les paradoxes rencontrés.

Comme nous l'avons vu précédemment en plusieurs moments, l'acquisition de la filiale en Amérique du Nord a représenté le premier pas d'internationalisation de la société Z. La société Z a adopté une stratégie d'acquisition de sociétés en mauvaises conditions opérationnelles, lui permettant d'obtenir des conditions de compétitivité par la mise en place de ses processus opérationnels et de son système de gestion qui se montrait « gagnant » au Brésil. Cette stratégie montre clairement l'importance critique qu'avait pour la société Z, de réussir à promouvoir un processus de changement dans la filiale acquise à l'étranger, en conformité avec ce que nous avons vu dans le cadre théorique sur les changements. Rappelons ce que nous disent Motta et Vasconcelos (2002) : le changement

organisationnel est « un ensemble d'altérations de la situation ou de l'ambiance de travail d'une organisation, que ce soit du point de vue technique, social et/ou culturel ».

Dans le cas de la société Z, changement signifiait une série d'altérations nécessaires dans la nouvelle filiale, du point de vue technique et organisationnel. Toutefois, ce que nous avons pu percevoir d'après le discours des interviewés, leur compétence technique n'a pas été suffisante pour créer les changements espérés : elle a impliqué, comme nous l'avons défini dans notre cadre théorique, une altération de l'ordre dans quel se structurent les différentes forces organisationnelles, des rapports entre les différents acteurs organisationnels, les structures hiérarchiques, les processus de travail, le système de valeurs, la distribution et l'usage du pouvoir, les jeux stratégiques. Les brésiliens responsables de provoquer le processus de changement se sont trouvés face à un autre modèle de hiérarchie, avec un processus de travail totalement différent de celui auquel ils étaient habitués, et avec un autre système de valeurs et de distribution de pouvoir, comme nous le voyons dans les extraits d'interviews suivants :

- E5 : « ...lorsque nous avons passé ici notre premier été, nous avons eu du mal à comprendre pourquoi les gens quittaient le travail à 4 heures de l'après-midi. Aujourd'hui nous savons que l'été est trop court et donc tous doivent en profiter au maximum ».
- E5 : « Les communautés canadiennes détiennent un grand pouvoir, tout suit un cheminement qui implique aussi les communautés qui doivent exprimer leur avis et le tout prend beaucoup plus de temps ».

- E6: « La question hiérarchique et d'engagement est ici différente. Au Brésil on demande quelque chose à un salarié et il le fait. Ici, le salarié demande le pourquoi, ça fait partie de leur culture, il veut savoir. C'est bizarre pour nous, mais c'est comme ça. Une fois, j'ai demandé quelque chose, et la personne m'a répondu par une autre suggestion, et j'ai vu qu'il était possible de le faire à sa façon. Le niveau de discussion est beaucoup plus grand ici. Il faut tout expliquer ».

Ces déclarations vont à l'encontre de ce que Seo et Creed (2002) soulèvent comme un aspect paradoxal concernant les processus de changement organisationnel: les acteurs sociaux et leurs intérêts sont, en vérité, des construits institutionnels, leurs intentions et la rationalité sont conditionnées par les organisations, et les préférences et les choix sont conditionnés par le contexte historique et culturel dans lequel ils vivent. Il reste clair, d'après les interviews, que le processus de changement en standards opérationnels et de gestion brésiliens, se heurtait à ces conditions historiques et culturelles de la société nord-américaine (le terme nord américain et ses variations doivent être compris comme représentant le Canada et les Etats-Unis).

Comme nous l'avons vu dans notre cadre théorique, un paradoxe est constaté lorsque les problèmes organisationnels et les interactions sociales sont abordés par les individus et les groupes en tant que tensions entre de deux dimensions opposées, qui les gênent et provoquent une dissonance cognitive (Festinger, 1957; Bartunek, 1988). Les situations citées ci-dessus reflètent cette condition, car les interviewés révèlent clairement les dimensions opposées auxquelles ils ont été soumis en arrivant dans une région avec un ensemble d'objectifs à remplir qui se heurtent à des situations sur place. Ces situations ont

provoqué chez tous une dissonance cognitive. Retrouver la maîtrise du contexte, pour surpasser cette dissonance, a pris du temps, justement le temps qui a été précieux pour la mise en place des processus opérationnels et du système de gestion, menant à un délai de récupération de l'investissement plus de deux fois supérieur à ce qui avait été initialement prévu.

Dans ce sens, et selon les dimensions que Vince et Broussine (1996), reconnaissent dans le processus de changement (processus évolutionnaire, processus adaptatif, processus thérapeutique, processus révolutionnaire), nous pouvons dire que la société Z se place dans la dimension révolutionnaire du processus de changement.

Les brésiliens sont arrivés en Amérique du Nord, avec une présence plus forte au Canada, en essayant d'établir leurs règles de pouvoir, leur système autoritaire qui supposait l'existence, de l'autre côté, d'un peuple soumis et dépendant de la figure d'autorité. La réalité rencontrée a été toute autre, d'où advient le caractère paradoxal de la situation. Comme nous l'avons vu avec Seo et Cred (2002) les acteurs sociaux s'engagent avec leur contexte organisationnel, car il représente l'expression de leurs valeurs culturelles, et car il structure les routines qui organisent leur action dans le temps et dans l'espace. Cet engagement s'oppose à l'action transformatrice qu'impliquent les processus de changement organisationnel, et cela constitue un paradoxe. Les interviewés ont fait face à ce paradoxe en essayant d'appliquer à la filiale étrangère les processus de la maison mère, ce qui exigerait des personnels locaux exactement la déstructuration de leurs routines.

Dans le contexte théorique que nous avons développé, nous avons vu que le changement dépend de deux types de mouvements: un premier, réflexif et critique, qui mène à la prise

de conscience et à la compréhension d'un nouveau cadre de référence, et l'autre, actif, comprenant une mobilisation collective (Seo et Creed, 2002; Westenholz, 1993). Mais il y a une dimension émotionnelle, parce que le changement comprend aussi des expériences émotionnelles partagées, révisant les limites qui constituent et définissent les rôles de chacun dans le contexte et règlent les relations (Vince et Broussine, 1996). Dans cette vision le changement dépend autant de la capacité de comprendre et de gérer la relativité émotionnelle que de la capacité d'utiliser la rationalité et la logique. Les interviews réalisées ont révélé que, à l'arrivée dans la filiale étrangère, les interviewés n'étaient pas préparés à promouvoir une mobilisation collective, pas plus qu'ils n'avaient la sensibilité de comprendre les questions émotionnelles concernées dans l'ambiance qu'ils ont trouvée, ce qui a accru la difficulté du processus de changement et l'a considérablement retardé. Ils n'avaient jamais eu d'expérience hors de leur contexte, n'avaient pas été exposés à d'autres logiques, à d'autres jeux de pouvoir, à d'autres contextes politiques.

Nous pouvons déduire de cette étape de notre discussion qu'il a manqué à la société Z et aux interviewés, dans leur rôle d'agents de changement mandatés par la maison mère, la compréhension que le niveau de performance d'une société croîtra dans la mesure où ses structures et processus internes tiennent compte de l'équilibre entre différenciation et intégration, de façon à ce qu'ils soient bien adaptés aux exigences de l'environnement sociotechnique et économique de la société, comme le soulignent Lawrence et Lorsch (1967). Comme le disent Heckscher et Donnellon (1994), le changement ne peut se faire de façon brusque, mais par l'intermédiaire de ce qu'ils nomment des « paliers de changement », qui permettent de travailler avec les contradictions précédentes. La société

Z, par son empressement à conquérir rapidement les changements, a fini par ne pas créer ces « paliers de changement », rendant difficile le changement nécessaire. Nous pouvons détecter cet « empressement » dans les paroles d'E4: « nous sommes partis avec un grand enthousiasme, avec un ensemble d'outils bien rodés au Brésil, mais avec la manière bien brésilienne, en pensant que ce qui a marché au Brésil, devrait s'appliquer là ».

Les interviewés révèlent, cependant, que, en une période plus longue que prévue, et avec des adaptations à la réalité locale d'une partie du modèle amené de la maison mère, la société Z a obtenu l'amélioration des indicateurs de performance organisationnelle souhaités. Pour ce faire, ils ont fini par utiliser des stratégies alignées sur ce que discutent les auteurs cités ci-dessus : amenant à la conscience critique de la filiale un nouveau cadre de référence, recherchant une meilleure compréhension du contexte et des règles qui régissaient les relations, donnant le temps nécessaire à ces stratégies, comme nous pouvons le voir dans les extraits d'interviews suivants :

- E1 : «(pour réussir)... apprendre ce qui pouvait ou non être mis en place du systèmeapprendre à connaître les valeurs du pays. Par exemple : le canadien valorise la qualité de vie, quitter le travail à 16 heures. Il est nécessaire de comprendre ce qui les fait se sentir récompensés. Alors, au lieu de leur dire qu'ils devaient mieux travailler l'arrêt du four de l'usine de ciment car il fallait améliorer les coûts, j'ai appris à leur dire qu'il fallait mieux travailler cet arrêt pour ne pas créer une nécessité d'heures extras et pour qu'ils puissent sortir dans l'horaire ».

- E2 : « Il a fallu que je comprenne, « avoir la sagesse » pour discerner ce qui était culture locale, qui devait être préservé, et ce qui devait être modifié. »
- E 2: « Ceux qui ont eu un rôle de changement représentaient à peu près 50% des expatriés. Ils savaient ce qu'ils devaient faire et ont réussi à articuler de bonnes relations ».
- E3 : « La stratégie était de faire comprendre que, indépendamment de ce qu'ils en pensaient, j'étais là pour produire. J'ai pu vaincre avec mes capacités techniques ».
- E4 : « J'ai cherché à mobiliser les équipes, en en démontrant l'utilité pour tous. Nous avons commencé à avoir des mouvements spontanés. La clef du succès était de leur montrer que le changement avait une forte valeur pour l'entreprise mais également pour eux. »

Enfin, les difficultés présentes dans le processus de changement que les interviewés devaient mettre en place dans la filiale étrangère étaient intimement liées aux paradoxes rencontrés, et dépendaient de leurs capacités à les gérer. Le manque d'expérience de ces interviewés avec des situations de cette nature s'est avéré être un facteur limitatif du processus, mais nous avons pu vérifier certains apprentissages, que nous discuterons par la suite.

4. Le processus d'apprentissage:

Comme nous l'avons déjà discuté dans cette section, l'objectif de la société Z n'était pas d'acquérir un processus d'apprentissage avec ce rachat. Toute sa stratégie était fondée sur le transfert de son *know how* à la nouvelle filiale étrangère. Certains extraits des interviews suggèrent cela très clairement, de façon explicite, et dans certains cas même implicite :

- E1: « Nous devons amener la société acquise aux mêmes “standards” de production qu'au Brésil, établir les *KPIs* (*Key Performance Indicators*). Là bas, il n'y avait pas de culture de résultats ni de contrôle de coûts ».
- E5 : « L'entreprise est partie pour offrir son savoir dans l'opérationnel ».
- E6 : « Nous écoutions au Brésil que sur le projet Carajás², par exemple, les étrangers sont arrivés avec un paquet, et nous réclamions car il était rigide, nous ne pouvions pas l'adapter, l'optimiser. Eh bien, nous avons fait la même chose au Canada ! »
- E7: « L'objectif de nous envoyer au Canada était de changer ce style, et implanter notre modèle de projets, de la même façon que nous le faisons au Brésil... Mais, comme j'avais déjà de l'expérience avec une multinationale, je savais que cela ne serait pas possible. Je connaissais les différences et que cela ne serait pas possible ».
- E7: « Le CEO du Brésil à l'époque a dit aux canadiens qu'il était possible de faire des projets de façon meilleure, et moins chers »

² Carajas c'est un projet d'exploitation de mines au Brésil conduit par un groupe d'entreprises étrangères.

- E7: « Certains brésiliens sont sortis d'usines du Brésil sans avoir seulement visité une autre usine quelconque dans leur propre pays, et sont partis au Canada pour dire qu'ils avaient « raison ».

Toutefois, les interviewés, sommés d'implanter les « meilleurs processus » de la maison mère, ont rencontré de fortes résistances, comme nous l'avons vu dans la section précédente, en fonction de la difficulté qu'ils ont eu au départ de gérer les paradoxes rencontrés. C'est ce que révèle E7 dans l'extrait suivant : «Le CEO du Brésil à l'époque a dit aux canadiens qu'il était possible de faire des projets de façon meilleure, et moins cher. Lorsque je suis arrivé, à cause de cette prise de position, j'ai trouvé un fort ressentiment, et, par-dessus le marché, moi même je savais que n'existaient pas les conditions d'implanter notre modèle exactement comme il était ici ».

Surpasser ces résistances n'a été possible qu'à partir d'un processus d'apprentissage par lequel sont passés les interviewés. L'apprentissage a eu lieu, d'après le récit des interviewés, en fonction du développement, au long du temps, d'une capacité de compréhension de la réalité locale, de l'ensemble des valeurs, des relations de pouvoir, des renégociations. Nous avons vu dans les interviews, qu'en arrivant dans la filiale à l'étranger, tout en imaginant qu'ils pourraient implanter sans changements les processus opérationnels et le système du Brésil, ils méconnaissaient la forme de hiérarchie et ont été surpris par un personnel qui n'était pas habitué à ce système de commandement, qui voulait être informé de tout au lieu « d'être commandé », et on trouvé un niveau de participation syndicale beaucoup plus fort. Ces deux aspects, entre autres, démontrent déjà qu'un premier défi d'apprentissage s'est fait dans la capacité de négociation en

question, qui a du se dérouler sur d'autres bases : elle demandait plus de communication et d'argumentation.

Ils ont également fait face à des conditions totalement inverses, même du point de vue technique : si au Brésil la main d'œuvre est bon marché et le coût du capital élevé, obligeant ainsi d'avoir, par exemple, un type de système de maintenance d'équipement fortement axé sur la main d'œuvre, dans la filiale étrangère, c'était l'inverse. La main d'œuvre excessivement plus chère favorise le renouvellement plus fréquent d'équipements. Certains interviewés (E4, E6) ont suggéré que cela tenait aux coûts élevés de la main d'œuvre de maintenance, mais il est clair que ce coût de maintenance et sans commune mesure avec le coût de la non qualité et le coût de perte de valeur des équipements mal entretenus. Regardons ce qui nous dit E4 :

« .. la main d'oeuvre là-bas (*au Canada*) est très réduite en effectifs en raison des coûts. Nous avons appris à rationaliser, expérience que nous sommes en train d'amener au Brésil, bien qu'ici il y ait encore une certaine méfiance. Là existent des ressources techniques plus abondantes et une main d'oeuvre mieux formée, alors qu'au Brésil le coût des équipements est plus élevé et la main d'oeuvre a besoin d'être formée ...[pour ça] c'est difficile d'implanter certaines choses venant du Brésil». (E4)

Comme nous l'avons vu précédemment, il a fallu à ces interviewés développer une capacité de relations et de compréhension de contexte qui n'avait pas été un critère pour leur sélection à l'expatriation, vu que le critère principal, pour tous, avait été les

connaissances techniques. Il était cependant fondamental que la société atteigne de meilleurs niveaux d'opération pour qu'elle puisse récupérer le capital investi pour l'acquisition. Il était très clair pour les interviewés que cela ne se ferait pas par une simple implantation des processus opérationnels et du système de gestion brésilien dans leur intégralité, ce qui s'est montré impossible. Une fois passée la période de tentative « d'imposer » le modèle brésilien, ils sont alors passés à ce que nous pourrions appeler une seconde phase, dans laquelle il est possible d'identifier les traits d'apprentissage.

Dans cette seconde phase ils ont cherché à mieux comprendre les questions locales, ils ont commencé à concerner les personnes, ils ont créé des relations dans le contexte, d'ordre professionnelles et même personnelles, comme on peut le voir dans les réponses données à la question sur comment avaient-ils travaillées les résistances pour pouvoir avancer à la recherche des objectifs d'amélioration :

- E4: « J'ai cherché à mobiliser les équipes, en en démontrant l'utilité pour tous. Nous avons commencé à avoir des mouvements spontanés. La clef du succès était de leur montrer que le changement avait une forte valeur pour l'entreprise mais également pour eux-mêmes ».

- E5: « De mon côté, j'ai cherché agir en fonction de mes relations. Non pas de celles dues à ma fonction ou hiérarchie ce qui, ici, ne fonctionne pas, elles n'ont pas la même importance qu'au Brésil. Vous devez vous établir au sein d'une communauté et gagner la confiance des autres d'abord en tant que personne, ensuite comme professionnel.Je me suis impliqué personnellement. J'ai appris

les sports locaux, je joue au golf, je peux tenir une conversation sur des sujets locaux. La stratégie des relations personnelles a été fondamentale »

- E5 : « Il faut apprendre à écouter les locaux qui sont très renfermés ici »

- E6: « J'ai impliqué les personnes à faire la lecture adéquate de l'environnement. Ensuite, j'ai discuté avec l'équipe, avec les personnes qui avaient une connaissance locale, qui avaient plus d'expérience que moi ».

Dans les stratégies ci-dessus, qui ont résulté en processus d'apprentissage non seulement pour les interviewés, mais aussi pour l'organisation, nous retrouvons ce que nous disent Crozier et Friedberg (1981): la capacité de changement – qui est au coeur du processus d'apprentissage – s'obtient en fonction de la capacité de coopération des personnes pour créer la transformation. Il a été nécessaire, comme nous l'avons vu sur les extraits des interviews ci-dessus, de créer un mouvement de coopération, impliquant les personnes, pour que le processus de changement puisse s'enclencher. Pour celui qui était habitué à des mouvements de « commandement », cela peut être considéré un apprentissage significatif.

