

# **Projet de transformation et autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales : le cas d'une multinationale française**

**TURKI, Sondes**

**ESG UQAM**

**315 Rue Sainte-Catherine E, Montréal, QC H2X 3X2**

## **Résumé :**

---

Cette recherche étudie l'évolution dans le temps de l'autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales au sein d'une multinationale ayant mené une transformation organisationnelle stratégique. Elle explore le lien entre la transformation organisationnelle et l'autonomie décisionnelle via la théorie des ressources.

Cette recherche qualitative se base sur une étude de cas multiple. Les données sont composées de trente entretiens semi-directifs menés auprès des hauts gestionnaires d'une multinationale ainsi que de divers documents organisationnels.

L'analyse des données a permis d'identifier un changement drastique du niveau de l'autonomie décisionnelle à la suite de l'implantation de la transformation organisationnelle ayant un caractère radical. Cela confirme le caractère dynamique de l'autonomie décisionnelle. Cette autonomie est façonnée non seulement par le contenu et le processus de la transformation organisationnelle, mais également par l'implication des individus dans ce processus.

**Mots-clés :** transformation organisationnelle, multinationale, autonomie décisionnelle, gestionnaires des filiales, politiques et pratiques de GRH, défi écologique.

---

# **Projet de transformation et autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires des filiales : le cas d'une multinationale française**

## **1. INTRODUCTION**

L'étude de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des entreprises multinationales (EMN) ne constitue pas une thématique nouvelle. Les études de Garnier (1971, 1978, 1982, 1984) en sont la preuve. Pourtant, cette question n'arrête pas de susciter l'intérêt des chercheurs en management international. Avec l'expansion des EMN, plusieurs filiales ont vu leur autonomie décisionnelle s'accroître vis-à-vis du siège social (Birkinshaw, 1996; Kristensen & Zeitlin, 2005). Cette autonomie se reflète principalement à travers la prise ou la participation à la prise de décisions stratégiques (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Kristensen & Zeitlin, 2005).

Étant donné que l'autonomie décisionnelle au sein des filiales gagne à être étudiée comme une réponse à un ensemble complexe de facteurs (Garnier, 1982, p. 893), les études cherchent majoritairement à comprendre les facteurs qui influencent cette autonomie. Ces études, souvent de nature quantitative et s'intéressant à l'autonomie décisionnelle en matière de politiques et pratiques d'emploi (de gestion des ressources humaines GRH), peuvent ainsi être réparties en trois courants distincts. Le premier courant met l'accent sur les caractéristiques et les ressources de la filiale comme des facteurs importants qui exercent un impact sur l'autonomie de la filiale (Birkinshaw, 1997, p. 210). Le deuxième courant explique cette prise de décision faite au niveau de la filiale par des facteurs de niveau institutionnel tels que la

différence entre la culture du pays d'origine et la culture d'accueil, et la différence entre les institutions du pays d'origine et celles du pays d'accueil (Almond, 2011; Almond et al., 2005; Ferner et al., 2004; Gunnigle et al., 2015; Kostova, 1999, p. 312). En effet, selon les théories macro-institutionnelles, la culture et les institutions exercent de l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) et engendrent par conséquent des pratiques organisationnelles au niveau de la filiale semblables à celles existant au niveau du siège social. Le troisième courant souligne qu'il ne faut pas se limiter à l'analyse des facteurs contextuels (p. ex., Morgan & Kristensen, 2006). Ces études ont adopté la théorie micro-politique pour montrer que les filiales représentent un lieu de légitimation des décisions stratégiques prises par les EMN et elles sont donc un espace de jeux politiques, de résistances et de négociations entre les différents gestionnaires et entre les gestionnaires et les employés (Bélanger & Edwards, 2006; Dörrenbächer & Geppert, 2011, pp. 5-6; Morgan & Kristensen, 2006). En effet, les gestionnaires des filiales ne sont pas des acteurs passifs face à la stratégie organisationnelle, ils jouent un important rôle dans la prise de décisions stratégiques au sein de la filiale (p. ex., Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et al., 1998): ils décident de la mise en place, de la modification des politiques et pratiques émanant du siège social ou de la création de nouvelles.

Malgré ces avancées relatives à l'étude des facteurs influençant l'autonomie décisionnelle au sein des filiales des EMN en matière de politiques et pratiques d'emploi et le dépassement du déterminisme multivarié par l'introduction des acteurs individuels et leurs rôles dans les processus décisionnels, le concept d'autonomie décisionnelle était souvent étudié par des études quantitatives, à un instant *t* précis et comme étant un phénomène statique (stable dans le temps). Les transformations organisationnelles au sein EMN ont rarement fait l'objet d'une exploration par rapport à l'évolution de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales (à l'exception de la récente étude de Datté et al., 2022) et encore moins quand l'autonomie porte sur les politiques et pratiques de GRH.

Pourtant, les EMN connaissent de plus en plus de transformations et doivent s'adapter à de nombreuses contraintes (p. ex., technologiques, environnementales). Ces transformations doivent être analysées comme des processus au lieu de structures (Geppert, Matten, & Williams, 2003) afin de décortiquer les rôles des acteurs individuels dans chacune des étapes (Kern, Edwards, Almond, & Tregaskis, 2018). Afin d'analyser l'impact des transformations organisationnelles sur l'autonomie décisionnelle des acteurs, il convient d'étudier non seulement le contenu et le processus de la transformation, mais aussi les acteurs impliqués. À titre d'exemple, l'étude de Geppert, Matten et Williams (2003) souligne que les EMN américaines adoptent souvent une stratégie formalisée et centralisée pour la gestion du changement et laissent peu de place à l'implication des acteurs des filiales.

Cette étude vise à répondre à la question suivante : comment l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de GRH évolue-t-elle à la suite d'une transformation organisationnelle menée par une EMN ?