Nous pouvons également constater dans les stratégies ci-dessus un autre aspect dont nous parlent ces auteurs : l'apprentissage n'est pas seulement technique mais aussi de relations - apprentissage de nouvelles formes d'interaction sociale, adoption de nouvelles formes de comportement, adoption de nouvelles alliances stratégiques. Pour insérer de nouveaux processus opérationnels et un nouveau système de gestion, il a été nécessaire, au préalable, que soient créées de nouvelles formes d'interaction sociale entre les interviewés et les équipes locales : en les écoutant, en les considérant parties du processus. Nous rappelons

que ce n'était pas leur façon d'agir avec leurs équipes au Brésil, donc cela a effectivement représenté un processus d'apprentissage. Les interviewés ont donc été forcés de développer une capacité de mobiliser leurs ressources pour offrir une réponse pratique aux situations auxquelles ils sont confrontés. D'après LeBortef (1995) et Zarifian (1996) c'est l'expression pratique de ce qu'ils ont défini comme « compétence ».

Pour conclure notre discussion, nous avons vu que le principal objectif d'acquisition de la filiale à l'étranger par la société Z était le transfert de ses processus opérationnels et son système de gestion à cette filiale, de façon à obtenir des gains de productivité substantiels dans un délai de deux ans, qui auraient compensé l'investissement fait. Cette stratégie d'acquisition était fortement fondée sur les expatriés qui ont été envoyés avec l'objectif d'être des agents de ce changement. Le critère de sélection des expatriés, parmi lesquels les interviewés, était éminemment leur maîtrise technique dans les secteurs qui demanderaient ce transfert de savoir-faire. Toutefois, les interviewés se sont trouvés face à un ensemble de paradoxes, sans avoir la capacité nécessaire pour les gérer. C'est pourquoi ils ont été obligés de passer par un processus d'apprentissage, qui a mené à l'obtention des gains de productivité, cependant en un délai plus de deux fois supérieur au délai prévu dans les projections de retour de l'investissement. La capacité des interviewés de travailler avec les paradoxes s'est donc montrée un élément critique dans le processus d'internationalisation de la société Z.

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE

Notre question de recherche était la suivante: « **dans quelle mesure la capacité des expatriés de gérer le paradoxe intégration-différenciation au sein de la multinationale contribue-t-elle au succès des processus de changement typiques de l'internationalisation des entreprises**».

L'entreprise étudiée, nous l'avons vu, n'a pas sélectionné des expatriés ayant une bonne capacité de gestion de paradoxes et de contradictions en ce qui concerne le changement. Or comme c'était une caractéristique essentielle à la bonne mise en place du processus d'internationalisation, ce processus n'a pas atteint les objectifs proposés. Nous rappelons que dans ce cas spécifique d'internationalisation, le succès devait se mesurer par la capacité de la société à mettre en place le système de gestion et les processus opérationnels de la maison mère, principalement. Cette mise en place devait se faire dans un délai prévu pour assurer la capture de valeur estimée lors des études d'acquisition.

Quoique, selon la vision des expatriés, la société a réussi à mettre en place son modèle de gestion et ses processus, cela s'est fait dans un délai bien supérieur à ce qui était prévu (la prévision était une mise en place complète en deux ans, mais ce n'est qu'au bout de cinq ans de l'acquisition que ces modèles de gestion et de processus opérationnels ont pu

commencé à être effectivement mis en place). Ce délai de mise en place supérieur a mené à une capture de valeur retardée, ce qui a contribué à une fragilisation significative de la société, et a été un facteur critique, plus particulièrement après la crise financière qui s'est abattue sur le monde, à partir du second semestre 2008.

Autrement dit, pour les interviewés, la capacité de gestion des paradoxes est fondamentale pour le succès des processus d'internationalisation, même si eux ne le formulent pas directement en ces termes, et c'est son manque chez les leaders du processus de changement qui a mené aux difficultés de ce processus.

De fait, le principal problème reconnu par la majorité des interviewés a été le fait que la société ait choisi, pour le processus de transformation et d'internationalisation, des personnes sans capacité pour effectuer une bonne lecture des contextes socioculturels et politiques. La société a sélectionné des techniciens de haut niveau dans leur domaine d'action, mais sans expérience à gérer les typiques contradictions d'un processus de changement organisationnel.

Comme l'ont souligné les interviewés, cela était dû principalement à la stratégie de la société. Une des présuppositions de l'internationalisation pour cette société est qu'elle considère avoir des systèmes de gestion et des processus opérationnels mûrs et bien testés sur le marché brésilien. Par conséquent sa stratégie d'internationalisation passe par l'achat de filiales à l'étranger, dont l'évaluation préliminaire montre des résultats inférieurs provenant de processus et de systèmes moins mûrs. C'est pourquoi, pour cette première

expérience d'opération hors du Brésil, elle a envoyé des techniciens considérés *experts* de ces processus et système de gestion, qu'elle considère excellents.

En vérité, c'était la stratégie non seulement pour cette acquisition, mais la stratégie de la société pour tout le processus d'internationalisation, défini au début de la décennie de 2000 : acquisition de sociétés dans les pires conditions, sur des marchés mûrs, et transfert de cette expérience à partir de l'expatriation de techniciens spécialisés. La connaissance technique des expatriés a donc été le facteur déterminant, défini pour le succès de la mise en place des modèles de gestion et de processus opérationnels, et, par conséquent, pour le succès de son implantation hors du Brésil.

Cependant, il ressort des entretiens que la société a sous-estimé les difficultés relatives à la conduite du processus de changement organisationnel amené par la mise en place de ces processus dans un autre pays.

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, le changement est un processus qui mène à une altération de l'ordre dans lequel se structurent les différentes forces organisationnelles, c'est-à-dire les rapports entre les différents acteurs organisationnels, les structures hiérarchiques, les processus de travail, le système de valeurs, la distribution et l'usage du pouvoir, les jeux stratégiques.

Par le changement, ces forces sont amenées à une nouvelle configuration, par laquelle ce qui était valable au stage antérieur ne vaut plus. Des nouvelles alliances, relations, structures de pouvoir finissent par commander la dynamique de l'organisation, exigeant une nouvelle posture des acteurs sociaux.

Dans cette perspective, il ressort des entretiens que la maison mère a ciblé exclusivement les aspects techniques, sans avoir fait une sélection de leaders ayant une bonne capacité d'action stratégique, de négociation, de lecture de contexte culturel, etc. Cela rejoint le travaux de Crozier et Friedberg (1981).

Comme nous l'avons déjà souligné dans le cadre théorique, pour s'internationaliser les entreprises ont besoin de cadres qui ont les caractéristiques suivantes :

- être capables de s'adapter à des contextes différents;
- être capables de travailler en contexte de changement, se recyclant, évoluant, renégociant positions et alliances stratégiques;
- savoir orienter et commander des processus de changement, travaillant avec des modèles de résistance au changement et négociant avec les acteurs sociaux concernés par le processus;
- avoir la compétence de commander des équipes variées, dans l'esprit de la diversité culturelle au travail, qui accompagne l'internationalisation, voire la mondialisation;
- savoir piloter des processus d'ouverture de filiales à l'étranger, gérer ces filiales, faisant l'adaptation des politiques mondiales à la réalité locale, en considérant le paradoxe intégration / différenciation au sein de la multinationale en cours de développement.

Nous avons pu ainsi vérifier, au travers des entretiens, qu'il y avait dès le départ deux problèmes : un, fondé sur la vision de la stratégie d'internationalisation, la vision qu'elle implique et l'autre, découlant du premier, fondé sur la sélection des professionnels qui seraient les leaders de ce processus d'internationalisation.

Le problème concernant la vision stratégique de la société a été le peu de considération donnée à la dimension « différenciation » dans sa stratégie d'internationalisation, orientée pour imposer ses processus opérationnels et les systèmes de gestion de la maison mère à la filiale à l'étranger.

Le problème concernant la sélection des professionnels qui ont dirigé l'internationalisation, est dû au fait que ceux-ci n'étaient pas des cadres internationaux comme défini ci-dessus, plus spécialement en ce qui concerne la gestion des dimensions intégration-différenciation au sein de la multinationale.

Cela a créé la dynamique d'internationalisation suivante :

- les deux premières années ont été dédiées à la tentative de mettre en place les processus tels qu'ils étaient utilisés dans la maison mère brésilienne, et arriver à la conclusion que cet objectif ne serait pas atteint, car il était nécessaire d'adapter ces processus à la réalité locale, en tenant compte finalement de la dimension « différenciation », ce qui n'avait pas encore été fait ;
- les trois dernières années ont été dédiées à la création d'un nouveau système de gestion mixte, comme a pu le développer la littérature (Kostova et Roth, 2002) de

même qu'à l'adaptation des processus opérationnels de la maison mère à la réalité locale, et, finalement, à la mise en place de ces nouveaux processus mixtes.

Ainsi, cette étude de cas montre que, d'après la vision des interviewés, dans un processus d'internationalisation, la stratégie de la société dans sa vision mondiale doit considérer la construction de systèmes qui recherchent un équilibre entre les dimensions « intégration – différenciation », comme cela a déjà été montré par Lawrence & Lorsh (1967) dans leurs études classiques. En outre, la société que s'internationalise doit chercher, en plus des professionnels techniques compétents, des professionnels qui sachent gérer les paradoxes qui accompagnent le changement organisationnel.

Cette étude de cas confirme ainsi l'importance des recherches qui mettent en rapport les paradoxes organisationnels et la gestion du changement.

D'après Quinn et Cameron (1988), une bonne théorie sur le changement organisationnel doit inclure certains points fondamentaux :

- permettre d'établir des relations entre l'aspect structurel du système organisationnel (action collective – groupe organisationnel comme un tout) et l'action d'individus et de groupes mineurs, c'est-à-dire, entre le niveau microsociologique et le niveau macro social ;
- identifier et expliquer les sources de changement qui se trouvent dans l'organisation (par exemple, les aspects paradoxaux qui mènent à une dialectique de changement dans le système organisationnel) et les aspects qui surgissent de l'environnement et d'autres organisations, et qui influent sur le changement ;

- expliquer la stabilité (pressions, recherche d'unité, consensus, ordre) et le changement (pression en direction du conflit, pluralisme et rupture) ;
- analyser l'évolution de l'organisation et l'histoire de celle-ci, avec le passage du temps.

Lorsqu'il s'agit de Paradoxes et de changement, disent ces auteurs, il existe plusieurs façons de travailler avec le concept de paradoxes. Un paradoxe ou antinomie, d'après la définition de ces auteurs, adoptée dans ce travail, est une contradiction entre des affirmations également bien fondées. Lorsqu'ils sont considérés séparément, les arguments qui donnent une base aux propositions paradoxales semblent avoir une logique propre. Cependant, lorsqu'ils sont considérés dans un ensemble, les arguments n'ont pas de logique propre, ou plutôt les logiques et les arguments se heurtent.

Les auteurs proposent trois façons de travailler avec des affirmations paradoxales - les façons « a » et « b » suivantes (« b » subdivisé en deux, b1 et b2):

- (a) accepter que le paradoxe soit insoluble et « vivre » théoriquement avec lui ;
- (b) essayer de le résoudre.

Dans le cas « b », en essayant de le résoudre, il existe 2 méthodes que les auteurs soulignent : (b1) situer le paradoxe dans le temps et vivre avec celui-ci pendant une période, de façon logique et claire ; (b2) situer le paradoxe dans le système, c'est-à-dire, établir à quel niveau de référence chaque côté du paradoxe se réfère – si c'est à l'aspect microsocial du système, si c'est à l'aspect macro social, s'il se réfère à une partie du système, au système vu dans sa totalité, etc.

Les gestionnaires qui prétendent travailler les processus de changement organisationnel typiques de processus d'internationalisation de sociétés, c'est-à-dire des cadres internationaux, devraient avoir, selon ces auteurs, une compréhension de ces définitions et de ces processus qui rendrait plus efficace le processus d'internationalisation.

Cette étude de cas montre qu'il est possible de constater actuellement qu'une grande société qui s'internationalise peut encore commettre des « erreurs » fondamentales dans sa stratégie d'internationalisation, en ne tenant pas compte d'aspects élémentaires de gestion. Cette thèse montre également que le thème paradoxes est plus actuel que jamais, étant donné les aspects ici présentés. Les dirigeants des entreprises internationales et des multinationales en développement doivent y être extrêmement attentifs. Ce sont là sans doute les implications managériales de notre travail.

Nous proposons, de cette façon, la réalisation d'études futures sur la gestion de paradoxes et les processus d'internationalisation de sociétés, de façon à associer ces thèmes et éclaircir ces questions.

Une dernière question doit être analysée : les conflits de rôles qui ont existé dans l'expatriation des exécutifs et dans le processus de changement.

En revenant ce que nous avons déjà vu dans le cadrage théorique, selon Caldas (1997) l'idéalisation au Brésil de « ce qui vient du dehors » comme étant meilleur, fait partie de l'imaginaire et du modèle de colonisation brésilienne. Il est de l'intérêt du brésilien de se montrer « gentil » envers ceux qui viennent du dehors, et qui, dans l'imagination de ce peuple, représentent le « pouvoir », car telle est sa façon particulière de se mettre en

relations avec la figure de l'autorité. Le brésilien a le « désir d'un père », qui le mène à idéaliser la figure de l'étranger, et à le révéler comme ce père (Caligaris 1997). Les gens du « premier monde » représentent, d'une certaine façon, dans l'imaginaire des brésiliens, le « colonisateur », qui ramène ce qui est meilleur ; il est vu comme supérieur, du point de vue hiérarchique, et par dessus le marché, il vient des pays sources des cultures désirées.

La Société Z n'avait pas dans sa stratégie, d'après les interviewés, le respect par rapport aux modèles étrangers que l'on trouve chez d'autres gestionnaires brésiliens. Au contraire, il s'est passé dans notre étude de cas ce que l'on peut qualifier de « colonisation inverse ». La société Z a assumé le rôle de colonisateur en Amérique du Nord, en considérant que ses processus de gestion étaient supérieurs et déjà testés, et qu'elle apporterait un modèle supérieur à des sociétés qui étaient en mauvaises conditions financières, et qui avaient été acquises.

Les cadres représentant le « pouvoir » et la maison mère brésilienne ont adopté le même type de rôle attribué au « colonisateur » dans l'imaginaire culturel brésilien, celui « qui amène la vérité » et des solutions qui ne doivent pas être questionnées par ceux qui les reçoivent. Les interviewés s'attendaient au même type d'attitude « gentille » offerte par le brésilien vis-à-vis du modèle étranger. Cependant, cela n'est pas passé ainsi : il s'agissait d'une société appartenant à un pays en développement, mettant en place des systèmes dans une société d'un pays développé. Même si la maison mère était en excellente situation financière, et la société acquise ne l'était pas, la situation financière des sociétés n'a pas suffi à surmonter les problèmes culturels d'acceptation de la part des salariés de la société acquise. Pour ceux-ci, les brésiliens « devaient encore faire leurs preuves » et prouver leur

modèle. Les interviewés attribuent aux problèmes de négociation et aux contextes culturels différents une partie du problème rencontré.

Les cadres brésiliens ont inversé les rôles déjà présents dans l'imaginaire brésilien de pays colonisé : ils ont agi comme le « colonisateur », tout en attendant le même type de collaboration qu'offrent normalement les brésiliens à ceux qui amènent des modèles en provenance du « premier monde ». Il n'ont pas obtenu cette collaboration, car il s'agissait d'un autre contexte culturel, et pour n'avoir pas négocié des solutions.

Nous avons adopté dans cette analyse la définition de Geertz (1989) selon laquelle « l'homme est un animal attaché à des toiles de signifiés qu'il a lui-même tissées, et la culture sont ces toiles ». Ainsi donc, la culture est composée de groupes de principes cognitifs, de connaissances, de croyances et de valeurs. Ensemble, contextes, événements, actions, objets et expressions gagnent des significations particulières. La culture est constamment produite et négociée dans le contexte de l'interaction sociale entre les groupes. Le concept de culture se réfère à des règles d'interprétation de la réalité, à des systèmes de classification et d'interprétation qui se mélangent à l'interaction des individus et des groupes et créent des conditions qui permettent le partage et la négociation des sentiments et les représentations entre eux (Martin, 1992).

Ainsi, ce qui s'est passé c'est qu'il y a eu des difficultés dans le processus de communication, partage et négociation de représentations à cause du manque d'expérience des leaders choisis pour diriger le processus d'expatriation. Il ressort des entretiens que « l'ancien colonisé », en essayant de « coloniser », a inversé les rôles typiques dans sa

culture nationale. Il a commis l'erreur d'imaginer que le processus de colonisation inverse pouvait se réaliser comme s'est réalisé le processus de « colonisation » lorsqu'une entreprise ou un groupe étranger interviennent dans au Brésil, à la base d'oppression et de servilité des locaux.

Enfin il nous faut signaler quelques limites de notre travail. Le choix de ce cas nous a permis un accès plus facile à un ensemble d'informations sur la situation, du fait que nous travaillons dans cette entreprise. Mais l'étude s'est concentrée sur un seul cas, ce qui constitue une première limite de cette recherche. Il faut donc être prudent sur des généralisations de la conclusion.

Par ailleurs les entretiens nous ont apporté un ensemble d'informations qui sont allées au-delà de ce que nous avons utilisé dans ce travail. Avec plus de temps, on aurait pu exploiter plus profondément la richesse des données obtenues, et c'est la deuxième limite que nous souhaitons signaler.

Enfin un des thèmes abordés dans les entretiens est lié à la question du processus de retour d'expérience de la part de l'entreprise, que les expatriés qui soient revenus ou qu'ils soient encore à l'étranger. Nous n'avons qu'effleuré ce thème dans notre recherche, une troisième limite à signaler.