Pour ce faire, nous mobilisons une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas d'une EMN, nommée VERT-CORP, qui a mené un projet de transformation organisationnelle. Nos données sont composées de 30 entretiens semi-directifs menés auprès des hauts gestionnaires de cette EMN (niveau filiales, directions régionales et siège social) ainsi que de centaines de documents et rapports de cette EMN.

Les quatre sections suivantes apportent des réponses à notre problématique de recherche. La première intitulée « revue de littérature » présente le concept à l'étude qui est l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques de GRH, ainsi que les liens possibles entre ce concept et les transformations organisationnelles. La deuxième introduit le cadre méthodologique de cette étude. Les résultats de la recherche

sont exposés en détail dans la section trois. Enfin, la dernière section s'étale sur les contributions de l'étude et sur les possibles recherches futures.

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1 AUTONOMIE DÉCISIONNELLE AU SEIN DES FILIALES : CARACTÉRISTIQUES**

Les termes « autonomie décisionnelle » ou « discrétion décisionnelle » ou « pouvoir décisionnel » ou encore « autorité de la prise de décision » ont été utilisés d'une manière interchangeable dans le cadre de plusieurs études portant sur les filiales des EMN (p. ex., Bélanger, Lévesque, Jalette, & Murray, 2013; Belizon, Gunnigle, & Morley, 2013; Ferner et al., 2011; Lazarova, Peretz, & Fried, 2017; Murray, Jalette, Bélanger, & Lévesque, 2014).

L'autonomie décisionnelle au sein des filiales est devenue un objet d'étude assez important ces dernières années (Belizon et al., 2013, p. 263). En effet, l'autonomie décisionnelle est un instrument permettant à l'organisation de mobiliser ses ressources en vue de résoudre ses problèmes de la meilleure façon possible et ainsi d'atteindre ses objectifs (Garnier, 1982, p. 894). Par conséquent, elle permet à la filiale d'améliorer sa performance (Gammelgaard et al., 2012; Geleilate et al., 2020; Kawai et Strange, 2014).

D'une manière générale, l'autonomie peut être définie comme la mesure dans laquelle on peut prendre des décisions importantes sans le consentement des autres (Brock, 2003). À partir de la littérature, l'autonomie a été étudiée selon deux différents niveaux d'analyse : individuel et organisationnel (Brock, 2003). En adoptant le niveau organisationnel, Garnier (1982) était le premier à définir le concept d'autonomie dans le cadre des EMN. Selon lui, l'autonomie est une caractéristique de la structure organisationnelle d'une filiale. Dans cette perspective, l'autonomie décisionnelle des filiales des EMN représente « la mesure dans

laquelle la filiale agit comme une « autorité » d'élaboration des politiques » Belizon et al. (2013, p. 263, traduction libre).

Alors que l'autonomie de niveau organisationnel reflète une perspective structurelle alors que l'autonomie de niveau individuel reflète une perspective d'agentivité, la distinction entre ces deux niveaux (individuel et organisationnel) peut être floue lorsque le directeur est le représentant de l'organisation et donc son autonomie individuelle est assimilée à celle de l'organisation (Brock, 2003).

Dans le cadre de ce travail, nous voulons aller au-delà de l'ambiguïté, toujours présente, entre le niveau organisationnel et le niveau individuel de la prise de décision au sein des filiales des EMN. Nous nous intéressons aux décisions prises par les gestionnaires (niveau individuel) sous la perspective de l'agentivité, mais nous ne rejetons pas pour autant, la perspective structurelle. En effet, les EMN sont des entités assez complexes et qui ne peuvent être étudiées sans la prise en considération de leur environnement et de leur structure organisationnelle respectifs. Dans ce sens, plusieurs études ont illustré comment les gestionnaires des filiales dans le cadre d'un certain contexte national ou local ont plus d'opportunités de mobiliser le support politique des parties prenantes internes et externes dans le processus de contestation politique (p. ex., Geppert & Williams, 2006; Kristensen & Zeitlin, 2001).

Dans le cadre des études quantitatives (p. ex., Bélanger et al., 2013; Belizon et al., 2013; Belizon et al., 2014; Ferner et al., 2011; Ferner et al., 2013; Murray et al., 2013) l'autonomie en matière de politiques et pratiques de GRH a été mesurée comme la moyenne de différentes valeurs attribuées à l'autonomie de chacune des politiques et pratiques RH (selon une échelle de Likert de 3 à 5 valeurs). Également, trois niveaux d'autonomie peuvent être observés : très fort, modéré et très faible. Certaines décisions peuvent être prises totalement par le haut gestionnaire de la filiale, d'autres sont prises totalement par les hauts gestionnaires de la maison

mère et d'autres décisions sont la résultante de l'intervention des acteurs de la filiale et de la maison mère. Bien évidemment, au sein d'une filiale, « il est matériellement impossible que toutes ces décisions soient prises directement ou même contrôlées strictement par un centre de décision établi à des centaines ou des milliers de kilomètres de là » (Garnier, 1978, p.215).

Les acteurs individuels de l'EMN peuvent avoir de l'autonomie au moment de la création des politiques et pratiques RH et/ou au moment de leur implantation (Ferner et al., 2004). Par conséquent, nous avons défini l'autonomie d'un haut gestionnaire d'une filiale d'une EMN comme étant la latitude dont il dispose dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et pratiques RH. Deux dimensions de l'autonomie sont soulignées dans cette définition : l'élaboration et l'implantation.

L'autonomie décisionnelle au sein d'une filiale au sein de l'EMN est initialement déterminée par le siège et évolue avec le temps en fonction de plusieurs facteurs. Aucun processus particulier d'évolution de l'autonomie décisionnelle au sein des filiales ne peut être identifié (Birkinshaw & Hood, 1998, p. 773). Quelques recherches ont montré que l'autonomie décisionnelle a un caractère dynamique (Ambos et al., 2011; Datté et al., 2022; Ferner et al., 2004). L'étude de Ferner et al. (2004) confirme l'existence d'une certaine « oscillation entre la centralisation et l'autonomie » au sein des EMN. En revanche, cette évolution temporelle de l'autonomie est très peu étudiée à cause de la nécessité d'utiliser des recherches longitudinales.