Ceci nous conduit à envisager les prolongements suivants à notre travail : approfondir cette question du retour d'expérience à partir des entretiens réalisés et de quelques autres qui pourraient l'être en complément, à deux niveaux :

1. à un niveau individuel, celui du changement des méthodes de travail et de résolution des problèmes par les cadres qui ont vécu cette expérience d'internationalisation ;
2. à un niveau plus global, celui de l'entreprise, qui a engagé depuis d'autres opérations de rachat, au Brésil comme à l'étranger. Comment a été utilisée l'expérience acquise pour procéder autrement ? Comment a-t-on procédé, et avec quels résultats ?

BIBLIOGRAPHIE

1. AIDAR, Marcelo M., et al. 2002, Cultura organizacional brasileira, In: WOOD JR, Thomaz, **Mudança organizacional**, São Paulo, Atlas ;
2. ALLARD – POESI, Florence et PERRET, Véronique, 2004, **La recherche-action**. @E-theque, Référence : 2004AO115T. ISBN 2-7496-0088-X, France.
3. ALVESSON, M. et SKOLDBERG, K., 1999, **Reflexive methodology**, USA, Sage.
4. ARGYRIS, Chris, 1997, Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*, Feb, Thousand Oaks.
5. ARGYRIS, A., 2002, Double-Loop learning: teaching and research, *Academy of Management Learning & Education*, Dec.
6. BARNEY, J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*.
7. BARROS, Betania T. et PRATES, Marco A. S., 1997, O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial, In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel, **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo, Atlas.
8. BARTLETT, Christopher A. et GHOSHAL, Sumantra, 1987, Managing across borders, *Sloan management review*, 29,1, Fall.
9. BARTUNEK, J.M., 1988, The dynamics of personal and organizational reframing, In R.E. Quinn e K. Cameron (eds) *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 137-162, Cambridge, MA Balinger.
10. BARUCH, Yehuda e ALTMAN, Yochanan, 2004, Expatriation and repatriation in MNCs: a taxonomy, *Human Resource Management*, Summer, New York: Vol 41, N° 2, p. 239.
11. BERGER, P., 2000, **Perspectivas sociológicas**, Petrópolis, Vozes.
12. BERGER, P. et LUCKMANN, T., 2003, **A Construção Social da Realidade**, Petrópolis, Ed. Vozes.
13. BITENCOURT, C., 2001 A gestão de Competências Gerencias e a Aprendizagem Organizacional, Campinas: *ENANPAD*.

14. BLANCHET, Alain, 1997, **Dire et faire dire**, Paris, Armand Colin Edition.
15. BOXALL, P., 1992, Strategic human resource management: beginning of a new theoretical sophistication? *Human Resource Management Journal*, Vol 2 , N° 3, p. 60-76.
16. BRABET, J., 1993, **Repenser la Gestion des Ressources Humaines?** Paris, Economica.
17. BRENNAN, L. et GARVEY, D., 2008, The role of knowledge in internationalization, *Research in international business finance*, 10.1006/j.ribaf.2008.03.007.
18. BUCHANAN, David A. and BRYMAN, Alan, July 2007, Contextualizing methods choice in organizational research, *Organizational Research Methods*, Vol 10, no. 3.
19. CALDAS, Miguel P., 1997, Santo de casa não faz milagre, In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel, **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo, Atlas.
20. CALIGARIS, Contardo, 1997, **Hello Brasil**. São Paulo, Editora Escuta.
21. CALIGIURI, Paula & DI SANTO, Victoria, 1988, **Global Competence: What is it, and can it be**, Sage, London.
22. CASTELLS, M., 1999, **A Sociedade em Rede**, São Paulo, Paz e Terra.
23. CAVES, R. E., 1996, **Multinational enterprise and economics analysis**, Cambridge, Cambridge University Press.
24. CERDIN, Jean-Luc, 2002, **L'expatriation**, Paris, Éditions d'Organisation.
25. COGHLAN, D., 2007, Insider action research: opportunities and challenges, *Management Research News*, vol. 30. No. 5.
26. COLE, Ken, 2003, Globalization: understanding complexity, *Progress in Development Studies*, Vol. 3/ 4, p. 323-338.
27. CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erahrd, 1981, **L'acteur et le système**, Paris, Édition de poche Essais - Point.
28. CROZIER, Michel, 1994, **L'entreprise à l'écoute**, France, InterEditions - Éditions du Seuil.

29. DAVIS A. S., MARANVILLE, S. J. e OBLOJ, K., 1997, The paradoxical process of organizational transformation: Propositions and a case study, *Research in Organizational Change and Development*, 10:275 – 3114.
30. DE MASI, D., 2000, **O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**, Rio de Janeiro, José Olympio Editora.
31. DUTRA, J., 2001, **Gestão por competências**, São Paulo, Ed. Gente.
32. EASTERBY-SMITH, Mark, 2008, **Management Research**, London, Sage publications.
33. ECHEVESTE, Simone; VIEIRA, Berenice; VIANA, Débora; TREZ, Guilherme; e PANOSSO, Carlos., 1998, Perfil do executivo no mercado globalizado, *Anais da ANPAD*.
34. EISENHARDT, K. M., 2000, Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism, *The Academy of Management Review*, 25(4):703-706.
35. EISENHARDT, K.M. et WESTCOTT, B. J., 1989, Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing, In R.E. Quinn e K.S. Cameron, *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 169-194. Cambridge, MA: Ballinger.
36. FESTINGER, L., 1957, **A Theory of Cognitive Dissonance**, New York, Prentice-Hall.
37. FLEURY, M.T. et FLEURY, A, 2000, Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais, Florianópolis, *ENANPAD*.
38. FLEURY, M.T. et FISCHER, R. M., 1996, **Cultura e Poder nas Organizações**, São Paulo, Atlas.
39. FREITAS, Alexandre Borges, 1997, Traços brasileiros para uma análise organizacional, In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura brasileira**. São Paulo: Atlas.
40. FREITAS, Maria Ester, 1999a, Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro, *Anais da ANPAD*.
41. FREITAS, Maria Ester, 1999b, **Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?** Rio de Janeiro, FGV.

42. GARFINKEL, Harold, 1967, **Studies in ethnomethodology**, Englewood Cliffs, N.J., Princetown.
43. GEERTZ, C., 1989, **A interpretação das culturas**, Rio de Janeiro, LTC.
44. GHOSHAL, Sumantra et BARTLETT, Christopher A., 1990, The multinational corporation as an international network, *The Academy of Management Review*, Oct, 45-4.
45. GHOSHAL, Sumantra et BARTLETT, Christopher A., 1991, Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research, *Strategic management journal*, Summer.
46. GLASER, B et STRAUSS, A, 1967, **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**, Aldine de Gruyter, NY.
47. GOFFMANN, E., 1959, **The Presentation of Self in Every Day Life**, Garden City, N.Y, Doubleday.
48. HAMEL, Jacques ; DUFOUR, Stéphane et FORTIN, Dominic, 1993, **Case study methods**, Newbury Park, CA, Sage Publications.
49. HARRIS, A.S., 1996, **Living with paradox: An introduction to Jungian psychology**, Albany, NY Brooks e Cole.
50. HARTLEY, Jean., 1999, Case study research in CASSEL, C. and SYMON, G., **Qualitative method in organization research: a practical guide**, Thousand Oaks, CA, Sage publications.
51. HATCH, M.J., 1997, Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team, *Organization Science*, 8:275-288.
52. HLADY-RISPAL, Martine, 2002, **La méthode des cas : application à la recherche en gestion**, Bruxelles, De Boeck Université.
53. HECKSHER, C et DONNELLON, A., 1994, **The post bureaucratic organization**. USA, Sage.
54. HECKSHER, C; MACCOBY, M. et RAMIREZ, R., 2003, **Agents of change**, Oxford, UK.
55. HIRSCHHORN, L., 1997, **Reworking authority**, Cambridge, Ma, The MIT Press.

56. HSU, Chin-Chun et PEREIRA, Arun, 2008, Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning, *The International Journal of Management Science*, Omega 36 – pgs 188-205.
57. HYMER, S. H., 1960, The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, *PhD Dissertation. Published posthumously*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
58. JAFFEE, D., 2001, **Organization theory – tensions and change**, London, McGraw Hill.
59. JAUSSAUD, J., SHAAPER, J et ZHANG, Zhong-yu, 2001, The control of international equity joint ventures, *Journal of the Asia Pacific Economy*, 6(2): 212-231.
60. JAUSSAUD, J. et SHAAPER, J., 2007, European and japanese multinational companies in China, Organization and control of subsidiaries, *Asian Business and management*, June, pg 223-245.
61. JAUSSAUD, J et SHAAPER, J., 2006, Entre efficacité, réactivité et apprentissage organisationnel : une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine, *Management International*, Montréal.
62. JOLY, A., 1993, Alteridade: ser executivo no exterior, In: CHANLAT, Jean-François Chanlat, **O indivíduo na organização**, São Paulo, Atlas.
63. KETS DE VRIES, M.F.R, 1995, **Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management**, New York, Rudlege.
64. KOSTOVA, T et ROTH, K, 2002, Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relation effects, *Academy of Management Journal*, Vol 45, no ; 1, Pag 215-233
65. KOOT, W, SABELIS, I E YBEMA, S. Epilogue In W. Koot, I Sabelis e S Ybema, 1996, **Contradictions in context: Puzzling over paradox in contemporary organizations**, Amsterdam, VU University Press.
66. LAWRENCE P. et LORSCH, J., 1967, **Organization and Environment: Managing Differentiation and Interaction**, Boston, MA, Harvard University Press.
67. LeBORTEF, G., 1995, **De la compétence**, France, Éditions de l'organisation.
68. LEWIN, K., 1947, Frontiers en Group Dynamics, *Human Relations*, I:1.

69. LEWIS, M.W., 2000, Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide, *The Academy of Management Review*, 25(4):760-776.
70. LORBIECKI, Anna, Sp. 2001, Changing views on diversity management, *Management learning*, Thousand Oaks, Vol 32, Num 3, p. 345.
71. MARIOTTO, Fabio L., 2007, **Estratégia Internacional**, São Paulo, Ed. Thomson.
72. MARTIN, J., 1992, **Culture in organizations – three perspectives**, Oxford, Oxford University Press.
73. MARTINS, Gilberto de Andrade, 2006, **Estudo de caso, uma estratégia de pesquisa**, São Paulo, Editora Atlas.
74. MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B et LAMPEL, J., 2000, **Safári de estratégia**, Porto Alegre, Bookman.
75. MORRISON, Allen; GREGERSON, Hal e BLACK, Stewart, May 1999, The global leader, *Human Resource Management International Digest*, Bradford.
76. MOTTA, F. C., VASCONCELOS, I. F.F.G. e WOOD JR. T., 2000, O Novo sentido da liderança: Controle Social nas Organizações, pp.117-149, in WOOD, T. Jr. **Mudança Organizacional**, São Paulo, Atlas.
77. MOURA, Marisa Cristina C. de e BITENCOURT, Claudia C., jan/jun 2006, Articulação entre estratégia e desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE eletrônica*, v. 5 n. 1, art. 3.
78. NEUMAN, W. Laurence., 2005, **Social research: qualitative and quantitative approach**, London, Allyn and Bacon.
79. OLIVEIRA, Lúcia L, 2000, **Americanos: representações da identidade nacional no Brasil e nos Estados Unidos**, Belo Horizonte, Humanitas.
80. PAUTROT, Jean et GIROUARD Yves, 2004, **Expatrie: Rêve et Réalité**, Rueil – Malmaison, Éditions Liaisons.
81. PENROSE, E. 1959, **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell.
82. PORTER, Michael E, 1986, **Estratégia Competitiva**, São Paulo, Ed. Campus.
83. PRAHALAD, C. AND HAMEL, G., 1990, **The core competence of the corporation**, Harvard, Harvard Press.

84. QUINN, James B, 1978, Strategic change: « logical incrementalism », *Sloan Management Review*, Fall.
85. QUINN, R.E., CAMERON, K.S., 1988, Paradox requirements for a theory of change, in **Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management**, Ballinger, Cambridge.
86. RICHARDSON, Daniel; RULLO, Vincent, June 1992, Going global: are you ready for an overseas assignment? *Management Accounting*.
87. RUSHING, Kristine et KLEINER, Brian H., 2003, New development in executive relocation practices, *Management Research News*. Vol. 26, N° 2-4, p. 12.
88. SCHEIN E, 2000, Crosstalk on organizational therapy, the *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, pp. 31-51, fev.
89. SCHEIN E. et KETS DE VRIES, M.F.R, 1985, **Organizational culture and leadership**, San Francisco, Jossey- Bass.
90. SEO, Myeung-Gu et CREED, Douglas W. E., 2002, Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective, *Academy of Management Review*, vol27, no.2, 222-247.
91. SMIRCICH, L., 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, n.28.
92. STAKE, Robert E., 1995, **The art of case study research**, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
93. STIGLITZ J. E., 2002, **A Globalização e seus malefícios**, São Paulo, Editora Futura.
94. SUISSA, Catherine Mercier et BOUVERET- RIVAT, Céline., 2007, **L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise**, Paris, Gualino éditeur.
95. SUSMAN, G. I., 1993, A sociological systems in JONES, G., **Beyond Methods: strategies for social research**, Newbury Park, CA, pp 74-94
96. TALLMAN, Stephen and FALDMOE-LINDQUIST Karen, 2002, Internationalization, Globalization and Capability-Based Strategy, *California Management Review*. Vol. 45, Issue 1, Fall.
97. TEECE, D. J., 1992, Competition, cooperation, and innovation : Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress, *Journal of Economic Behavior & Organization*, June, Volume 18, Issue 1, Pages 1-25.

98. TEECE, D.J., PISANO, G. et SHUEN, A., 2000, **Dynamic capabilities and strategic management**, Oxford University Press
99. VASCONCELOS, F. C. et CYRINO, A. B., Out/Dez 2000, Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, *RAE*.
100. VASCONCELOS, I., VASCONCELOS, F., 2001, ISO9000, Consultants and Paradoxes: A sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques, Campinas: *ENANPAD*.
101. VINCE, R. et BROUSSINE, M., 1996, Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organization change, *Organizational Studies*, 17:1-21.
102. WESTENHOLZ, A., 1993, Paradoxical thinking and change in frames of reference, *Organization Studies*, 14:37-58.
103. YIN, Robert K. 1981, The case study crisis, *Administrative Science Quarterly* Vol. 26, No. 1, pp. 58-65.
104. YIN, Robert K. , 2006, Case study methods, in GREEN, Judith et al, **The handbook of complementary methods in education research**, LEA, USA.
105. ZARIFIAN, P., 1996, **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro, Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia.

ANNEXE 1 : Courrier d'invitation pour les interviewées :

TESE DE DOCTRADO - LENI HIDALGO NUNES
UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

Prezado(a)gostaríamos de convida-lo(a) para uma entrevista visando obtenção de dados para nossa tese de doutorado. Damos a seguir mais detalhes a respeito da mesma e no final você encontra algumas questões que orientarão nossa conversa. Desde já agradecemos sua disponibilidade.

Uma revisão preliminar de literatura mostrou que o tema da expatriação se insere dentro de um campo de pesquisa que busca compreender os efeitos da globalização e da economia informacional no contexto de gestão estratégica das organizações (Castells, 1999; Freitas, 1999; Stiglitz, 2002).

Segundo Stiglitz (2002) o fenômeno da globalização é caracterizado pela mobilidade do capital e abertura do comércio internacional como uma das possibilidades de crescimento econômico, que implica num crescente processo de exportações, e possibilitou um crescimento que não seria possível de outra maneira, e numa velocidade maior. O que caracteriza de forma mais clara o fenômeno da globalização, de acordo com Tallman e Faldmoe-Lindquist (2002), é o esforço estratégico de tratar o mundo, ou uma parte significativa dele, como um único mercado para se fazer negócios. Isso implica em se tratar os negócios a partir de uma perspectiva única em outras dimensões, que não só a do mercado: as dimensões da estratégia, da pesquisa e desenvolvimento (através da uniformização e expansão tecnológica de novos produtos), da produção e do marketing. Do ponto de vista da produção, por exemplo, um mesmo produto final é feito com materiais, peças e componentes produzidos em várias partes do planeta.

E, segundo alguns autores como Cole (2003) e Stiglitz (2002), além dessas dimensões, a globalização é um processo de interação social, no qual as pessoas, mesmo que de forma inconsciente, se inserem numa rede de relacionamentos globais de toda ordem, baseados em sofisticados modelos de comunicação.

Dentro desse contexto globalizado muitas organizações tem buscado no processo de internacionalização de suas operações uma forma obter um posicionamento competitivo diferenciado, que garanta sustentabilidade e a conseqüente ampliação do conhecimento para além do domínio das operações locais, levando ao domínio de novas competências que possam sustentar essa vantagem competitiva.

Por conta desse momento no qual se encontram inseridas as organizações, temas referentes à mobilidade social dos executivos, à gestão inter-cultural e à adaptação de executivos em culturas diferentes que a sua, voltam a ser objeto de pesquisa acadêmica, tendo em vista o contexto globalizado que influencia diretamente as formas de gestão, de discurso e as políticas organizacionais (De Masi, 2003; Echeveste et al, 1998; Freitas, 1999; Stiglitz,

2002). Em especial destacam-se os estudos de Maria Esther de Freitas (1999) sobre expatriação, os quais revelam que a demanda por maior mobilidade gerencial desenha um novo perfil de executivo, o “executivo global”.

O tema expatriação se insere também em um contexto mais amplo ligado à Gestão Estratégica de Pessoas ou Gestão de Pessoas por Competências e à Teoria dos Recursos da Firma (*Resource Based View*), que mostra a importância para as empresas do mapeamento e desenvolvimento contínuo das suas competências essenciais para terem sucesso em uma economia global. Trata-se de um efeito em cascata: a empresa define as suas competências centrais (“*core competences*”) e, a partir disso, a gestão de pessoas passa a ter o papel de desenvolver as competências dos indivíduos responsáveis pelas competências centrais da organização. Além disso, e de acordo com o que nos mostra a Teoria das Capacidades Dinâmicas (uma evolução em relação à RBV), não só o domínio de competências essenciais num dado momento, mas especialmente a atualização constante dessas competências de acordo com a evolução da estratégia, passa a ser fator crítico para que se possa continuar garantindo o sucesso do negócio. Esse processo implica um aprendizado constante da organização, fundamentado no aprendizado de seus profissionais, o que está intimamente relacionado às questões inerentes aos processos de internacionalização acima mencionados.