## **2.2 AUTONOMIE DÉCISIONNELLE ET PROJETS DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE**

La variation dans le temps apporte une compréhension plus extensive et plus riche du concept de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales des EMN (Birkinshaw & Hood, 1998, Ferner et al., 2004; Young & Tavares, 2004). Bien que le degré d'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales ait attiré l'attention de plusieurs chercheurs, le

mouvement de l'autonomie d'un niveau à un autre, mérite une plus grande attention. Jusqu'à très récemment, et avant l'introduction de l'étude de Datté et al. (2022), la littérature négligeait les caractéristiques de cette variation temporelle et la manière dont cette variation est négociée par les acteurs organisationnels (Ferner et al., 2004).

Quelques études empiriques ont apporté des résultats intéressants sur les déterminants de la variation temporelle de l'autonomie. Selon Ferner et al. (2004), cette évolution de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales peut être le reflet, soit des stades de développement de l'EMN impactant l'équilibre entre centralisation et décentralisation, soit d'une manifestation de l'interaction des intérêts entre les acteurs de l'EMN à différents niveaux.

Très récemment, Datté et al. (2022) ont mené une étude longitudinale permettant d'introduire un modèle du processus de la dynamique de l'autonomie décisionnelle dans le cadre d'une EMN (Automobili Lamborghini). Via leur modèle, les auteurs prouvent que sur toute la durée de l'étude, il existe une tension dialectique continue entre les efforts de la part de la direction de la maison mère à réduire l'autonomie des gestionnaires des filiales et les efforts de ces derniers pour l'extension de leur autonomie. Ce sont principalement les ressources et les décisions d'orchestration de ces ressources qui expliquent en grande partie l'oscillation de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales (Datté et al., 2022; Chen et al., 2022).

Toute gestion prend la forme d'un « ordre négocié localement, contingent et provisoire » (Léonard, 2015). Le caractère provisoire de la gestion sous-entend l'existence de transformations organisationnelles à la fois en rupture et en continue (Gersick, 1991; Autissier et al., 2014) qui selon la théorie ponctuée, vont s'alterner tout au long de la vie organisationnelle (Gersick, 1991). Une transformation organisationnelle en rupture a pour objectif de « rétablir, de façon délibérée et planifiée, l'équilibre entre l'environnement et l'organisation, ou entre certaines de ses composantes » (Foucher et al., 2020; p.50). Elle représente une évolution

accélérée dont l'impact varie en fonction de l'intensité et la nature de la rupture (Autissier et al., 2010). Cette transformation en rupture est souvent une réorientation stratégique qui touche à une ou à plusieurs composantes organisationnelles telles que la vision, la stratégie d'affaires, la culture, la structure et le positionnement sur le marché des produits ou service (Hafsi et al., 2002). Elle se décline dans, entre autres, des restructurations et des normes renouvelées de gestion (Foucher et al., 2020).

Alors que l'orientation stratégique et la stratégie d'affaires d'une EMN déterminent la manière selon laquelle les ressources vont être structurées au sein d'une EMN et ses filiales (Taylor, Beechler, & Napier, 1996, p. 967), la transformation organisationnelle en rupture vient changer la répartition des ressources organisationnelles. Selon la théorie de management des ressources (Barney, 1991) et la théorie de dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1987), ces ressources organisationnelles, bien que limitées, sont uniques et constituent l'avantage compétitif à toute organisation.

Nous supposons ainsi qu'une transformation organisationnelle en rupture impacte la répartition des ressources et cette nouvelle répartition des ressources impacte à son tour l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques de gestion. Rappelons que Garnier (1982) a présenté l'autonomie décisionnelle comme étant un instrument permettant de mobiliser les ressources organisationnelles et ainsi atteindre les objectifs organisationnels.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Afin de comprendre l'impact des projets de transformation organisationnelle sur l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales en matière de politiques et pratiques de

GRH, nous avons utilisé une démarche qualitative en deux temps. Nous avons choisi d'utiliser la méthode d'étude de cas de type monographique et multiple permettant de décrire en profondeur ce processus inductif (Gauthier, 2003). Ce phénomène sous-théorisé et méconnu a besoin d'être documenté via l'étude de cas permettant de mobiliser une multitude de preuves tels les documents et les entrevues (Yin, 2003).

Nous avons étudié le cas d'une EMN française qui a mené au cours des dernières années une transformation organisationnelle en réponse à un besoin de devenir plus « verte » et nous nous sommes penchés sur les hauts gestionnaires des filiales comme principaux acteurs. L'EMN sera nommée VERT-CORP pour des fins d'anonymat.

VERT-CORP opère dans le secteur de l'énergie depuis près de deux siècles. Elle est présente, grâce à ses filiales, dans plusieurs pays dans le monde, sur les cinq continents tout en employant des centaines de milliers d'employés. Au cours de ces dernières années, elle a vu son actif croître après plusieurs opérations de fusions et d'acquisitions.

### **3.2 COLLECTE DES DONNÉES ET ANALYSES**

Dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons effectué 30 entrevues semi-dirigées auprès des hauts gestionnaires de l'entreprise VERT-CORP. Les entrevues semi-dirigées présentent l'avantage de donner un accès direct à l'expérience des individus et fournissent ainsi des données riches en détail et en descriptions (Fortin, 2010, p. 428). L'annexe 1 présente les détails de ces entrevues qui ont eu lieu entre le 05/12/2017 et 30/10/2019. La durée moyenne des entrevues est d'une heure.

Tout comme plusieurs études examinant les politiques de GRH au sein des filiales des EMN (p. ex. Lu et Bjorkman, 1997; Belizon et al., 2013), notre population cible est formée par les hauts gestionnaires des filiales, des directions régionales ou du siège social qui répondent aux critères suivants. Chaque haut gestionnaire interviewé doit avoir pour principale mission la

GRH ou avoir une très bonne connaissance des politiques pratiques de GRH. Ces hauts gestionnaires ont été choisis sur la base d'un échantillonnage par boule de neige (Fortin, 2010).