A expatriação pode ser vista como uma estratégia ligada a um modelo de gestão de pessoas que visa desenvolver nos executivos e gerentes da organização competências próprias ao chamado executivo “global” e a capacidade de aprendizado constante preconizada na Teoria das Capacidades Dinâmicas. Trata-se, nesse sentido, de uma estratégia formadora de “agentes de mudança”. Os indivíduos envolvidos na expatriação, ao se deslocarem para o exterior, passariam por toda uma adaptação a uma nova cultura, a uma nova organização, a novos jogos de poder, que demandariam o desenvolvimento de novas competências e, conseqüentemente, um processo de aprendizagem.

Tendo vivido essa condição de expatriados, esses indivíduos ajudariam o processo de evolução cultural e da organização e contribuiriam para que esta possa melhor gerir as tensões inerentes ao processo de internacionalização: seja no país de destino, seja no país de origem. Além disso, serviriam como elementos de ligação entre a matriz e a subsidiária, interpretando os elementos globais da estratégia global para realidade local.

Uma das principais tensões envolvidas nesse processo é a tensão *Global versus Local*, e é nesse contexto que inserimos nossa abordagem do tema paradoxos em nossa proposta de estudo. Um paradoxo é a representação da experiência, dos sentimentos, crenças e interações através de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis como “*autonomia e conformidade*”, “*novo e velho*”, “*aprendizagem e mecanização do trabalho*”, “*liberdade e vigilância*” (Eisenhardt, 2000) e podemos considerar, também, Global e Local.

Esse estudo procurará compreender de que forma a capacidade os expatriados de gerir o paradoxo integração-diferenciação contribui para o sucesso do processo de internacionalização de empresas.

Nossa proposta é estudar o processo de expatiação de um grupo de profissionais de uma empresa brasileira cuja estratégia de crescimento passa obrigatoriamente por um processo de internacionalização. Faremos entrevistas semi-estruturadas com profissionais que foram expatriados da matriz brasileira para a filial da América do Norte. A partir dessas entrevistas e da análise de informações disponíveis procuraremos entender não só a dinâmica da expatiação, mas fundamentalmente:

- os objetivos de mudança previstos nessas expatiações (tanto na ida para o país de destino como na volta ao país de origem),
- os motivadores individuais / organizacionais por detrás desse processo,
- a dinâmica que permitiu - ou não - que esses objetivos de mudança fossem atingidos (nos dois pólos),
- o papel dos expatriados, como agentes de mudança, na obtenção desses objetivos,
- como ela poderia ser otimizada.

Leni Hidalgo Nunes

ANNEXE 2 : Transcription des Entretiens

ENTREVISTADO E1

Sexo: Masculino Idade atual: 34 anos Idade ao ser expatriado: anos 27 anos

Tempo de empresa: entrou em 1999 como *trainee*, saiu da empresa em 2000 e retornou em 2001

Período de expatiação na Am. do Norte: desde abril 2002 (permanece expatriado) –
Canada no inicio de depois transferido para EUA

Posição atual: Gerente de Produção, planta dos Estado Unidos

Situação familiar: Casado, 2 filhos nascidos durante a expatiação

Outras experiências como expatriado: Nenhuma

P1: Em sua opinião, o que fez com que a empresa tomasse a decisão de se internacionalizar e qual o motivo dessa escolha específica (pela empresa canadense)?

E1: Na década de 90 houve um grande movimento mundial de consolidação no setor, e a empresa ficou de fora. Finalmente viu que não era possível ficar fora desse jogo, mas quando se decidiu, não havia mais grandes oportunidades. Foi uma decisão mais defensiva então, para mostrar que a empresa “tinha cacife”(para tradução: que a empresa tinha poder de competição). Para ser bem sincero a vantagem competitiva foi: “era o que estava disponível no momento e com preço possível”.

Mas acabou sendo uma boa oportunidade. Na América do Norte a cultura da indústria de base é diferente, não há orgulho de se trabalhar na indústria de base, não é uma indústria

que tenha “glamour”. Nossa empresa, ao fazer a aquisição, conseguiu melhora muito os resultados e gerar dinheiro, o que melhorou a imagem do setor como um todo.

P2: Que transformações eram esperadas com essa aquisição?

Tínhamos que levar a empresa adquirida aos mesmos “*standards*” de produção do Brasil, estabelecer os KPIs. Lá não havia cultura de resultados nem controle de custos.

P3: Porque você foi escolhido para essa expatriação?

Eu tinha trabalhado com o gerente anterior, que me convidou a voltar a aceitar esse desafio. Achei que seria uma grande oportunidade profissional e de via passar um tempo fora do Brasil. Sabia que melhoraria minha carreira. Eu estava namorando e me casei antes vir. Agora tenho dois filhos já, nascidos durante minha expatriação.

P3: que dificultadores você enfrentou esse processo?

Não foi fácil ir de um país visto como de terceiro mundo para um país de primeiro mundo. As relações de trabalho sofrem com o preconceito, duvidam da nossa posição a cada momento. As questões da idade e de experiência anterior também não me ajudaram: eu era muito jovem e inexperiente para os padrões de lá. Experiência era mais valorizada do que competência, e eu assumi meu primeiro posto lá com 28 anos!

P4: E como você lidou com isso?

Trabalhando e provando. Tive que assumir posturas do tipo: “vamos fazer assim, se der errado ok, do contrário vocês terão que aceitar minha opinião”. E assim eu fui conseguindo

conquistar a confiança deles. O problema é que o tempo colocado para se conseguir a mudança não foi factível. Era esperado que conseguíssemos melhorias nos resultados em um ano e meio, mas os recursos não permitiram isso. O principal problema foi a resistência das pessoas à mudança. Por exemplo: alguns questionamentos que eu fazia eram entendidos como questionamentos à idoneidade deles. Eu ia explicando que fazer perguntas era apenas tentar entender as coisas e não duvidar deles (a simples pergunta já gerava problema de desconfiança). Tive que trocar pessoas que não conseguiram superar a resistência.

P5: Que tensões você viveu lá, especialmente no que se refere às questões de gestão Global X Local?

AS principais diferenças eram de quantidade de recursos, de visão de controle de custos e de gestão de pessoas. Essas questões causaram muitos choques e perda de resultado. A energia era gasta na busca de indicadores inviáveis para a gestão local. Por muito tempo tentamos implementar o que era feito exatamente igual ao Brasil.

Quando tomamos consciência disso, passamos a priorizar as demandas que chegavam do Brasil. Exemplo: no Brasil, para cada problema identificado no processo produtivo fazíamos inúmeras reuniões para discutir o gráfico de Pareto, seguindo uma metodologia longa e complexa para se descobrir onde estava o principal motivo da parada. A recomendação do Brasil era fazer essas reuniões em quatro níveis. Mas nós conseguíamos fazer em um só nível e descobrir o problema. Passamos a fazer em um só nível e repassar apenas os resultados ao Brasil e não o processo.

No início foi tentado passar o sistema de gestão tal qual era no Brasil, sem nenhuma consideração com a realidade local. Faltavam pessoas da matriz com experiência local, não

entendiam as questões daqui. Uma delas era a relativa às relações sindicais, muito mas fortes aqui., o que interferia na alocação de recursos (maior necessidade de mão de obra) e nos custos .

É fato que é preciso ser teimoso, apanhar um pouco do processo para saber qual o limite entre o que é cultural e o que é resistência. A partir do momento em que se ganha vivência pode-se dar sugestão mais abalizada para a matriz.

P6: Como você se viu como agente de mudança nesse processo? Quais foram seus fatores de sucesso?

Para gerara mudanças aqui (país de expatriação) foi preciso ser teimoso, não dobrar à pressão (nem daqui nem do Brasil), o que não é fácil, pois normalmente se está sozinho. Hoje há dois outros brasileiros aqui, mas no começo era só eu. É preciso manter a inconformidade com os níveis de resultado abaixo o que esperamos. Acho que estamos conseguindo agora o que nos propúnhamos.

O que foi fator para o sucesso agora alcançado9 embora tardio):

- aprender o que podia ou não ser implementado do sistema e estar sempre focado no resultado, saindo da visão pessoal e processual.
- aprender os valores do país. Por exemplo: canadense valoriza qualidade de vida, sair do trabalho às 16 horas. É preciso entender o que faz com que se sintam recompensados. Então ao invés de falar que precisavam trabalhar melhor a parada do forno da fábrica de cimento porque era preciso melhorar os custos, eu aprendi a dizer que era preciso trabalhar melhor nessa parada para não gerar necessidade de horas extras e poderem sair no horário.

- apoio da matriz desde o começo, mas que não se estendia às demais divisões fora da área industrial. Há decisões que são de risco e que se não forem tomadas com o apoio de todos podem dar errado. Foi o caso de várias decisões da área industrial que não encontraram respaldo da área comercial, que atuava de forma mais independente em relação ao Brasil.
- visita regular do *board* brasileiro nas operações canadense: a proximidade fez com que sentissem que a mudança era “para valer”(para tradução: que a mudança era de fato)
- Eu acho que é preciso ter paciência, olhar cases internos e externos para analisar o tempo possível de um *turn around* como o que pretendíamos e definir metas realistas.

P7: Como você vê a situação hoje?

Já desenvolvemos uma “cultura” da fábrica, um *modus operandi* da fábrica, que é a mesma gestão do Brasil, com os mesmos indicadores, os mesmos KPIs. Entendo que esse foi um dos sucessos, mas respeito: perdemos tempo para chegar até aqui.

P8: Que aprendizado você tira desse processo?

Eu acho que é preciso ter paciência, olhar *cases* internos e externos para analisar o tempo possível de um *turn around* como o que pretendíamos e definir metas realistas.

É preciso saber que vamos errar bastante, e acertar usando a cultura local. Erramos no começo não entendendo ou não aproveitando a cultura local talvez como defesa do

preconceito que sofremos e pro termos chegado sem falar a língua local. O que é um grande problema especialmente para quem está na linha de frente.

Havia muita gente nos olhando, com alta expectativa, o que prejudicou e fez com que demorássemos a encontrar um ponto ideal de flexibilização. Hoje eu teria mais paciência, um “*push back*” e misturaria desde o início a cultura local e da matriz, lá e cá (enviando desde o início pessoas de lá para o Brasil).

P9: Você acredita que é possível implementar um modelo global de gestão?

Do ponto de vista de minha experiência na área de produção sim, tanto é que conseguimos fazer isso. O problema não foi e não é o modelo, mas sim nossa dificuldade inicial de implementá-lo e saber dodar o *timing*.

Mas um complicador é fazer isso sem envolver outras áreas. Talvez não seja possível ter um modelo global n área comercial, por exemplo, devido às características específicas de mercado, mas ela definitivamente não pode ficar for do esforço da área de produção , pois precisa dar os sinais importantes par os ajustes necessários do modelo.

ENTREVISTA 2- E2

Sexo: Masculino Idade atual: 51 anos Idade ao ser expatriado: 44anos

Tempo de empresa: 27 anos

Período de expatiação na Am. do Norte: de 2002 a 2005 - Canada

Posição durante período de expatiação: Diretor Industrial

Posição atual: Diretor Industrial

Situação familiar: Casado, pais de 4 filhos

Outras experiências como expatriado: Nenhuma

P1: Do seu ponto de vista qual foi o motivador do processo de internacionalização da empresa?

A empresa não podia mais crescer no Brasil, onde tem um participação média de 40% do mercado, sendo que em algumas regiões chega um % muito maior. Com esses % de participação há restrições ao crescimento em território nacional por parte do órgão regulador do governo. Na época estudamos diversas alternativas de aquisições, o que na verdade já vínhamos fazendo desde o início da década de 90. Foram levantadas várias oportunidades, mas a empresa perdeu várias por uma visão antiga dos donos no comando na época (2ª. geração da família): “somos uma empresa brasileira, vamos investir no Brasil”. As barreiras dessa geração foram sendo vencidas com o tempo, e com a chegada da geração seguinte ao comando. Antes dessa geração a empresa era dividida por regiões do Brasil e cada região era liderada por um dos membros da segunda geração (quatro no total). Com a unificação iniciada em 2000 a empresa passou a ter uma maior sinergia e atingiu uma maturidade que permitiu a decisão de internacionalização, que se iniciou em 2001.

O alvo para a internacionalização eram mercados maduros, onde pudessem ser encontradas empresas que pudessem se beneficiar do modelo de gestão que se provou um modelo de sucesso no Brasil. Encontramos essa empresa canadense muito mal operada e com resultados sofríveis. Imaginamos que esse seria o cenário ideal para implantação de nosso sistema de gestão e conseqüente captura de resultados. Foi a primeira experiência de internacionalização da empresa. Eu fui expatriado um ano após a aquisição, como *Operational VP*, em 2002.

P2: Que desafios você recebeu nesse processo de expatriação?

Quando fui era claro que os desafios eram 90% na área de operações. A área comercial e demais eram vistas como adequadas. O objetivo era de transformação: levar o modelo de gestão industrial do Brasil para a empresa adquirida.

Em novembro de 2002 assumimos também o controle de uma planta na Flórida, nos Estados Unidos, dois meses antes da planta dar a partida. Nesse caso não foi uma aquisição, e sim uma *Joint Venture*, 50% para cada dono. Por conta disso tivemos que levar recursos do Brasil para operar as plantas e para ajudar na mudança cultural. O critério de escolha das pessoas para a expatriação foi *expertise* na área de operações, e subjugamos a questão cultural. Foram privilegiados os que tinham experiência e resultados comprovados no Brasil, mesmo que não tivessem “aptidão” cultural (o que foi um dos erros).

Outro erro a meu ver: no pacote de aquisição ficou acordado com o CEO local que ele não precisaria se preocupar com a área de operações, devendo “olhar” para as demais áreas. Isso para mim foi um erro estratégico absurdo. Essa decisão acabou dividindo a empresa em duas partes, como se fossem duas empresas. Eu acabei tendo que ser uma espécie de

COO: era cobrado no pelo Brasil e pro lá; coisas que eram decididas aqui eu é que tinha que “comunicar” lá, e tive que administrar muitos conflitos por isso. Foi muito difícil pois muitas mudanças que precisavam ser feitas eu tinha que negociar lá, numa posição dúbia, já que o CEO lá não era meu chefe. Era um puro jogo de poder o tempo todo.

Se eu implantasse simplesmente o que o Brasil queria teria problemas lá. Descobri também que as mudanças que deveriam ser feitas não eram só na área de operações, como se pensava ano Brasil e sim em todas as áreas. A divisão que havia se criado na empresa dificultou muito isso.

Vivi um grande *stress*. Tive que entender, “ter a sabedoria” para discernir o que era cultura local, que tem que ser preservado, e o que precisava ser mudado. A empresa era historicamente ineficiente e eram necessárias mudanças. A estratégia pessoal que usei foi de relacionamento em todos os níveis possíveis, profissionalmente e socialmente. Hoje percebo que se tivesse feito mais relacionamento social teria conseguido mais. Fundamentalmente o respeito foi a chave.

P2: Fale um pouco mais da estratégia de expatriação que utilizaram para esse processo de internacionalização

Tivemos que levar gente daqui (Brasil) para lá (Canadá) porque a indústria cimenteira não tem “charme” para atrair pessoas lá, além do mercado de trabalho no /Canadá ser difícil. O pico foram 37 pessoas lá. Foi feito um processo seletivo no Brasil e o convite foi muito rápido, mas como já disse privilegiamos o aspecto de domínio técnico, e com isso tivemos maus exemplos do tipo pessoas com bom domínio técnico e mau posicionamento pessoal frente aos canadenses.

P3: Pelo que você comentou até agora era esperado dessas pessoas que provocassem um processo de mudança na filiam adquirida, implementando o sistema de gestão da matriz e elevando os níveis de produtividade e os resultados operacionais, razão fundamental da aquisição dessa empresa. Como você viu o papel de agentes de mudança desses expatriados?

Quem teve papel de mudança foi em torno de 50% dos expatriados. Sabiam o que tinham que fazer e conseguiram articular bons relacionamentos. O que contou foram as características pessoais como flexibilidade. Exploraram os contatos sociais, os relacionamentos. Ex.: tem expatriado hoje que é até campeão de golfe! Mas houve gente que por exemplo não conseguia sequer entender ou aceitar o gosto do canadense por golfe! Eu pessoalmente tive um desafio maior pois quem me levou para lá foi quem levou os expatriados todos, eu era o responsável da operação, foco de todas as melhorias num primeiro momento. Além disso tenho um problema pessoal específico: tenho 4 filhos, o maior requer cuidados especiais pois tem hidrocefalia, depende de alguém para fazer absolutamente tudo. A adaptação foi difícil, encontrar médico, assistência especializada, e minha esposa no início não falava inglês, por isso ficou comigo toda responsabilidade de lidar com essa situação. Mas não me arrependo de ter ido. A única coisa que eu teria feito de diferente é mais relacionamento social.

Fui muito orientado no Brasil com relação às questões sindicais, a não falar muito com as pessoas, mas aos poucos fui me liberando e não tive problemas. A falta de experiência internacional da empresa faz com que a gente se reprima.

P4: Como você vê a “contradição” entre gestão Global X Local?

Eu acho que o modelo de gestão operacional pode ser totalmente replicado globalmente, com adaptações. Não tenho dúvida que pode ser global.

Antes da internacionalização a empresa fez um processo de identificação de suas melhores práticas, o erro foi tentar implantar tudo de uma vez. O correto seria começar pelos *GAPs*, fazer um “80/20” e implementar o que vai fazer sucesso mais rápido. Tentamos implementar tudo sem avaliar os *GAPs*.

Depois de algum tempo...e aprendizado(!), customizamos o sistema de gestão da operação e priorizamos os processos mais críticos para implementação ao de melhorias. Aí funcionou e tivemos melhorias significativas. O modelo pode ser global desde que se valorizem as coisas locais. A cartilha única tem vantagens de sinergia e foco, mas não se pode destruir o que há.

Área a área eu veria essa questão Global X local da seguinte forma:

Recursos Humanos: é possível haver diretrizes, políticas e ferramentas globais para poder gerar uma linguagem comum. Vi vantagens e não senti dificuldades de implementação de nosso modelo de gestão de pessoas lá, só é preciso fazer ajustes por conta das questões sindicais.

Comercial: aqui a conversa muda de figura. Pode-se aplicar conceitos globais mas ferramentas e *approach* devem ser locais. Exemplo: aqui no Brasil cimento é vendido em sacos de X quilos, lá só a granel, por caminhões. Por isso aqui temos milhares de clientes pulverizados e lá são muito poucos e concentrados, não passam de centenas. Tivemos muitos problemas lá na tentativa de implementar políticas globais nessa área pois ela depende fundamentalmente de relacionamentos, há questões específicas de mercado.

Chegamos até a tentar implementar o nome brasileiro da empresa lá. Imagine que algum canadense conseguiria pronunciar um nome tão brasileiro e indígena!

Finanças: o modelo de gestão é altamente aplicável globalmente e deve ser para maior controle.

Lembro-me de outro ponto crítico que enfrentamos: pegamos áreas totalmente sucateadas e resolvemos investir pesadamente em modernização, mas não deu tempo das pessoas absorverem as novas tecnologias e os conhecimentos necessários para uma nova forma de operar. É preciso dar tempo às pessoas.

P5: Que aprendizados você entende que foram possíveis com essa experiência?

- Não subjugar as pessoas
- Mudança de pessoas: tomar a decisão e fazer rápido
- Implantar o sistema/políticas em todas as áreas e não em uma só (no caso operações)
- Dar força às pessoas locais (certas)
- Não ser perfeccionista na mudança , ser mais ágil e estressar menos a organização
- Não desprezar *stakeholders*

P6: Como você avalia o resultado desse processo?

Sem dúvida foi um resultado de sucesso, e posso exemplificar:

- Treplicamos o EBITDA em 3 / 4 anos
- Tivemos um aumento de *market share*
- Rompemos com o preconceito e com o paradigma de que os brasileiros iriam destruir a organização e o meio ambiente
- Estabelecemos ótimas relações com os órgãos ambientalistas e com a comunidade
- Formamos um time, embora tenha demorado
- Ganhamos vários prêmios de respeito ambiental
- Tivemos uma melhoria significativa do indicador de eficiência operacional (OEE) de 75% par 84% (no Brasil estamos chegando hoje a 80%)
- A empresa hoje não tem mais os problemas operacionais que tínhamos na chegada

Entendo que hoje a empresa está pronta para mais aquisições. Acho que essa aquisição na verdade é um sucesso, mas demorou mais do que devia. O que levou 5 anos poderia ter sido conseguido em dois anos e meio.

As pessoas expatriadas tiveram um esforço pessoal muito grande; processo foi à custa de um sacrifício pessoal, na busca de uma capacidade de adaptação e flexibilização.

ENTREVISTADO: E3

Sexo: Feminino Idade atual: 30 anos Idade ao ser expatriado: 25 anos

Tempo de empresa: 6 anos e meio

Período de expatriação na Am. do Norte: desde dez/2004 (permanece expatriada)

Florida/USA

Posição atual: Gerente de produção

Situação familiar: solteira

Outras experiências como expatriada: Nenhuma

P1: Em sua opinião, o que motivou a empresa a se internacionalizar?

Na verdade eu cheguei quando a empresa já havia adquirido as fábricas no Canadá, e a última foi essa em que estou, na Florida. A empresa viu muitas vantagens nessa aquisição, uma delas foi a variação de mercado. Nos dois primeiros anos após a aquisição o mercado nos Estado Unidos cresceu muito e agora inverteu: o mercado brasileiro está muito forte, e isso permite um balanço interessante. A decisão está também alinhada aos acionistas da terceira geração de ter uma empresa forte também fora do Brasil. O mercado americano é historicamente muito forte (exceto claro o momento atual).

Nossos processos de proteção ao meio ambiente, fator de muita relevância nos EUA, são melhores do que os americanos, e isso ajudou para a empresa ser muito bem vista na região, tanto pelo governo como pela comunidade, onde é muito admirada.

P2: Como se estabeleceu essa parceria e a implantação da empresa nos EUA, do ponto, especialmente do ponto de vista da implementação dos modelos de gestão? Como você viu a questão entre implementar modelos globais X locais?

No início a empresa errou por querer fazer tudo global e implantar nos EUA tudo o que deu certo no Brasil. Não é possível, há diferenças. Dentre as principais está a questão de mão de obra que aqui nos EUA é muito mais cara, trabalhamos com um número muito menor de pessoas, o que não permite implantar uma série de controles que tínhamos no Brasil e que dependem de gente. Tivemos que brigar muito com o Brasil para mostrar isso e fazer com que aceitassem que era preciso priorizar.

Houve várias auditorias nos cobrando que seguissemos os padrões brasileiros, mas esses mesmos auditores levaram as soluções que estávamos encontrando aqui. No começo houve resistência da matriz em aceitar mudanças no modelo de gestão industrial que queriam implantar, fomos mostrando que era possível obter tão bons ou até melhores resultados sem aquelas ferramentas e sistemas. Quando os resultados financeiros foram chegando a matriz foi aceitando.

Um outro ponto de divergência diz respeito às questões sindicais. A empresa aqui na Florida é a única que não tem sindicatos, mas na América do Norte é diferente, a força é maior, não basta achar que as coisas serão feitas como se quer ou porque a empresa decidiu. Tudo aqui tem que ser negociado com o sindicato. Começamos a ter grandes conflitos entre o pessoal operacional e as lideranças. O desconhecimento das leis gerou uma série de problemas e até processos contra a empresa. Por conta disso no Canadá a empresa resolveu colocar alguém local para gerir a planta, o que ajudou os funcionários a receberem melhor a empresa. Eu estive recentemente no Canadá para troca de experiências e fiz uma

entrevista com o presidente do sindicato local, e ele mesmo reconheceu a melhoria das relações.

Esses problemas desaceleraram as mudanças previstas. Acho que a atitude da empresa foi por inexperiência. Na *due diligence* deve ter faltado uma melhor avaliação das questões referentes a pessoas.

P3: Porque você foi escolhida para esse processo e como encarou essa expatriação?

Que missão você recebeu, que transformação deveria gerar?

Quando entrei na empresa o processo de seleção para expatriação já havia terminado. Eu fiquei chateada mas permaneci dois anos no Brasil e num dos projetos de qualidade no qual fui envolvida tive oportunidade de entrar em contato com as equipes que estavam na América do Norte. Quando surgiu uma vaga na mesma área de qualidade para os EUA eu concorri e fui escolhida. Fui expatriada em dezembro de 2004, inicialmente como Gerente de qualidade da planta da Florida. Meu *assignment* inicial era de três anos.

Quando cheguei constatei que não havia muitos problemas de qualidade com o produto, mas as coisas não eram sistêmicas. Meus objetivos eram fazer o processo sustentável, sistematizá-lo, estruturar o laboratórios de qualidade, treinar o pessoal que nunca tinha trabalhado antes com nosso produto e tratar das recomendações da ISO 9000.

Vim para os EUA sem família, o que foi um grande desafio pois essa região aqui é muito machista. Os primeiros seis meses foram muito difíceis, a começar pela língua, o que leva a uma exaustão mental. Ao mesmo tempo que eu lidava com as questões do trabalho tinha que cuidar sozinha dos aspectos pessoais. Na fábrica cheguei a me defrontar com pessoas que me diziam claramente: “você não vai durar muito aqui, deveria ser um americano em

seu lugar”. Houve dias em que pensei em voltar, mas também encontrei gente que me ajudou, como meu chefe local. Se esse não fosse o sonho de minha vida eu teria ido embora. Eu precisei me provar todos os dias.

P4: E como você lidou com isso tudo? Qual foi sua estratégia pessoal para superar essas dificuldades e implementar as mudanças que você tinha que fazer?

O caminho foi deixar claro que, independentemente do que achavam eu estava lá para produzir. Venci pelo meu lado técnico. Passar por isso tudo foi um grande desenvolvimento pessoal. Eu não teria crescido tão rápido se estivesse no Brasil.

Tive também a facilidade de encontrar oito brasileiros que já estavam aqui e me deram “dicas”. Antes de deixar o Brasil fiz um treinamento intercultural, reforço na língua inglesa, avaliação médica e psicológica. Mas ao chegar aqui temos que sobreviver por nós mesmos. O preparo anterior ajuda mas aqui tudo é diferente.

P5: No seu trabalho de implementar um modelo de gestão, que paradoxos viveu?

Nos EUA o nível do pessoal era diferente. Tínhamos pessoas com mais baixa formação do que no Brasil, pois aqui essa indústria não é valorizada, não atrai pessoas. Tive que voltar atrás no que eu imaginava fazer e ir para o mais básico.

Não dava, por exemplo, para pedir para as pessoas ficarem mais tempo além do horário normal de trabalho como fazíamos no Brasil. As pessoas não eram flexíveis. Aqui não existe “cancelamento” ou “adiamento” de férias para atender necessidade da empresa. O molde que trazíamos do Brasil se mostrou um molde que não se encaixava aqui. Eu trouxe um plano do que iria fazer mas não deu certo pois esbarrava nas questões de gestão de

peessoas. Por isso hoje acho que o modelo de gestão de ser mais local do que global (eu pensava o contrário antes!). É possível usar melhores práticas, mas o sistema tem que ser adaptado às questões locais. Exemplo: o clima do Canadá influencia nos aspectos operacionais, o frio interfere no funcionamento dos equipamentos e na determinação dos turnos de trabalho. Por isso a produção no Canadá é menor do que na Flórida, pro exemplo. Não funciona, pois, determinar um índice global de produtividade por funcionário.

Outro aspecto: a matéria prima é diferente, a composição do solo é diferente, o calcário é diferente e isso impacta no processo produtivo. Os fornecedores são diferentes, têm níveis de estabilidade diferente.

Concluimos pois que não dá para fazer um plano no Brasil e dizer que vai funcionar em todo lugar. Os objetivos podem ser globais, como pro exemplo: queremos atingir 90% de capacidade. Como fazer isso é diferente de local para local. Em termos de qualidade de produto pode haver uma regra geral: estar entre os *top* três, mas não é possível dizer que a fresistência do cimento tem qeju ser “X” par todos.

Segurança por outro lado é um tópico que pode ser mais global, com alguns procedimentos locais, assim como melhores práticas de tecnologia.

O resto é local: desenvolvimento de pessoas, retorno financeiro por planta. No caso da unidade onde trabalho, por exemplo, tudo vem por avião. No Canadá é tudo pro navio, com um custo muito menor. Hoje a empresa entende isso e aceita, sendo mais flexível e ouvindo mais o pessoal local.

P6: Que papel você exerceu nesse processo e como se vê como agente de mudança?

Acho que consegui aquilo a que me propus: o laboratório de qualidade está implantado e sistematizado, os funcionários têm hoje uma visão do cliente, mas falta melhor nossa capacidade de inovação uso de matéria primas recicláveis. Eu diria que o que ajudou foi minha imensa vontade de que as coisas dessem certas, minha capacidade técnica, e a sorte incrível de ter pessoas muito boas no meu time com vontade de mudar.

Acho que tive sucesso, e o que contribuiu foi o desafio e o sonho de ser bem sucedida. Pedi muita ajuda ao meu chefe americano e a outras pessoas americanas, e também ao Brasil. Acho que a capacidade de me relacionar, saber pedir ajuda e ouvir ajudou muito. A empresa estava disposta a aprender com seus erros e aprendeu com os expatriados, aprendeu com as mudanças da fábrica, todos saímos melhores desse processo.

ENTREVISTADO: E4

Sexo: Masculino Idade atual: 42anos Idade ao ser expatriado: 36 anos

Tempo de empresa: 15 anos

Período de expatriação na Am. do Norte: de 2002 a 2006 - Canadá

Posição durante período de expatriação: G. de Sistema de Gestão / G. de Fabrica / G. de Processos

Posição atual: Gerente de Processos

Situação familiar: casado, foi com dois filhos e teve o terceiro durante o período de expatriação

Outras experiências como expatriado: Nenhuma

P1: como você vê os motivadores da empresa para se internacionalizar?

Havia a necessidade de perenizar o negócio, ganhar força e “colocar a cara no mundo”. A ida para a América do Norte foi estratégica por ser um mercado consolidado e mais maduro, o que me pareceu correto, embora ao valor da aquisição tenha sido alto. A empresa apostava na melhoria rápida de desempenho. A escolha da empresa canadense (primeiro alvo) foi pela oportunidade vislumbrada dessas melhorias, pela maturidade do mercado.

P2:Quais os objetivos de sua expatriação Como foi a chegada no Canadá?

Inicialmente fui designado como facilitador para implementar o sistema de gestão industrial do Brasil, posição em que fiquei nos primeiros quatro meses. Depois passei a Gerente de Fábrica por dois anos e por fim um ano e meio como Gerente de Processos. A chegada foi difícil por uma série de fatores. O primeiro foi a adaptação local: cultura, clima, etc...

Tivemos o apoio no Brasil mas hoje percebo que foi superficial e não ajudou. A língua também foi uma barreira, até par mim que já tinha domínio.

Como foi a primeira experiência da empresa fomos com “muita sede ao pote”, com um conjunto de ferramentas já bem amadurecidas no Brasil, mas fomos com uma maneira muito “brasileira”, achando que se deu certo no Brasil daria certo lá. Acho que é correto que a ferramenta poderia dar certo, mas o canadense gosta de ser o “dono do processo”. Quando percebemos isso mudamos e colocamos um líder canadense, aí começou a dar certo.

Acho que é possível implementar um modelo global de gestão na área industrial. A essência das ferramentas não muda, a ferramenta funciona. O principal problema foi a forma utilizada para implementar a ferramenta.

P3: Pelo que você colocou do motivo de sua expatriação, você foi com a expectativa de ser um agente de mudança. Como foi isso?

A empresa tinha expectativa de implementar rápido seu sistema, o que não aconteceu. A planta estava muito deteriorada e foi necessário recuperá-la antes, mas eu acho que gerei mudanças. A primeira foi colocar o canadense na liderança, e aí começamos a mudar, se bem que não na velocidade esperada. De zero a 100 eu diria que consegui 60, mas houve mudança. Um exemplo do que aconteceu são os registros fotográficos que tenho mostrando a sujeira e desorganização da planta antes e a transformação gerada.

Lá os sindicatos são fortes e conseguimos juntar *staff* e *union* sem brigas.

P4: Como você atuou nessas mudanças?

Eu procurei mobilizar as equipes, mostrando o benefício para todos. Começamos a ter movimentos espontâneos. A chave do sucesso foi mostrar para eles que as mudanças tinham um valor forte para a empresa mas que tinha valor para eles também. A planta melhorou com os investimentos e isso melhorou a qualidade de trabalho para eles também. A minha ação foi envolver as pessoas.

P5: Que contradições você viveu nesse processo?

Eu não vejo contradições fortes, mas sim ajustes de sistema. Montamos um sistema global mas com muito foco na operação. Ao chegar lá vimos que a planta estava *sold out*. Bem, mas houve sim algumas contradições:

- o CEO era voltado para o cliente e nós para os custos de produção e resultados operacionais. O que fizemos foi aproximar as três áreas (comercial, logística e operações) para poder alinhar. Um dos trabalhos dessa equipe integrada foi trazido ao Brasil, o *Production Inventory and Sales*. Na medida em que esse grupo de trabalho começou a se dar bem, houve frutos positivos na cadeia e o processo foi trazido para o Brasil e eu mesmo o utilizo em minha planta aqui.

Um aprendizado que trouxemos para o Brasil foi o contato com o sindicato. Hoje ouvimos mais o sindicato aqui no Brasil e o temos mais próximo.

- Mais um caso: como a mão de obra lá é muito enxuta devido a custos, aprendemos a racionalizar e estamos trazendo essa experiência para o Brasil, mas aqui há ainda certa desconfiança. Lá há recursos técnicos mais abundantes e mão de obra é mais

formada, ao passo que aqui o custo de equipamentos é mais alto e a mão de obra precisa ser formada. Então há aceitação do conceito mas é difícil implementar aqui algumas coisas de lá.

- No caso de projeto: é mais fácil realizá-los lá no Canadá. Por exemplo: há poucos túneis nas estradas, ao passo que aqui quase todas têm túneis.
- No caso da relação com clientes: lá o cliente é o foco, e eu aprendi a ter esse foco. Aqui meu foco era apenas operação, produtividade e custos. Aprendi a entender o cliente.
- Quanto à relação com o trabalho: lá preservam qualidade de vida. Eles têm o trabalho como meio e não fim como temos aqui. E eu aprendi isso!

P6: Como você avalia sua expatriação?

Se for para medir resultado do que se esperava, de 0 a 100 foi 60/70, mas do ponto de vista de iniciar um processo de transformação eu diria que foi 70/80. Agora do ponto de vista pessoal foi 100! Nenhum MBA teria me dado o aprendizado que obtive com esse processo. Gostaria até de ter colhido mais, mas para mim pessoalmente foi um sucesso. O que foi mais difícil foi o processo de transformação da planta, a aceleração dos resultados e a mobilização da equipe.