Afin de détecter une variation temporelle de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales et étudier l'impact de la transformation organisationnelle sur l'autonomie, notre échantillon était composé de gestionnaires qui ont une longue expérience au sein de l'entreprise. C'est grâce au projet de transformation stratégique mené par VERT-CORP que nous allons tracer l'évolution dans le temps du niveau d'autonomie décisionnelle pour chacun de nos gestionnaires de filiales. Cette évolution temporelle est importante dans la mesure où elle permet de refléter le caractère dynamique de l'autonomie décisionnelle, tout en étudiant l'impact de la transformation sur l'autonomie.

Avant le début de l'entrevue, nous demandons l'autorisation de chacun des interviewés pour enregistrer notre rencontre. Les enregistrements audios de chacune des entrevues ont été retranscrits mot à mot (Verbatim) pour des fins d'analyse.

Bien que les entretiens semi-dirigés constituent notre principale source de données, nous allons nous baser sur des sources secondaires de données telles que les rapports des entreprises et les revues de presse. La triangulation de ces données nous permet une plus grande fiabilité des sources d'information utilisées (Gauthier, 2013, p. 177). Il s'agit d'une stratégie de validité.

Les rapports des entreprises sont formés des « documents de références » et des « rapports RSE » couvrant la période de 2012 à 2019. Ces rapports permettent d'identifier la transformation organisationnelle et les différentes pratiques RH et les nouveautés en termes de mesures ou de politiques liées à la gestion du personnel. Quant aux revues de presse, constituées des « revues de l'actionnariat » et des différentes publications dans les journaux, elles apportent une meilleure compréhension des rapports de pouvoir au sein de l'EMN et permettent d'identifier comment la prise de décision managériale stratégique a été faite par les acteurs clés.

Les données qualitatives collectées ont été analysées selon la méthode de l'analyse du contenu (*analyse de discours*). Elle nous permet de nous baser sur nos données qualitatives pour dégager les thèmes saillants et les tendances étant donné qu'elle présente l'avantage d'évaluer d'une manière systémique et méthodique l'ensemble de ces données recueillies (Fortin, 2010, p. 467). Tout comme d'autres méthodes d'analyse, cette méthode permet de donner du sens à la recherche. Le logiciel Nvivo a été l'outil utilisé pour coder le contenu des données collectées.

## **4. RÉSULTATS**

### **4.1. IMPÉRATIFS DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE ET TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE DE VERT-CORP : VERS UN CHANGEMENT RADICAL DE STRUCTURE ET DE STRATÉGIE D'AFFAIRES**

La transition énergétique a été initiée en Europe avant de devenir une préoccupation mondiale. L'agence internationale de l'énergie (International Energy Agency) souligne qu'il y a de plus en plus besoin d'un nouveau monde énergétique capable de répondre à la fois à la nécessité de lutter contre le changement climatique et à la demande croissante d'énergie. Ainsi, le secteur de l'énergie est au cœur des efforts de lutte contre le changement climatique et il est en train de subir une transformation spectaculaire au niveau des systèmes de production de l'énergie à l'échelle mondiale. L'agence internationale de l'énergie souligne que c'est l'électricité qui connaît la croissance la plus rapide et, au cours des 25 prochaines années, sa croissance devrait dépasser la consommation d'énergie dans son ensemble.

L'accélération et la mondialisation de la transition énergétique ont conduit à une véritable révolution énergétique porteuse de multiples enjeux liés principalement à la production et la consommation de l'énergie. Plus particulièrement, un mouvement mondial préconisant une transition énergétique caractérisée par la décarbonisation, le développement

des énergies renouvelables et la réduction de la consommation, voit le jour durant ces dernières années.

Cette transition énergétique qui est parfois représentée comme une mutation sociétale et culturelle est facilitée aujourd'hui par une rupture technologique et une révolution numérique, deux éléments touchant tous les secteurs. En effet, les nouvelles technologies réduisent les coûts de production et rendent les énergies renouvelables (par exemple, le solaire) plus compétitives. Et le digital permet de proposer des solutions « smart » aux utilisateurs.

Cette transition énergétique exige de la part des entreprises une rupture totale avec l'ancien paradigme et une réflexion profonde pour se réinventer. « C'est un changement de modèle, ce n'est pas juste un peu plus de la même chose... il faut repenser l'usage des énergies... il faut changer de jeu », affirme le participant #7. Elle oblige les entreprises d'énergie à aider leurs clients particuliers ou industriels à modifier leur consommation et à concevoir différemment leur métier. « Aujourd'hui, les grandes entreprises n'ont pas nécessairement suscité ou initié cette transformation, mais elles sont challengées et questionnées, contestées et critiquées dès lors qu'elles ne le feraient pas. » (Participant #20).

Les changements survenus dans le secteur de l'énergie ont bouleversé le fonctionnement de plusieurs entreprises et VERT-CORP ne fait pas l'exception. « Nous disons souvent que le monde change, en réalité, il a toujours changé. Donc, l'entreprise a besoin de bouger, de s'adapter, de changer, et ceci de manière permanente », affirme notre-participant #20.

Avec un chiffre d'affaires en baisse pendant plusieurs années consécutives, une pression montante de la part des différentes parties prenantes pour limiter l'impact néfaste sur l'environnement et un changement de direction, VERT-CORP a décidé de mettre en place un plan de transformation stratégique s'étalant sur plusieurs années. VERT-CORP compte sur sa large expertise et sur ses nombreux centres de recherches et de développement à travers le monde pour trouver, dans le domaine de l'énergie, des solutions innovantes et plus

écoresponsables pour ses clients. Ce changement au niveau du modèle d'affaires et de la stratégie s'est présenté comme un changement nécessaire à la survie de l'entreprise. Comme le mentionne un membre de la maison mère :

« Nous avons compris, depuis quelques des années, que notre modèle n'est pas le modèle de l'avenir et nous étions en décroissance... On était obligé d'inverser le « business model » et de faire un changement stratégique. » (Participant #7).

La stratégie de VERT-CORP était une stratégie de croissance par acquisition. Afin de faciliter l'intégration et la gestion des nombreuses entreprises acquises, le groupe a décidé de s'organiser par métier. VERT-CORP disposait de multiples branches d'activités auxquelles sont rattachées plusieurs filiales ou usines peu importe leur pays et/ou la région au sein desquels elles opèrent.

Avec l'introduction de sa nouvelle stratégie de croissance responsable selon laquelle plusieurs métiers polluants doivent disparaître, l'entreprise VERT-CORP a vite compris que cette approche d'organisation par métier est inefficace. Le directeur général adjoint du groupe nous explique :

« Il y avait une direction au sein de laquelle il y avait onze niveaux hiérarchiques... » (Participant #20).

De même, cette organisation par métier subissait la pression de la nouvelle réalité du marché énergétique. Ce dernier se décentralise de plus en plus, au niveau des collectivités, voire des particuliers.

Par conséquent, VERT-CORP souhaite renforcer ses activités à l'aval de la chaîne de valeur et se rapprocher du client final. Pour ce faire, l'entreprise a décidé « de casser la totalité de ses codes » et de créer de nouvelles entités opérationnelles (Business units) tout en se basant sur le principe de territorialité (aux bornes d'un pays ou d'un groupe de pays).

« Finie l'approche par métiers, VERT-CORP s'est réorganisée par zones géographiques pour une plus grande proximité avec les territoires. » (Participant #11)

Questionné sur la raison de cette transition d'une division par métier à une division par région, un gestionnaire de filiale (Participant #1) estime que ce changement organisationnel permet de créer des synergies entre les entreprises de la même région. Dans le même ordre d'idées, un autre gestionnaire (Participant #4) nous confirme que cette régionalisation organisationnelle est justifiée par le besoin d'une offre de service spécifique à chaque localité/région pour répondre à un particularisme local. D'ailleurs, être plus près des clients et des territoires était l'élément qui revient le plus souvent dans les documents internes de l'entreprise VERT-CORP pour justifier cette réorganisation géographique. Au contraire, un autre gestionnaire de filiale (Participant #2) considère ce changement organisationnel comme un moyen déployé par VERT-CORP pour exercer son contrôle sur les différentes filiales et non pas pour faciliter sa transition vers un modèle plus proche des clients.

Ce changement n'est pas sans conséquence sur les filiales qui voyaient leur fonctionnement touché par cette nouvelle organisation. Une gestionnaire affirmait :

« C'était un grand chamboulement pour nous. Mon patron n'est plus en le même... »  
(Participant #2).

#### **4.2. LA PERCEPTION DE L'AUTONOMIE DÉCISIONNELLE PAR DES HAUTS GESTIONNAIRES DES FILIALES : AVANT ET APRÈS LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE**

Les trente entrevues menées auprès de ce groupe nous ont permis d'avoir 6 études de cas individuels de hauts gestionnaires de filiales. Afin de respecter l'anonymat des participants, nous proposons un nom fictif à chacun des gestionnaires (A, B, C, D, E et F). Chaque cas de haut gestionnaire de filiale a été traité comme une expérimentation à part entière. Comme mentionné précédemment, la forte autonomie décisionnelle se décline en deux aspects : une

forte latitude dans la création de nouvelles politiques ou pratiques et une forte latitude dans l'implantation des politiques ou pratiques. Inversement, la faible autonomie décisionnelle se décline en une faible latitude dans la création et l'implantation de nouvelles politiques.

Nous avons introduit une échelle temporelle (T0 et T1). T0 représente le temps avant le projet de transformation et T1 représente le temps au moment, ou après la mise en place du projet de transformation. T1 reflète aussi le moment quand les entrevues ont été menées auprès des différents participants.

Le tableau 1 résume les six cas individuels de VERT-CO que nous avons nommé A, B, C, D, E et F. Les conséquences de la transformation se reflètent par ces six études de cas des gestionnaires des filiales qui soulignent un changement au niveau de leur autonomie décisionnelle.

Avant la transformation, la majorité de ces gestionnaires des filiales disposaient d'une très forte autonomie des gestionnaires des filiales, caractérisée par une coordination des décisions organisationnelles. Les gestionnaires interviewés étaient majoritairement d'accord sur le fait qu'ils disposaient d'une forte autonomie dans la création de nouvelles politiques et pratiques organisationnelles :

« Personne ne pouvait nous imposer les règles. Ils nous laissaient une forte autonomie » (Participant #1 – A)

« Au sein de ma filiale, c'est moi qui décide des règles du travail... je faisais le développement, la stratégie, je faisais tout ce qu'il y avait à faire au sein de la filiale. Puis évidemment, il fallait que les résultats soient là. » (Participant #2 – B)

Tableau 1 Synthèse des six cas de VERT-CORP

VERT-CORP	A		B		C		D		E		F	
	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1	T0	T1
Axe temporel	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui
Présence au sein de l'entreprise												
Niveau d'autonomie décisionnelle	Très fort	Très faible	Très fort	Très fort	n.a	Modéré						
- Latitude dans la création	Très forte	Très faible	Très forte	Très forte	n.a	Très faible						
- Latitude dans l'implantation	Très forte	Très faible	Très forte	Très forte	n.a	Très forte						
Adaptation à ou refus de la transformation		Refus		Refus		Refus		Refus		Adaptation		Adaptation
Résistance		Oui (passive)		Aucune		Oui (active)		Aucune		Aucune		Aucune
Intention de quitter ou engagement		Intention de quitter		Engagement		Engagement						

Ils affirmaient également qu'ils disposaient d'une forte latitude en matière d'implantation des politiques (qui se reflète dans la capacité de chaque gestionnaire à faire des choix relatifs à l'adoption ou pas de certaines pratiques émanant de la maison mère). La plupart des gestionnaires expliquent qu'ils pouvaient dire « oui » comme il pouvait dire « non » à certaines pratiques.