P7: Que dicas você daria para alguém que fosse passar agora por um processo dessa natureza?

Para a empresa eu diria para selecionar com mais detalhes, mais critérios, as pessoas a serem expatriadas, avaliando posições e perfis pessoais. Foi muita gente par lá num primeiro momento, o que assustou o pessoal canadense. E foram pessoas que não estavam no espírito nem no *timing* do processo.

Para as pessoas eu diria para irem mais focados. Nós começamos dando “tiro para todo lado”. Faltou priorizar o que era mais crítico. Orientaria para que, antes de qualquer ação, identificassem o cerne do problema.

P8: O que essa experiência contribuiu para sua ação hoje?

Ampliei minha visão de negócio, tenho uma visão estratégica mais ampla e consigo ter um planejamento com o negócio (antes tinha um planejamento só operacional), e isso me ajuda nas decisões sobre meio ambiente, recursos naturais, processo de gestão, liderança, relações com o sindicato, etc.

P9: Você consegue passar esse seu aprendizado para outros colegas aqui no Brasil?

Sim, embora não tenhamos muito espaço para sinergias aqui

ENTREVISTADO: E5

Sexo: Masculino Idade atual:37 Idade ao ser expatriado: 31 anos

Período de expatiação na Am. do Norte: desde 2002 (permanece expatriado)

Posição atual: Diretor Corporativo de Compras (Canadá)

Situação familiar:

Outras experiências como expatriado: Nenhuma

P1: Do seu ponto de vista, qual foi o motivador da empresa para se internacionalizar?

A empresa vinha tentando isso por uma necessidade de proteção do mercado brasileiro. O Brasil em 1992/93 tinha 90% da produção de cimento e em 1996 70%, e esse % foi caindo com a entrada cada vez maiores de competidores estrangeiros se instalando no país. Houve um ataque por parte de multinacionais e era preciso uma defesa. Então uma das estratégias da empresa para se expandir foi avançar no mercado internacional e mostrar que não queria ataque no Brasil, que era capaz de atacar fora também.

A expectativa de internacionalização se iniciou em 1997, perdemos uma aquisição em 2001 e conseguimos essa em 2002.

P2: Como você viu esse processo?

A empresa foi com uma proposta de levar a sua *expertise* em operação. No início focaram produção e projetos. Isso criou um impacto positivo por um lado porque mostrou nosso conhecimento: hoje o canadense sabe que o Brasil existe e que não andamos como índios de tanga na rua, isso nós mostramos a eles.

Mas nós aprendemos que não se traz tudo do Brasil e se implanta no Canadá. As pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. Antes da crise eram consumistas: se havia problema numa planta trocava-se tudo ao invés de buscar melhorias nos equipamentos já implantados

Na minha área (compras), por exemplo, tive que mostrar que podemos confiar num fornecedor histórico mas isso não nos impede de buscar outro que possa ter a mesma confiança e nos oferecer melhores condições.

P3: Que contradições / tensões você viveu na implementação das mudanças em sua área?

A América do Norte vive em função de dois aspectos: segurança e meio ambiente. Não se pode colocar esses dois pontos em risco. Como sempre tivemos atenção com eles os problemas nessas áreas não foram grandes. Mas ainda assim enfrentamos o problema de não conseguir fazer algumas coisas tão rápido como no Brasil. As comunidades aqui no Canadá têm muita força, tudo passa por um trâmite em que a comunidade opina e tudo leva muito mais tempo.

P4: Como você lidou com isso?

Do meu lado busquei atuar baseado no relacionamento, não em cargo ou hierarquia, que não funcionam aqui, não têm a mesma importância que no Brasil. Você tem que se estabelecer na comunidade, ganhar a confiança das pessoas primeiro pelo lado pessoal, depois profissional. É preciso respeitar isso. Por exemplo: quando passamos o primeiro

verão aqui foi estranho entender porque as pessoas saiam às 4 horas da tarde. Agora já sabemos que o verão é muito curto, todos têm que aproveitar a o máximo.

As pessoas aqui querem saber o resultado da empresa, isso as interessa, é preciso haver mais comunicação. Elas não têm medo de fazer perguntas sobre como vai indo a empresa, etc...não têm medo do risco.

P5: Na sua opinião e com sua experiência: é possível implementar totalmente um modelo global de gestão?

Acho que não em todas as áreas. Em finanças e logística, por exemplo, é possível. Em Recursos Humanos não. Aqui as pessoas mudam de emprego porque não querem viajar uma hora, por exemplo, ao passo que no Brasil andam até mais de duas horas para chegar ao trabalho.

Mesmo do ponto de vista da produção é difícil implementar um modelo global. Nós temos o sistema de gestão industrial no Brasil, e não conseguimos implementá-lo aqui, teve que ser todo adaptado e acho que não existe uma aprovação do modelo nos dois lados. O Brasil fez um modelo muito complexo, que depende de muitas pessoas. Aqui o no. de pessoas é muito reduzido, não existe mão de obra. Diante dessa tensão a empresa adaptou-se às questões locais. Exemplo: em compras no Brasil a estratégia é "apertar o fornecedor para obter o menor custo". Aqui o modelo é de buscar a melhor parceria a longo prazo, não é baseado em custo só.

Na minha área há coisas muito boas aqui no Canadá que a empresa nunca tentou implementar no Brasil. Nós trouxemos que havia de melhor no Brasil, adaptamos e está dando certo. O contrário não está sendo feito.

P6: O que está dificultando isso?

O pessoal acha que a “mãe” é o Brasil, e a “mãe” não recebe dos filhos !!

Em Recursos Humanos, por exemplo, o contato aqui é mais fácil com as áreas de RH do que com o Brasil, eles são mais abertos. Folha de pagamento funciona sem problemas, a política de remuneração é mais clara e divulgada...

P7: Que balanço você faz de seu aprendizado?

É preciso aprender a escutar o pessoal local, que no caso aqui é muito fechado; levar pessoas para o Brasil e mostrar o que é importante. Aqui no Canadá, mesmo que a hierarquia não tenha valor, eles se sensibilizam com presença do acionista, foi o que vi quando recebemos a presença de um dos acionistas. Viram que ele é “gente como a gente”! Acho que nos faltou levar pessoas daqui para o Brasil para mostrar como funcionamos lá e para que elas mostrassem como as coisas funcionam aqui.

P8: Porque você foi escolhido para essa expatriação?

Fiz alguns trabalhos de integração de pessoas no Brasil e porque sempre expressei minha vontade de crescer e ter uma experiência fora. Eu me coloquei à disposição e isso contou.

P9: Você se viu como efetivamente um agente de mudança?

Sim. O pessoal hoje aqui no Canadá confirma que há uma área de compras corporativa que traz vantagem competitiva e pode adiciona valor. O *levarege* de compras trouxe bons resultados e hoje reporto ao CEO da empresa, o que é um sinal do papel estratégico da área

P10: Como você conseguiu isso?

Porque confio no que fazemos. Além disso disponibilizei-me do ponto de vista pessoal. Aprendi os esporte locais, jogo golfe, consigo um diálogo sobre as coisas locais. A estratégia de relação pessoal foi fundamental.

O expatriado precisa saber se está interessado em se integrar na cultura local. Se está preocupado só em ganhar dinheiro não vai conseguir ser um agente de mudança.

Tivemos alguns casos assim que fracassaram e tiveram que voltar ao Brasil.

ENTREVISTADO : E 6

Sexo: Masculino

Idade atual: 40

Idade ao ser expatriado:

Tempo de empresa: 12 anos

Período de expatriação na Am. do Norte: 2005 a 2008 – Canada

Posição na expatriação: G. Corporativo de exploração de minas

Posição atual: G. de exploração de minas

Situação familiar: Casado, 2 filhos

Outras experiências como expatriado: Nenhuma

P1: Quais foram, na sua visão, os motivadores do processo de internacionalização da empresa?

O motivo foi para não ficar tão “sensível” a distorções e problemas da economia brasileira. À luz de uma crise econômica, por exemplo, fica mais susceptível. A idéia foi entrar em mercados maduros. Hoje na verdade o Brasil está tendo uma performance melhor, mas é uma questão de curto prazo. Ainda acho que a visão de longo prazo foi acertada.

Surgiram oportunidades com o Canadá e CEMEX (cimenteira mexicana instalada nos EUA) e outros projetos que foram postergados. A concentração está mesmo na região dos EUA, marcado por um processo industrial muito significativo nos anos 50/60 e agora não mais. Nos EUA a área de desenvolvimento é a região sul/sudeste, com clima melhor. Daí foi acertada a aquisição.

P2: Por que você foi escolhido para a expatriação?

O critério foi direcionado pela empresa, foram escolhidas pessoas com nível de conhecimento técnico e domínio do sistema de produção VCPS (*Votorantim Cement Production System*) para implantar lá o mesmo processo do Brasil. O perfil escolhido foi de pessoas com dedicação, comprometimento e conhecimento técnico.

No meu caso, a unidade onde eu trabalhava no Brasil tinha sido vendida, e a empresa queria reter alguns dos profissionais que trabalhavam nessa empresa, por isso os enviaram para expatriação, como eu. Eu já havia trabalhado com o profissional que foi expatriado como diretor industrial e ele me chamou para trabalhar com ele.

P3: E por que você aceitou esse convite?

Primeiro pensei em ser uma oportunidade única de ampliar a visão de mundo. Eu nunca tinha trabalhado fora do Brasil. Nunca trabalhei fora da empresa mas passei por várias áreas dentro dela, como se fossem várias empresas. Gosto muito de história e geografia e gosto de ver fatos diferentes e culturas diferentes.

Outro interesse foi desenvolver relacionamentos em escala global. Você amplia realmente o seu foco, que foi de fato o que aconteceu comigo. Favoreceu também o domínio de outro idioma. E esse é um processo de valor também para a família, para os filhos. Uso as férias para ir para o Brasil mas também para passear por aqui.

P4: Como foi a adaptação sua e de sua família?

Profissionalmente fiquei muito frustrado no início. Não sabia falar bem a língua nem “ler” os rituais. Tive um apoio grande o Brasil, que me mostrou que isso era natural e iria se minimizando com o tempo. Facilita ter contato com algum outro expatriado (não muitos), para compartilhar as situações

Quando se tem definido o que é para ser feito e os objetivos a pessoa se estrutura para obter isso. Se os objetivos não forem claros aí fica mais difícil. Tive muito apoio, a empresa me deu um pacote interessante que foi bom para a família. Tive também a felicidade de trabalhar com um pessoal local de quem tive bastante entendimento e apoio, sabiam que eu teria algo para contribuir.

Quanto à família, vim com meus filhos gêmeos com 2 anos de idade e a empresa me permitiu trazer a babá, o que foi muito bom e me liberou para que eu me focasse no trabalho. Com isso a transição foi tranqüila. Bem, tranqüila após os 6 primeiros meses: logo no início meu filho teve uma doença (cobreiro), e aí não entendíamos a palavra usada aqui para definir a doença, foi um stress até entendermos que o problema não era grave e se resolveu.

P5: Como você avalia esse processo de internacionalização do ponto de vista de acertos e erros?

A gente ouvia no Brasil que no projeto Carajás, por exemplo, os estrangeiros vieram com um pacote e reclamávamos porque era rígido e não podíamos adaptá-lo, otimizá-lo. Pois

bem, fizemos o mesmo no Canadá! Eu não fui um dos primeiros expatriados, mas as pessoas que foram antes me contaram como foi. Chegaram e disseram: nós temos um sistema que vai resolver todos os problemas, e fizemos isso de uma forma rígida.

A questão hierárquica e de comprometimento aqui é diferente. No Brasil você pede algo a um funcionário e ele faz. Aqui o funcionário pergunta o porquê, é da cultura, ele quer saber. A gente acha estranho, mas é assim. Uma vez eu pedi algo e a pessoa replicou com outra sugestão e eu vi que era possível fazer do jeito dele. O nível de discussão aqui é maior. É preciso explicar tudo.

Nós demoramos um pouco a entender isso. Hoje sei que quando a pessoa entende o comprometimento é maior. Eles sabem o que é crítico para o negócio e enxergam coisas que nós não enxergamos.

P6: Na sua visão a empresa conseguiu o objetivo de implementar seu sistema de produção (VCPS)?

Talvez não na velocidade que seríamos capazes de fazer, mas conseguimos. Uma coisa que mudamos aqui foi demonstrar que uma fábrica de cimento não precisa ser feia e suja, pode ser bonita e segura. Pudemos mostrar que isso é possível aqui mesmo, ao adquirirmos outras unidades em melhor estado do que as originais.

Aprendemos algumas coisas de valor no que se refere à proximidade com os funcionários o que possibilita um ambiente mais criativo, e isto aprendemos aqui.

Apreendi também a dominar o idioma, o que não se faz de uma hora para outra, aprendemos a checar nossa comunicação e faço isso agora até em português.

P7: Que objetivos você recebeu para cumprir na sua expatriação?

Tinha que avaliar a mineração da unidade canadense e verificar riscos que pudessem ameaçar o negócio e desenvolver ações para mitigá-los. Realizamos vários projetos para otimização de reservas, criamos um processo para avaliar a efetividade das ações. Acho que os riscos identificados foram efetivamente minimizados.

P8: Que estratégia você usou para obter esta conquista? Como você atuou como agente de mudança?

Balizei-me com dados para um diagnóstico. Quando você faz um diagnóstico compreensível você pode apresentar para quem for. Você envolve a pessoa para fazer a leitura adequada do ambiente. Dados não são só números, você precisa entender o contexto. Apresento os dados, o que eles estão me falando e apresento as ações. Aí discuto com a equipe, com as pessoas que têm o conhecimento local, que têm mais experiência que eu. Eu busco um consenso com os que têm mais senioridade no negócio, e com isso consegui um maior comprometimento.

P9: Quais as principais contradições (paradoxos) você viu / viveu nesse processo de internacionalização?

(longo silêncio...) Não sei como responder isso...vamos conversando um pouco par ver se sai.

Uma coisa que você vai aprendendo é que se você é flexível fica mais flexível ainda pois precisa disso para sobreviver. No Brasil, por exemplo, a gente analisava que era bom ter uma equipe de manutenção porque a mão de obra é barata e os equipamentos muito caros. Aqui é o contrário, por isso usam o equipamento por uns cinco anos depois trocam, custa mais barato. Não tem o que é bom para cá e para o Brasil.

Nessa questão de paradoxos a expatriação te possibilita entender contextos e te permite identificar onde seria possível utilizar o modelo de uma região, onde usar de outra, onde integrar os dois. Acho que a maior conradição que vivi aqui foi essa questão entre “impor” nossso sisteam de gestão tal qual fazíamos no Brasil e respeitar que as coisas aqui são diferentes, aceitar que não dá para impor tudo, tentar adaptar muita coisa e aceitar que há coisas que não dá para adaptar, tem que aceitar como são aqui. Acho que não estávamos opreparados para isso.

Sou muito grato a essa oportunidade pois me lembro que quando estava na escola e vinha um especialista do “primeiro” mundo falar conosco achava que ele tinha “bola de cristal”. Aprendi que não é bem assim, a pessoa sabe das coisas não porque a pessoa é do “primeiro” mundo, mas porque acumulou experiência. Em qualquer ambiente em que você tenha estrutura favorável você tem excelência.

P10: Como a empresa está aproveitando o aprendizado de vocês no Brasil?

Eu procuro ser um facilitador disso. Sempre que me deparo com algo que não temos no Brasil passo para os brasileiros e me coloco como ponte. As pessoas passaram a me ver como um embaixador. Ex.: uma perfuratriz numa unidade do Brasil. Reformá-la é difícil. Pediram-me para ver aqui. Por um terço do valor (incluindo taxas) viabilizei a comprar e entrega lá. Já fiz várias aquisições desse tipo. Tenho vários e-mails de pessoas que me pedem sugestões.

P11: Qual sua avaliação geral do processo de integração?

Positivo, no sentido de ampliar a visão do Brasil, conseguir melhorar referências e Standards. Agilizou o processo de diferenciação que queremos, o que é fundamental para uma empresa que quer entrar numa esfera global, dá confiança à empresa. Para o profissional é uma experiência única, se a pessoa e a família estão bem.

P12: O que você faria diferente nesse processo?

Arriscaria mais no início. Até nos adaptarmos ficamos muito tolhidos de dizer algo, fazer algo rápido porque não temos segurança. Hoje vejo que eu poderia ter me exposto mais, ter dado sugestões (no começo achávamos que não estávamos certos).

No meu caso ocorreu um “bom casamento” entre o que a empresa necessita e o que eu posso oferecer.

Acho que uma outra melhoria seria escolher melhor o perfil dos profissionais considerando a região, a família, alinhar necessidades da empresa e grau de adaptabilidade do profissional.

ENTREVISTADO: E 7

Sexo: masculino

Idade atual: 50

Idade ao ser expatriado: 43

Tempo de empresa: 19 anos

Período de expatriação na Am. do Norte: 2002 a 2006 no Canada e 2007 a 2008 nos EUA

Posição na expatriação:

Posição atual:

Situação familiar: Casado, dois filhos

Outras experiências como expatriado: não

P1 : Como se deu esse processo de expatriação para você?

A princípio não achava que isso iria agregar algo para mim do ponto de vista profissional, mas vi uma oportunidade do lado pessoal, com relação a meus filhos (15 e 17 anos à época). Achei que era uma oportunidade imperdível de abertura e viver a adolescência fora do Brasil. Meu principal fator para aceitar a expatriação foram meus filhos. E valeu muito a pena. Vivemos cinco anos no Canadá e um ano e meio nos Estados Unidos. Quando fui para os EUA meus filhos voltaram para o Brasil, fui só com minha esposa.

P2: Como foi a adaptação de vocês lá?