« J'allais voir ce qui se faisait au siège social, si cela faisait notre affaire, je l'amenais, si cela ne faisait pas notre affaire ou était très difficile à appliquer, je le laissais ou je l'adaptais... » (Participant #2 – B)

« We were driving all of those programs, we were creating them ourselves, and we were implementing them based on the business needs ». (Participant #3 – C)

La récente transformation stratégique de VERT-CORP a fortement impacté le niveau d'autonomie décisionnelle de tous les gestionnaires. Ces derniers sont tous d'accord sur le caractère radical du changement apporté par la transformation :

« It has been a really radical change and it continues to be... » (Participant #3 – C).

« Cette transformation stratégique représente un coup dur pour l'ensemble des hauts gestionnaires des filiales. » (Participant #1 – A).

Après la transformation, quatre de ces six gestionnaires des filiales soulignent que leur forte autonomie décisionnelle a beaucoup évolué. Les gestionnaires A, B, C et D ont vu leur niveau d'autonomie décroître drastiquement. Le gestionnaire E nous a présenté une expérience totalement différente de ces quatre collègues en affirmant qu'aucun changement n'a eu lieu au niveau de son autonomie décisionnelle qu'il qualifie de très forte. Dans l'ensemble, les gestionnaires des filiales notent un affaiblissement de leur autonomie décisionnelle. Étant donné la nature de la transformation, nous pouvons conclure que les gestionnaires des filiales de l'entreprise VERT-CORP ont passé d'une très forte autonomie décisionnelle (coordonnée) vers une très faible autonomie décisionnelle (centralisée).

Par ailleurs, ces hauts gestionnaires ont vu leurs responsabilités changées. Selon la nouvelle structure organisationnelle, ils deviennent en charge de l'implantation locale des projets émanant de la maison mère qui seront dictés par une nouvelle unité d'affaires, sans avoir la moindre capacité de négocier ou de commenter ces différents projets. Les gestionnaires se sont vu imposer une très faible autonomie décisionnelle via un rôle d'implantation des décisions RH émanant de la maison mère et sur lesquelles, ils ne disposent d'aucun pouvoir.

« Mon nouvel employeur approuve toutes les décisions émanant de la maison mère... » (Participant #2 – B).

“So, now, it is my role often to execute and implement these programs that are coming from the HR team based in France.” (Participant #3 – C).

Cette perte d'autonomie se faisait au profit de la maison mère qui essaie de centraliser l'autorité décisionnelle en matière des politiques et pratiques RH.

“A lot of the processes that we were handling here...on the HR team, a lot of that, even the transactional pieces, a lot of that has now been consolidated into a service

standard in the North American business unit...we are implementing what they call a “take-it-in system.”” (Participant #3 – C).

« ...ce qu'ils sont en train de faire, c'est ...de nous imposer de nouvelles choses... »  
(Participant #1 – A)

Seul, le gestionnaire E affirmait que le projet de transformation ne semble pas modifier sa forte autonomie décisionnelle.

« Le projet de transformation permet donc... de donner aux équipes les moyens et la liberté d'entreprendre ainsi que le droit d'échouer. » (Participant #5 – E)

Ce gestionnaire nous présente le projet de transformation comme un projet qui est aligné avec le « Nouveau Monde » dans lequel on vit. Selon lui, ce monde est de plus en plus décentralisé et l'entreprise VERT-CORP doit être à son image. Dans ce sens, il croit qu'une forte autonomie décisionnelle des hauts gestionnaires à l'échelle régionale, voire locale est tout à fait importante dans ce nouveau modèle. Selon lui, l'entreprise « a besoin de personnes sur le terrain capables de prendre des décisions ». Par ailleurs, il décrit son niveau d'autonomie décisionnelle en l'associant avec ceux des hauts gestionnaires de l'Amérique du Nord. Il dit : « je pense que nous avons beaucoup d'autonomie décisionnelle et de responsabilité en Amérique du Nord ».

Entre ces deux positions, le gestionnaire F nous explique qu'il existe une ligne directrice et des outils communs émanant de la maison mère et qui sont à la disposition des hauts gestionnaires des filiales. La modification en vue d'une adaptation locale est possible, ce qui laisse à son avis assez d'autonomie décisionnelle (d'implantation) aux gestionnaires des filiales.

“Even though globally, we're using the same tool, I also have the power that I can add or change the policies when implementing them.” (Participant #6 – F)

Selon ces propos, nous déduisons que ce gestionnaire dispose d'une très grande latitude dans l'implantation (l'adaptation au besoin) des différentes politiques managériales émanant de la

maison mère, mais d'une faible autonomie dans la création des politiques managériales. Par conséquent, elle dispose d'une autonomie décisionnelle modérée.

Finalement, et en lien avec la transformation, nous avons introduit, dans le tableau 1, des éléments individuels qui sont influencés par le nouveau niveau d'autonomie décisionnelle de chaque gestionnaire de filiale après la mise en place du projet de transformation. Il s'agit de l'adaptation à la transformation ou le refus de la transformation, la résistance et finalement l'engagement à l'organisation ou l'intention de la quitter.

#### **4.3. L'IMPLICATION DES GESTIONNAIRES DES FILIALES DANS LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE**

Cinq parmi les six gestionnaires des filiales questionnés sur leur perception d'autonomie décisionnelle et le projet de transformation nous ont fait part de leur faible niveau d'implication dans le processus de transformation organisationnelle. En effet, les avis de ces gestionnaires de filiales n'étaient pas pris en compte dans les décisions de la maison mère.

« La nouvelle organisation de l'entreprise VERT-CORP était décidée comme toute la transformation managériale... » (Participant #4 – C)

« All these processes and programs...were ultimately decided by the Headquarters and diffused via the HR team of the North American business unit. » (Participant #3 – B)

Certains gestionnaires nous confiaient que les membres du comité de direction de la maison mère avaient l'exclusivité de créer de nouvelles politiques et pratiques RH, et ce malgré une attitude qui semblait être inclusive, en permettant à certains gestionnaires de participer à quelques réunions.

« Ils établissent seuls de nouvelles règles et ils nous informent des résultats... »  
(Participant #1 – A)

Un seul gestionnaire de filiale, E, nous a informés qu'il faisait « partie des personnes qui étaient impactées par ce changement », mais d'une façon différente de celle exposée dans les 4 cas présentés ci-haut. Selon lui, ce projet visait l'encouragement des gestionnaires régionaux et locaux à l'expérimentation dans le cadre de leur travail, et ce afin qu'ils répondent efficacement aux besoins locaux des clients. Il confirme sa participation active aux différentes rencontres portant sur la transformation organisationnelle :

« Le projet de transformation, auquel j'ai participé de près, permet donc de créer cet espace d'expérimentation... » (Participant #5 – E)

L'évolution de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales dans le temps et en fonction des projets de transformation organisationnelle, est importante, mais sous explorée. Les études de Ambos et al. (2011), Ferner et al. (2004) et Datté et al. (2022) sont parmi les rares études qui se sont penchées sur cette question. Les auteurs confirment l'existence d'une certaine « oscillation entre la centralisation et l'autonomie » au sein des EMN. Ceci s'applique aussi à notre étude de cas multiple qui montre que le niveau de l'autonomie des gestionnaires des filiales n'est pas stable dans le temps et peut aller d'un extrême à un autre (d'une très forte autonomie à une très faible autonomie) comme conséquence d'un changement organisationnel radical.

## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'étude de l'autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales a eu un grand succès durant les années 2000. Tout un courant étudiant les facteurs explicatifs de différents niveaux d'autonomie a été introduit. En revanche, la majorité de ces études présentent l'autonomie décisionnelle comme un concept statique en l'étudiant à un instant prédéterminé. Cette étude répond à l'appel de quelques recherches qui mettent de l'avant l'importance d'examiner l'autonomie décisionnelle des gestionnaires de filiales sous une perspective dynamique (Ambos et al., 2011; Ferner et al., 2004). Elle fait aussi le lien avec les transformations organisationnelles en s'intéressant au cas d'une EMN qui a mené un changement stratégique radical. Comment un projet de transformation organisationnelle mené par une EMN impacte-t-il la perception de l'autonomie décisionnelle chez les gestionnaires des filiales ? C'est à cette question que cette étude essaie de répondre.

Le cas d'une EMN nommée VERT-CORP a été mobilisé. Cette entreprise a lancé un plan transformation stratégique qui était porteur d'une réorganisation des activités de ce groupe (d'une organisation des filiales par métier à une organisation par région tous les métiers confondus) et d'une transformation du modèle de gestion. Il s'agit d'une transformation organisationnelle radicale qui n'était pas sans conséquence sur la gestion de l'ensemble de l'EMN et sur les politiques et les pratiques de GRH.

Ce projet de transformation est axé sur les processus qui doivent être les mêmes pour toutes les entités organisationnelles. Alors qu'avant la transformation, la coordination entre les différents acteurs individuels à différents niveaux était importante au sein de l'entreprise, le contrôle détaillé des processus par la maison mère est devenu la règle après la transformation. Les participants à notre enquête ont majoritairement souligné leur faible participation à ce projet de transformation. Ils étaient très souvent responsables de l'implantation des directives de la

maison mère et avaient une très faible marge de manœuvre sur l'implantation. La maison mère contrôle via les unités d'affaires les résultats tout en accordant une importance majeure aux processus. Ainsi, à la fois le « quoi » et le « comment » étaient définis par la maison mère. Comme nous confiait Jessica, plusieurs tâches opérationnelles ont été centralisées et sont sous le contrôle de la maison mère. Le nouveau modèle de gestion est axé sur le contrôle des processus.

Au moment des entrevues, les gestionnaires des filiales (à l'exception du gestionnaire E) affirment qu'ils ont perdu toute autonomie en faveur d'une centralisation à des niveaux hiérarchiques plus élevés que la filiale. À cet effet, les gestionnaires des filiales de VERT-CORP ont vu leur autonomie évoluer d'une très forte autonomie décisionnelle (gestion coordonnée) vers une très faible autonomie décisionnelle (gestion centralisée). Ils n'ont que très peu, voire aucune latitude sur la création de nouvelles normes managériales et une très faible latitude décisionnelle sur l'implantation de ces normes.

Par ailleurs, ce résultat souligne le caractère dynamique de l'autonomie décisionnelle. Ceci est en cohérence avec les résultats des rares études qui se sont penchées sur ce volet (p. ex., Ambos et al., 2011; Birkinshaw & Hood, 1998, Datté et al., 2022; Ferner et al., 2004; Young & Tavares, 2004).

Également, les résultats montrent que la très forte autonomie décisionnelle des gestionnaires des filiales peut être synonyme d'une prise de décision décentralisée coordonnée (Cas de VERT-CORP en T0) entre les différentes entités organisationnelles. La coordination est un volet souvent peu étudié en lien avec l'autonomie au sein des EMN et il mérite une plus grande attention.

Finalement, il ressort de notre étude qu'au-delà du contenu, l'étape de formulation et la vitesse d'exécution de ces projets de transformation influencent la capacité d'adaptation des

gestionnaires des filiales aux changements. Par conséquent, la stratégie de gestion du changement mise en œuvre est importante et elle diffère d'une EMN à une autre. Alors que l'étude de Geppert, Matten et Williams (2003) souligne que les EMN américaines adoptent souvent une stratégie formalisée et centralisée pour la gestion du changement, nos résultats montrent que l'entreprise VERT-CORP utilise une stratégie à l'américaine ayant des mécanismes de contrôle formels et centralisés par la maison mère. Comme conséquence, la majorité des gestionnaires des filiales de VERT-CORP ne se sont pas adaptés aux changements et certains d'entre eux ont fait de la résistance active ou passive. Ainsi, l'adaptation aux changements est un déterminant majeur l'intention de quitter de hauts gestionnaires des filiales. Il s'agit d'un élément sous-évalué lors de la mise en place des projets normatifs transnationaux et qui nécessitent un plus grand approfondissement. Par conséquent, ces projets peuvent se présenter comme des occasions de réduction de l'autonomie des gestionnaires régionaux ou des filiales.