Nunca tivemos problemas. Eu havia trabalhado antes numa multinacional e havia viajado muito e cheguei a morar seis meses na Europa, onde é muito fácil se adaptar. Nessa expatriação, quando fazia muito frio especialmente no Canadá, eu aproveitava para estudar.

Minha filha adaptou-se muito bem; meu filho é mais quieto, mas estudava muito e também se deu bem. Minha esposa havia optado por seguir-me já na época em que fiquei seis meses na Dinamarca. Ela gosta de estar com a família.

P3: Quais foram na sua visão os fatores que levaram a empresa a se internacionalizar?

Quando compramos a fábrica no Canadá (primeira aquisição internacional do Grupo) vimos que a visão de projetos é diferente. Aqui equipamento é caro e mão de obra barata e só por isso todo o conceito de manutenção é diferente. Na área de projetos também: eles compram projetos “*turn key*”. As fábricas eram antigas e não atendiam os padrões da empresa. O objetivo de nos enviarem ao Canadá foi mudar esse estilo e implantar nosso modelo de projetos igual fazíamos no Brasil.

Mas como eu já tinha experiência com multinacional sabia que não seria possível. Eu sabia das diferenças e que não seria possível. No final das contas houve uma adaptação de cerca de 30% o nosso modelo, sendo que 70% foi possível implantar como fazíamos no Brasil.

P4: Como foi essa adaptação de 30%?

No meu caso foi dramático. O CEO do Brasil na época disse aos canadenses que nós sabíamos fazer projetos de forma melhor e mais barata. Quando eu cheguei lá, por conta dessa fala, encontrei um forte ressentimento deles, e ainda pro cima eu mesmo sabia que

não havia condições de se implantar nosso modelo exatamente como era aqui. O problema começava na negociação com empreiteiras.

Aí “humildemente” eu disse que sabia que não havia condição de aplicarmos nosso modelo e então eles começaram a me ajudar, e eu ouvi muito do que eles tinham a me ensinar. Mas o primeiro dia foi um choque.

P5: E como foi com seus outros colegas expatriados?

Infelizmente a empresa teve que mandar muita gente (cerca de 40 pessoas). Desses só cinco falavam inglês bem, mas nem eles tinham experiência internacional. Isso causou um conflito muito grande. Alguns brasileiros saíram de fábricas do Brasil sem ter sequer visitado alguma outra no próprio país, e foram ao Canadá para dizer que eram os “certos”. Muitos voltaram, mas houve os que se adaptaram.

A segunda etapa desse processo de internacionalização, quando compramos plantas nos EUA, foi bem melhor, enviamos aos EUA os que haviam se dado bem no Canadá.

P6: O que contribuiu para os sucessos e para os fracassos desse processo?

Foi uma questão de educação. Quando se manda pessoal de alto nível é outra história. Quando descemos o nível, enviando operadores ou engenheiros, essas pessoas não estão bem preparadas para isso. Nós não tínhamos pessoas com experiência par ir para lá.

P7: É possível implantar um modelo global de implementação de projetos?

Sim na gestão pois aplicamos um sistema único, com mesmo tipo de software do Canadá, EUA e Brasil. O SAP também é o mesmo. Em vários processos é possível fazer padronização e gestão únicas.

Já na área de projetos há questões de normas técnicas que são diferentes no seu conteúdo. Equipamentos para os EUA são diferentes dos equipamentos do Brasil. Na área técnica é mais complicado. Na área de gestão é possível ser mais padronizado.

P8: Que contradições (paradoxos) você percebeu para a empresa ou viveu pessoalmente?

Na gestão de pessoas é super complicado, a legislação é diferente, o comportamento é diferente. Lá é preciso tomar muito cuidado com qualquer brincadeira porque pode ser interpretada como assédio moral. Um daí fui fazer uma entrevista e perguntei se a pessoa gostava de futebol, se era casado, e fui recriminado pela pessoa de RH pois esse tipo de pergunta não pode ser feito.

Como líderes temos que ter cuidado no comportamento com os subordinados. No Brasil à época tínhamos um estilo mais autoritário, meio militar, e as pessoas se sujeitavam. Lá não é assim.

P9: Quais foram os principais aprendizados para a empresa e para você desse processo?

Para a empresa: o aprendizado no Canadá foi muito grande. O primeiro erro com o qual aprendemos foi ter humildade, entender o sistema local, extrair o que tinham de melhor e depois levar o que tínhamos de melhor. Aprendemos que temos que primeiro entender e depois melhorar. E eu aprendi muita coisa técnica.

Do lado pessoal: aprendi a não reclamar muito das coisas. Lá com 10° C a gente achava tudo maravilhoso! Sistema de saúde lá, por exemplo, é pior que o sistema público aqui.

Por outro lado, trânsito no Brasil é uma loucura e lá é super organizado, as pessoas respeitam a lei, sonegar imposto dá 30 anos de prisão por exemplo.

P10: Como você percebeu sua atuação como agente de mudança aqui, na sua volta?

Estou tentando na minha área. Lá, quando se diz que o projeto vai custar um valor e durar um tempo, isso é cumprido. Se você passou um número sobre o projeto isso é levado a sério. Se você fugir de valor e prazo pode até ser mandado embora. Toda a empresa se mobiliza para conseguir o prometido. Aqui ninguém controla tempo nem custo de nada.

Estou tentando trazer isso para cá e levar a sério: trabalhar com datas e custos reais. Aqui ao aprovarmos o projeto baixamos o orçamento por pressões e depois estouramos custos. Nós nos comprometemos com o que não é possível cumprir. Eu não concordo com isso.

P11: E como os brasileiros estão aceitando isso?

Acho que as pessoas entenderam e aceitam. Meu chefe direto também aceitou e me dá apoio. Às vezes conseguimos...

P12: Qual o saldo que você vê nesse processo?

Para a empresa valeu muito, a empresa cresceu e pode crescer mais ainda agora. A empresa não quer correr riscos e procurou países mais tradicionais. Agora dá para correr mais riscos, por exemplo ir para a África, Angola. Hoje vai encontrar pessoas preparadas para fazer a empresa crescer. Os que foram aprenderam muito.

P13: Os que voltaram trouxeram mudanças para o Brasil?

Algumas coisas sim, outras não. Quarenta expatriados no meio de seis mil funcionários é um número pequeno para gerar grandes e muitas mudanças. Por isso acho que expatiação tem que ser para alto nível, para quem vai conseguir mudar lá e cá. Mandar pessoal operacional não adianta para gerar processo de mudança.

ENTREVISTA (E8)

Sexo: Masculino Idade atual: 41 anos Idade ao ser expatriado: 40 anos

Tempo de empresa: 7 anos

Período de expatriação na Am. do Norte: desde jan 2009

Posição atual: CEO Estados Unidos

Posição na época da aquisição: responsável pelo modelo que deveria ser implantado na filial adquirida

Situação familiar: casado, 2 filhos, família acompanhou na expatriação

Outras experiências como expatriado: sim: é argentino de nascimento e viveu 10 anos no Brasil antes da expatriação para os Estados Unidos

P1: Quais foram, na sua visão, os motivadores para esse processo de internacionalização?

E difícil generalizar...ha muitas situações específicas que necessitam um *approach* diferente. Não acredito num modelo unico de internacionalização. Algo muito diferente é uma empresa exportadora de outra que opera no exterior e vende no proprio local. A exportadora so demanda um conhecimento comercial. Seu sucesso depende menos de sua capacidade de internacionalizacao. Pode ser necessaria uma internacionalizacao logistica, mas nao é critico. O critico esta no pais de origem.

No caso de empresas que não são exportadoras, com produtos que nao “viajam” por conta do custo logistico, a situação é diferente .E o nosso caso, do cimento. Ai, se você tem um modelo de sucesso no seu pais tem que ter um processo de transferência se quer ter

sucesso. Ex.: Gerdau, Imbev e nos. São empresas que exportaram um modelo de sucesso.

Se a empresa não tem um modelo para o que é “*core competence*” ai tem um problema.

Nossa empresa tem que produzir localmente para vender, tem que ter um modelo de gestão definido no que é sua vantagem competitiva. Nos tínhamos o modelo de produção de cimento. Somos extremamente competitivos no Brasil com esse modelo, atingindo padrões internacionais de produção inclusive. Para isso documentamos o processo, pusemos auditoria e colocamos sua implantação na remuneração variável dos executivos.

Quando da aquisição da empresa na América do Norte fizemos um “pacote” desse processo, traduzimos para o inglês, treinamos pessoas para que treinassem outros na América do Norte e definimos indicadores com notas para avaliação da implantação, que era feita a cada 6 meses.

P2: Como você avalia essa implantação?

Acho que foi um modelo de sucesso depois de algum tempo, depois que aprendemos algumas coisas. E o que aprendemos: no início fomos muito detalhistas no modelo e queríamos que fosse implantado em todos esses detalhes, o que se mostrou inviável. Fomos muito detalhistas também na documentação dos indicadores, deveríamos ter nos preocupado apenas com o que era crítico.

Outro aprendizado foi sobre levar pessoas. Aprendemos que deveríamos ter levado um número mais adequado. No início levamos uma “tropa de choque”. Pode ajudar, mas custa muito no longo prazo. É preciso desenvolver o pessoal local, mas é bom levar algumas pessoas para acelerar a transferência de *know how*. Por conta dessa “tropa de choque” no

inicio houve muita resistência do pessoal local. Houve negação e resistência independentemente da qualidade do modelo.

P2: essas situações que você relatou foram nos EUA ou no Canadá?

Foram no Canadá

P3 E como você as conhece?

Na ocasião eu era o responsável no Brasil por esse modelo de gestão e pela sua implantação no Canadá, por isso acompanhei todo o processo.

P4: E nos EUA, como é a situação? Porque você foi expatriado?

A empresa comprou uma operação aqui na Flórida ainda em fase final de construção. Eu cheguei depois da implantação e vim expatriado com o objetivo de duplicar o tamanho da empresa.

O processo de implementação do modelo brasileiro aqui foi mais fácil porque começamos a empresa do zero, as pessoas adotaram o modelo. Há situações em que é preciso adaptações mas há situações em que é possível usar o modelo como referência global. Aqui nos contratamos pessoas locais e ensinamos a elas o modelo, que foi bem aceito, não precisamos dos expatriados para implementá-lo. Por isso acho que os problemas enfrentados no Canadá não foram devido a diferenças culturais. Lá o que poderíamos ter feito melhor é envolver as pessoas locais para que houvesse um engajamento.

No Canadá se não tivesse sido a presença do E2 (entrevistado E2) não teríamos conseguido implantar. Ele foi levado para contornar a situação de resistência e fez um bom trabalho.

Ele conhecia muito bem o modelo e soube engajar as pessoas. Mas tivemos que trocar o CEO que não estava “comprando” as ideias.

P5: Aproveitando sua visão do que aconteceu na primeira aquisição e aqui, quais foram as contradições encontradas nesse processo?

(pensou muito para responder) Bem, houve contradições sim. O modelo de gestão não pode querer abraçar o mundo todo. Acho que quisemos atacar tudo e isso é difícil. Há que se focar no fundamental e so nisso ser inflexível. Isso acontece também no Brasil. Não há mais diferenças entre América do Norte e Brasil do que dentro do próprio país. E preciso escolher o que é fundamental e o que não será o mesmo em todas as regiões.

É natural que ao se definirem esses itens fundamentais se encontre resistência de implantação.

Os paradoxos existem sim e vão sempre existir.

P6: Que tipo de perfil ajuda ou dificulta enfrentar os paradoxos?

Pessoas muito rígidas têm dificuldade. Pessoas flexíveis, que tenham tido experiências diversas, formação eclética, não sempre fazendo a mesma coisa, têm mais facilidade.

É importante também a capacidade de ouvir, é preciso ter “inteligência emocional” também. A pessoa tem que ter capacidade de fazer leitura política e adaptar o discurso à audiência, tem que ter um arsenal de diferentes formas de influência, so pela autoridade terá problemas. No Brasil as pessoas têm uma reverência à figura hierárquica. Aqui é diferente, é preciso ouvir as pessoas, influenciar pelos valores e não pela autoridade, temos que explicar a razão das coisas.

P7: Como voce esta se vendo como agente de mudança? Quais os acertos e erros do seu caso?

E mais facil ver os acertos...No inicio fui muito duro porque estavamos n oinicio da crise financeira mundial, que se iniciou pouco antes de eu chegar nos EUA, e que nos abalou bastante. Perdemos muito dinheiro e muito rapido com a crise, foi preciso reduzir o quadro de pessoal e até cortar salarios. Fui mais duro do que um Americano médio seria. Mas com isso tive sucesso, conseguimos sobreviver.

Um acerto que tive foi construir uma equipe com as melhores características que eu entendianecessarias. Nos integramos com facilidade, conseguimos alavancar os resultados, todos trabalhando juntos. Enfim, aqui foi mais facil do que no Canada, não so porque a operaca o comecou do zero, mas porque aprendemos com a experiencia de laque não da para fazer tudo !

ENTREVISTA (E9)

Sexo: Feminino

Não foi expatriada, mas participou do processo de aquisição e era a Diretora de Recursos Humanos na época, tendo tido íntima relação com o processo de expatriação. Hoje se ocupa de outras atividades, em outra área de Grupo.

P1: Você era a responsável de Recursos Humanos e na ocasião participou desse processo de aquisição, da escolha e do acompanhamento dos expatriados. Na sua visão, qual(is) foi(ram) o(s) motivador(es) desse processo de internacionalização?

O objetivo da aquisição no Canadá foi tirar o melhor valor dos ativos da empresa, ou seja, *Full Business Potential* que significa: que valor tirar de uma aquisição para ficar melhor. A escolha da região Canadá / EUA é uma orientação de buscar aquisições em mercados maduros e daí extrair o melhor valor. A empresa não vai para mercados de risco.

Outra questão importante: a empresa precisava se posicionar no mundo global, como defesa de seu negócio; os *players* foram ficando grandes (CMEX no México, Lafarge na França, Holcim) e a empresa precisava se posicionar globalmente.

P2 Como foi o movimento de chegada da empresa na filial adquirida?

Não foi totalmente arquitetado. Foi algo assim: “compramos, e agora, o que vamos fazer?”. Hoje com certeza faríamos melhor. Os nossos profissionais foram olhar as fábricas e tomar conhecimento de seus processos e ficaram obcecados com as oportunidades que viram. Havia muitas oportunidades mesmo, mas ao mesmo tempo era uma cultura diferente, uma legislação diferente, uma relação sindical diferente, pessoas com um vínculo com a

empresa e o trabalho muito diferentes do Brasil. As pessoas no Brasil na época davam a alma pela empresa, o que não era o caso na filial adquirida. Esse processo propiciou um grande aprendizado.

P3: Quais eram as áreas de maior potencialidade de ganho?

Produção, Recursos Humanos. No caso de Recursos Humanos por exemplo o fundo de pensão poderia ser renegociado o que traria muitos ganhos e foi o que andou mais lento final!

P4: Como foi a escolha das pessoas a serem expatriadas?

Foram escolhidos os que conheciam melhor os processos a serem transferidos. Todos nessa condição foram alvo de convite. Isso gerou uma grande expectativa nos que tinham melhor desempenho. E essa escolha trouxe problemas:

1. A vaidade de ser convidado encheu de poder algumas pessoas, o que repercutiu mal e um pouco dessa vaidade trouxe prepotência;
2. Conhecimento precário do idioma: para se ter uma ideia, 3 anos antes dessa aquisição a empresa se recusava a contratar jovens profissionais que falassem inglês!
3. O brasileiro tem muita postura de submissão e quem está no poder acha que os outros se submetem a ele; acharam que iriam chegar no outro país e encontrar a mesma postura, que os estrangeiros iriam se submeter aos brasileiros simplesmente porque eles (brasileiros) estariam no poder. Não houve habilidade política. O

problema se agravou pel ouso do “mando” como forma de autoridade para se obter resultado.

4. Era a primeira experiência, não estávamos preparados, não existia política de expatriação. O CEO se submetia a qualquer pressão. Os expatriados “esticavam” a negociação e cada profissional ia com um pacote de remuneração. Com o tempo foram se comparando e isso gerou muitos problemas.
5. A vida no Canadá especialmente é muito diferente do Brasil, o inverno é muito rigoroso, é uma vida inospita.
6. O motivador para as pessoas foi o glamour, os filhos estudando e minglês, o que reforçou alguns problemas.
7. A empresa achou que tinha que mandar muitas pessoas, enviaram cerca de 40 expatriados, foi um erro percebido depois.
8. Não existia um sistema pronto especialmente em TI, o que não permitia acompanhar os resultados adequadamente.

P5: Na sua visão como se deu esse processo de internacionalização?

Houve um grande ganho pessoal para os expatriados, que nunca tinham ido para fora do país. A empresa também aprendeu com a troca de experiências que acabou acontecendo. Os dois primeiros anos foram muito difíceis, mas o brasileiro adapta-se com uma certa facilidade e foi isso que ajudou.

P6: Para os profissionais que acabaram tendo que voltar sem concluir sua missão fora, o que não deu certo?

O maior problema foi a falta de domínio da língua. Outro problema foi a não compreensão da dinâmica e o papel de liderança que deveria ser diferente lá: exigia mais negociação, maior habilidade no trato com pessoas, maior relacionamento com a comunidade. Quem não percebeu isso ou não mudou sua forma de agir acabou voltando.

P7: E o que fez dar certo para os que permaneceram?

Habilidade de relacionamento, persistência e facilidade de ajuste. Por conta desses que se adaptaram acho que os objetivos acabaram sendo atingidos e tiraram muito valor das operações, se bem que num tempo muito mais longo do que o previsto originalmente.

P8: O que a matriz ganhou com esse processo?

Aprendeu a entender melhor a cultura do outro. Do ponto de vista de tecnologia, métodos e processos porém o ganho não foi muito. Mas considero a experiência positiva, e a experiência de expatriação foi sem dúvida formadora de agentes de mudança.