Dans cette veine, questionnés sur la manière de mettre en place des transformations organisationnelles réussies sans se heurter à l'autonomie des gestionnaires, nos interviewés affirmaient que la maison mère ne peut pas imposer l'implantation de nouveaux programmes sans l'implication des gestionnaires des filiales. Autrement dit, entendre la voix des gestionnaires des filiales avant de décider d'implanter de nouvelles politiques et pratiques RH est la clé du succès.

## BIBLIOGRAPHIE

- Almond, P. (2011). Re-visiting 'country of origin' effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Müller-Camen, M., . . . Wächter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: An investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 44(2), 276-306.
- Ambos, B., Asakawa, K., & Ambos, T. C. (2011). A dynamic perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, 1(3-4), 301-316.
- Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J.-M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté. *Revue Management & Avenir*, 31(1), 95-117.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). Conduite du changement : concepts clés - 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs (2e ed.). Dunod.
- Arregle, J. L., Dattée, B., Hitt, M. A., & Bergh, D. (2023). Organizational Autonomy: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49(1), 85-124.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bélanger, J., & Edwards, P. (2006). Towards a political economy framework: TNCs as national and global players. In *Multinationals, institutions and the construction of transnational practices* (pp. 24-52): Springer.
- Bélanger, J., Lévesque, C., Jalette, P., & Murray, G. (2013). Discretion in employment relations policy among foreign-controlled multinationals in Canada. *Human Relations*, 66(3), 307-332.
- Belizon, M. J., Gunnigle, P., & Morley, M. (2013). Determinants of central control and subsidiary autonomy in HRM: the case of foreign-owned multinational companies in Spain. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 262-278.
- Birkinshaw, J. (1996). How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal*, 207-229.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998). Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic management journal*, 221-241.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 57.
- Chen, F., Wang, W., & Zhu, J. (2022). How do firms upgrade innovation capabilities through the coevolution of post-merger integration and network reconstruction? A multiple-case study of Chinese companies. *Journal of Organizational Change Management*.
- Dattée, B., Arrègle, J. L., Barbieri, P., Lawton, T. C., & Angwin, D. N. (2022). The Dynamics of Organizational Autonomy: Oscillations at Automobili Lamborghini. *Administrative Science Quarterly*, 00018392221091850.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

- Dörrenbächer, C., & Geppert, M. (2011). *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*: Cambridge University Press.
- Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., & Muller-Camen, M. (2004). Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK. *Organization Studies*, 25(3), 363-391.
- Ferner, A., Tregaskis, O., Edwards, P., Edwards, T., Marginson, P., Adam, D., & Meyer, M. (2011). HRM structures and subsidiary discretion in foreign multinationals in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 483-509.
- Foucher, R., Michaud, R., & Rasamoely, T. D. (2020). L'équilibre ponctué et les leviers du changement en continu. *Human et Organisation*, 6(1), 49-59.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172.
- Garnier, G. (1971). Pouvoirs de décision des filiales québécoises d'entreprises américaines. *Études internationales*, 2(1), 11-43.
- Garnier, G. (1978). Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales. *Études internationales*, 9(2), 214-235.
- Garnier, G. (1982). Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations. *Academy of Management Journal*, 25(4), 893-908.
- Garnier, G. (1984). The autonomy of foreign subsidiaries: environmental and national influences. *Journal of General Management*, 10(1), 57-82.
- Geleilate, J. M. G., Andrews, D. S., & Fainshmidt, S. (2020). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4), 101049.
- Geppert, M., Matten, D., & Williams, K. (2003). Change management in MNCs: How global convergence intertwines with national diversities. *Human Relations*, 56(7), 807-838.
- Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations: towards a sociopolitical framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49-69.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1), 10 - 36.
- Gunnigle, P., Pulignano, V., Edwards, T., Belizón, M. J., Navrbjerg, S., Olsen, K. M., & Susaeta, L. (2015). Advancing understanding on industrial relations in multinational companies: Key research challenges and the INTREPID contribution. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 146-165.
- Hafsi, T., Séguin, F., & Toulouse, J.-M. (2002). *Stratégie des organisations : Une synthèse* (2e ed.). Éditions Transcontinental.
- Kawai, N., & Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, 23(3), 504-515.
- Kern, P., Edwards, T., Almond, P., & Tregaskis, O. (2018). *Varieties of Globalizing Actor: Towards an Understanding of the Multiple Roles of Those Involved in the Enactment of Global Norms*. Paper presented at the 30th Annual Meeting.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kristensen, P. H., & Zeitlin, J. (2001). The making of a global firm: local pathways to multinational enterprise. *The multinational firm: Organizing across institutional and national divides*, 172-195.
- Kristensen, P. H., & Zeitlin, J. (2005). *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*: Oxford University Press on Demand.

- Lazarova, M., Peretz, H., & Fried, Y. (2017). Locals know best? Subsidiary HR autonomy and subsidiary performance. *Journal of World Business*, 52(1), 83-96.
- Léonard, E. (2015). *Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*.
- Morgan, G., & Kristensen, P. H. (2006). The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, 59(11), 1467-1490.
- Murray, G., Jalette, P., Bélanger, J., & Lévesque, C. (2014). The 'hollowing out' of the national subsidiary in multinational companies: is it happening, does it matter, what are the strategic consequences? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20(2), 217-236.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence approach*. NY: Harper and Row Publishers.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).