P9: A partir desse aprendizado, o que poderia ser feito para otimizar os próximos processos de aquisição no estrangeiro?

Preparar melhor as pessoas, dar melhor clareza do que se espera delas como agentes de transformação. Não adianta, também, enviar as pessoas e não dar a elas espaço para aplicação do aprendizado. Não trouxemos nenhum canadense para o Brasil, que pudesse

nos ajudar a melhorar aqui. A empresa não aproveitou os expatriados para influenciar a melhor utilização do aprendizado que tiveram; eles estão sozinhos na volta, por isso têm dificuldade de implementar mudanças, e além do mais não são cobrados para repassar o aprendizado.

Portanto: o dificultador é o foco em curto prazo, falta uma gestão sistêmica. Não existe uma cultura de troca na empresa, o que dificulta a disseminação do aprendizado e o agente de transformação, ou seja, o expatriado. É preciso que haja um facilitador para esse processo, já que a cultura não facilita.

Para resumir nossa conversa: houve um grande aprendizado com esse processo de internacionalização, mas que precisa ainda ser melhor explorado pela empresa.

Une analyse critique de la capacité des expatriés à gérer les paradoxes organisationnels dans le processus d'internationalisation des entreprises. Leni HIDALGO NUNES

VARIABLES	INTERVIEWÉS								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Âge	34 (28 à l'expatriation)	51 (44 à l'expatriation)	30 (25 à l'expatriation)	42 (36 à l'expatriation)	37 (31 à l'expatriation)	37 (33 à l'expatriation)	50 (43 à l'expatriation)	41(40 à l'expatriation)	53
Sexe	M	M	F	M	M	M	M	M	F
Pays d'expatriation	Canada au départ et après États Unis	Canada	États Unis	Canada	Canada	Canada	Canada au départ et après États Unis	États Unis	Pas expatrié (DRH à l'occasion de l'acquisition)
Condition familiale en période d'expatriation	Marié, deux enfants nés au cours de l'expatriation	Marié, père de 4 enfants, un deux avec problèmes qui demandent traitement spécial	Célibataire	Marié, est parti avec la famille au Canada et après avec l'épouse au États Unis	Marié	Marié, est parti avec sa femme et deux enfants, le troisième est né au cours de l'expatriation	Marié, deux enfants	Marié avec deux enfants	
Compétences en langue anglaise au moment de l'expatriation	Basique	Basique	Fortes	Basique	Basique	Basique	Fortes	Fortes	
Adaptation personnelle et familiale à l'expatriation	Problème plus critique: langue	Problèmes plus critiques: langue et la question de santé de son fils	Un peu difficile pour une femme, de venir d'un pays du "tiers monde" et en plus travailler dans l'opérations dans une région "machiste"	Problèmes plus critiques: langue et climat au Canada	Pas de problème critique au niveau personnel ni de la famille	Petits problèmes au départ avec l'adaptation familiale, mais pas de problème dans la plupart du temps	Aucun problème majeur, ni personnel ni de la famille	Aucun problème Argentin, expatrié au Brésil avant	
Dans l'entreprise depuis	2006	1982	2003	1994	1997	1997	1990	2002	1999
Période d'expatriation	Depuis 2002	2002 à 2005	Depuis Dec. 2004	2002 à 2006	Depuis 2002	2005 à 2008	2002 à 2008	Depuis janvier 2009	
Expérience antérieure d'expatriation	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui Argentin, expatrié au Brésil avant	
Expérience antérieure à l'extérieur (voyages, formation, etc.)	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Oui	
Expérience dans une autre entreprise	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui (multinationale)	Oui	
Position pendant expatriation	Manager - Production (fonction Industriel)	Directeur Industriel	Manager Production	Manager Production	Directeur Corporatif des Achats	Manager Corporatif d'Exploitation de Mines	Manager Project	CEO opérations dans les Etats Unis	
Motif / objectif de l'expatriation	Amener l'entreprise acquise aux standards de la maison mère	"Transformation" du secteur industriel de l'entreprise acquise	Amélioration des indicateurs de qualité de produit	Faciliter l'implantation du système industriel de gestion brésilien	Implanter des résultats obtenus au Brésil ,	Proposer et implémenter les plans d'action pour diminuer les risques dans les mines.	Implanter le modèle de développement de projets de la maison mère	Gérer les opérations américaines en multipliant par deux les résultats	
Motivation personnel d'être expatrié	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Volonté de vivre hors du Brésil et opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité d'élargir ma vision du monde et développer de réseau global	Opportunité pour la famille, spécialement pour les enfants, adolescents à l'époque	Les défis de résultats et la position de CEO	
Critère de choix pour l'expatriation	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Personnes avec de domaine technique , dédié à l'entreprise et compromis avec l'organisation	Personnes avec du domaine technique, spécialement de la production	Pour lui:domaine du système de gestion de la maison mère	

Tableau A : Entretiens codifiés, première partie

Une analyse critique de la capacité des expatriés à gérer les paradoxes organisationnels dans le processus d'internationalisation des entreprises. Leni HIDALGO NUNES

VARIABLES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Motif / objectif de l'expatriation	Amener l'entreprise acquise aux standards de la maison mère	"Transformation" du secteur industriel de l'entreprise acquise	Amélioration des indicateurs de qualité de produit	Faciliter l'implantation du système industriel de gestion brésilien	Implanter des résultats obtenus au Brésil ,	Proposer et implémenter les plans d'action pour diminuer les risques dans les mines.	Implanter le modèle de développement de projets de la maison mère	Gérer les opérations américaines en multipliant par deux les résultats	
Motivation personnel d'être expatrié	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Volonté de vivre hors du Brésil et opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité professionnelle (amélioration de carrière)	Opportunité d'élargir ma vision du monde et développer de réseau global	Opportunité pour la famille, spécialement pour les enfants, adolescents à l'époque	Les défis de résultats et la position de CEO	
Critère de choix pour l'expatriation	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Domaine technique	Personnes avec de domaine technique , dédié à l'entreprise et compromis avec l'organisation	Personnes avec du domaine technique, spécialement de la production	Pour lui:domaine du système de gestion de la maison mère	
Vision sur les objectifs d'internationalisation de l'entreprise	Consolidation du secteur; Position défensive de l'entreprise; Disponibilité du moment	Pas de possibilité de croître au Brésil (position déjà de leader au marché);	1. Possibilité de diversification du marché 2. Croissance (au moment de l'acquisition) du marché à l'Amérique du Nord 3. Avoir un entreprise fort hors le Brésil 4. Haut niveau de quelques processus opérationnelles (avantage compétitif)	Besoin de pérenniser l'affaire et s'ouvrir sur le monde	1. Nécessité de protection du marché brésilienne 2. Stratégie d'expansion	Protéger l'entreprise des problèmes économiques du Brésil	Besoin de s'internationaliser (Vision pas claire)	Besoin d'avoir une position mondiale plus compétitive	Défense de la position compétitive de l'entreprise
Stratégie d'internationalisation de l'entreprise	Acquisition de "ce qu'était disponible au moment et a pris bas"	Faire des acquisitions au marchés matures (possibilité de transfert du processus de gestion brésilien)	Arrivé aux États Unis , un marché mature	1. Aller a des marchés consolidés 2. Acquis des entreprises que permettaient rapide amélioration à partir de l'introduction du système de gestion brésilien	Acquérir une entreprise avec des difficultés où il était possible de se profiter de le modèle de gestion de la maison mère pour très rapidement élevé les standards d'opérations et, en conséquence, les résultats	Faire des acquisitions aux marchés matures	Faire des acquisitions pour en profité des opportunités d'optimisations opérationnels	Acquisitions des entreprises ou l'implantation du modèle de gestions de la maison mère puisse se traduire en gagnes de compétitivité	Obtention de résultats significatifs en faisant l'acquisition d'entreprises où le système de maison mère puisse être implanté

Tableau A : Entretiens codifiés, seconde partie

Une analyse critique de la capacité des expatriés à gérer les paradoxes organisationnels dans le processus d'internationalisation des entreprises. Leni HIDALGO NUNES

VARIABLES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Facilités vécues	<p>1. Arriver a un pays du 1er monde, venu d'un pays connu comme du 3ème monde;</p> <p>2. Être mis en "échec" a chaque moment;</p> <p>3. Âge (jeune pour la tradition américaine);</p> <p>4. Peut d'expérience;</p> <p>5. Être seul</p>	<p>1. CEO a demandé de se préoccuper seulement avec le secteur d'opération => a généré une division dans l'entreprise</p> <p>2. Répondre au Brésil et au Canada et gérer les conflits de cette relation</p> <p>3. Besoin de changement dans les autres secteurs, pas seulement opérations (ce que la maison mère n'avait pas conscience)</p> <p>4. Stress : professionnel et personnel (a cause de son enfant avec de problème de santé)</p>	<p>1. Vouloir tout faire globalement</p> <p>2. Implanter aux États Unis ce que a bien marché au Brésil, sans adaptation</p> <p>3. Faire la maison mère comprendre des différences qu'empêchait le transfert "ipsis literis" des bonnes pratiques brésiliennes</p> <p>4. Manque d'expérience de gestion internationale de la part de la maison mère</p> <p>5. Niveau d'expertise des gens plus bas qu'au Brésil</p> <p>6. Pas de flexibilité des employés</p>	<p>1. Trop d'enthousiasme au départ</p> <p>2. Imaginer que ce que marchait au Brésil marcherait aussi bien au Canada</p> <p>3. Attendre une vitesse d'implantation irréel</p>	<p>Habitude de faire des Achats avec des fournisseurs historiques, pas de volonté de changer ce situation</p>	<p>1. La question hiérarchique ici est différent: 1 statut n'a pas le même poids qu'au Brésil</p> <p>2. La mauvaise domaine de la langue est un facteur critique: il faut négocier tous le temps, ce que n'est pas évident dans un autre langue</p> <p>3. Le conditions sont l'opposite: au Brésil la main d'oeuvre a un coût bas et les équipements coût chère. Ici c'est le contraire, ce que a beaucoup impacté notre stratégie d'implantation</p>	<p>1. Vision que la maison mère avait des processus plus performantes - ce que n'était pas confirmé</p> <p>2. Comportement du CEO brésilienne, pas ouvert aux questions locales, en générant des résistances</p> <p>3. Différences des procédures légales, ce qui q difficile l'implantation du modèle brésilien</p>	<p>1. Modèle de gestion de la maison mère avec trop de détails, ce qui a rendue difficile l'implantation</p> <p>2. Vision de la maison mère que le modèle pourrait être implanté dans sa totalité</p>	<p>1. Inexistence d'un "plan d'arrivée"</p> <p>2. pas de vision de la part de la maison mère des différences culturelles, légales, gouvernementaux, syndicales entre le Brésil et le Canada</p> <p>3. Processus de choix des expatriés; focus trop technique</p> <p>4. Questions culturelles des brésiliens: trop conciliants, en espérant de même des canadiens</p> <p>5. pas d'expérience ni de l'entreprise ni des expatriés avec processus internationales</p> <p>6. Trop de gens envoyés au départ (environ 40 personnes)</p>
Contradictions / tensions vécues	<p>Différences de: disponibilité de ressources, vision de coûts, vision de gestion de personnes, gestion des indicateurs de production</p>	<p>1. Responsable pour les opérations : être demandé sur différents positionnements de la maison mère et de la filiale</p> <p>2. Impossible installer les mêmes processus dans tous le domaines</p>	<p>1. Faire un plan au Brésil et imaginer qu'il va fonctionner partout</p> <p>2. Les conditions de l'environnement (physique, social, de négociation) est différent</p>	<p>1. CEO très orienté vers le client, maison mère très orienté vers la production</p> <p>2. différences de gestion de main d'œuvre (coûts)</p> <p>3. niveau de préservation de la qualité de vie</p>	<p>1. Vision région: Amérique du Nord vit en fonction de sécurité et environnement</p> <p>2. Communautés canadiens avec de grand pouvoir</p>	<p>Des conditions sont différentes, par exemple: au Brésil main d'oeuvre pas chère, équipement chers; au Canada le contraire, ce qui change beaucoup le processus</p>	<p>1. Comportement trop autoritaire des brésiliens, pas compatible avec la culture locale</p> <p>2. Impossibilité d'implanter un système fait au Brésil dans une filiale au étranger, par des gens sans expérience internationale</p>	<p>Impossibilité d'implanter un modèle sans adaptations</p>	
Comment a géré les difficultés et les contradictions	<p>Priorisation des demandes de la maison mère;</p> <p>Simplification et adaptation du processus que devrait être mis en place;</p> <p>Persistance en ce que ne pourrait pas être adapté.</p>	<p>1. Faire des relations a tous les niveaux (professionnel ET personnel);</p> <p>2. Développer une "sagesse" pour comprendre ce devrait être préservé de ce que devrait être changé</p> <p>3. Respecter la culture locale</p>	<p>1. Faire de gens comprendre qu'elle était là bas pour produire</p> <p>2. Démontrer de capacité technique</p> <p>3. S'appuyer sur des autres expatriés</p> <p>4. Formation interculturelle reçu avant partir du Brésil</p>	<p>Engagement des équipes dans le processus de changement</p>	<p>1. Maintenir des bonnes relations</p> <p>2. Gagner de la confiance en tant que personne e pas a cause de la position professionnel</p> <p>3. Agir en fonctions des traditions locales (par exemple: préserver les horaires)</p>	<p>La contradiction entre imposer le système brésilienne et accepter qu'il y a des différences et qu'il faut adapter et même adopter quelques solutions locales</p>	<p>1. Développer des relations</p> <p>2. Respecter les caractéristiques locales (organisationnels et culturels)</p>	<p>La situation aux États-Unis a été plus facile a cause de l'apprentissage avec le Canada et aussi parce que c'était une opération que démarrait. Le gens on été emboucher dans le nouveau système</p>	

Tableau A : Entretien codifiés, troisième partie

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION	pg 3
CHAPITRE I. CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE	pg 12
Section 1. Mondialisation et le processus d'internationalisation des entreprises	pg 12
▪ 1.1 Mondialisation dans le contexte de gestion actuelle des entreprises	pg 12
▪ 1.2 L'internationalisation des entreprises et la mondialisation	pg 15
▪ 1.3 Le processus d'acquisition d'une nouvelle organisation comme forme d'internationalisation	pg 21
Section 2. Paradoxes et changement organisationnel	pg 22
▪ 2.1 Le contexte théorique du thème paradoxes : changement et transformation en tant que thème émergents	pg 23
▪ 2.2 Paradoxes organisationnelles : une évaluation générale	pg 24
▪ 2.3 Changement organisationnel en tant que processus paradoxal	pg 26
▪ 2.4 Paradoxe à gérer : intégration et différenciation des systèmes organisationnelles	pg 33
▪ 2.5 Le changement en tant que processus de développement	pg 35
▪ 2.6 Changement organisationnel et avantage compétitif : <i>Resource Based View</i>	pg 40
▪ 2.7 La Théorie des Capacités Dynamiques	pg 44
Section 3. Changement, apprentissage organisationnel et innovation	pg 46
▪ 3.1 La Théorie des Capacités Dynamiques et le processus d'apprentissage	pg 46
▪ 3.2 Apprentissage et Innovation	pg 47
▪ 3.3 Innovation, Changement et Résistance au Changement	Pg 50
▪ 3.4 L'apprentissage de Nouvelles Compétences	pg 53

Section 4. Expatriation comme processus de formation des cadres internationaux et des agents de changement _____ **pg 56**

- 4.1 Le développement du « cadre international » et des facilitateurs du changement organisationnel _____ pg 56
- 4.2 L'expatriation en tant qu'Instrument de Développement du « Cadre International » _____ pg 59
- 4.3 Le modèle transformationnel de gestion de personnes _____ pg 62

CHAPITRE II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE _____ **pg 65**

Section 1. Les choix entre la méthode quantitative ou de la méthode qualitative _____ **pg 65**

- 1.1 Caractéristiques des méthodes qualitatives comparé aux méthodes quantitatives _____ pg 66
- 1.2 Différents types de méthodes qualitatives _____ pg 69

Section 2. L'ethnométhodologie _____ **pg 70**

- 2.1 Qu'appelle-t-on ethnométhodologie _____ pg 70
- 2.2 Ethnométhodologie et Interactionnisme Symbolique _____ pg 73

Section 3. La dimension de la recherche action dans le contexte méthodologique _____ **pg 76**

- Qu'appelle-t-on recherche action ? _____ pg 76
- Les particularités de la recherche-action _____ pg 78

Section 4. Étude de cas _____ **pg 81**

- 4.1 Objectives et caractéristiques de l'étude de cas _____ pg 82
- 4.2 Le choix de l'objet et de l'étude de cas _____ pg 85
- 4.3 La définition des instruments et la collecte de données _____ pg 87
- 4.4 L'entretien comme forme de collecte de données _____ pg 90
- 4.5 L'analyse des données et l'élaboration des résultats _____ pg 93

Section 5. Le contexte de la recherche _____ **pg 100**

- 5.1 Conditions de l'entreprise _____ pg 100
- 5.2 Traits de la culture brésilienne _____ pg 103

CHAPITRE III. ANALYSE DES ENTRETIENS _____ **pg 108**

- Section 1. L'exploitation des entretiens _____ pg 108
- Section 2. Discussion et retour aux développements théoriques _____ pg 121

CONCLUSION GÉNÉRALE DE LA THÈSE _____ **pg 142**

BIBLIOGRAPHIE _____ **pg 154**

ANNEXES

- Annexe 1. Courrier d'invitation pour les entretiens _____ pg 162
- Annexe 2. Transcription des Entretiens _____ pg 165
- Annexe 3. Tableau A : entretiens codifiés
 - Entretiens codifiés première partie _____ pg 218
 - Entretiens codifiés seconde partie _____ pg 219
 - Entretiens codifiés troisième partie _____ pg 220