Lucie Denis

Analyse des processus d'empowerment des talents en contexte de développement international : le cas des Entreprises de taille intermédiaire

---

DENIS, Lucie. *Analyse des processus d'empowerment des talents en contexte de développement international* **[en ligne]** *: le cas des Entreprises de taille intermédiaire*. Sous la codirection d'Hanane BEDDI et de Marc VALAX. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Lyon : Université Jean Moulin Lyon 3, 2024.

Disponible sur : https://www.theses.fr/2024LYO30003

Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** »
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

N° d'ordre NNT : 2024LYO30003

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de l'université de Lyon

École doctorale n° 486 – SEG, Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 11/01/2024, par

Lucie DENIS

Analyse des processus d'empowerment des talents en contexte de développement international :

le cas des Entreprises de taille intermédiaire

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Codirecteurs de thèse : **Mme Hanane BEDDI** et **M. Marc VALAX**

Devant le jury composé de :

Mme Hanane BEDDI
Professeure des universités, université Paris 8, Saint-Denis. Codirectrice de thèse

M. Marc VALAX
Professeur des universités, université Côte d'Azur, Nice. Codirecteur de thèse

M. Bruno AMANN
Professeur des universités, université Toulouse 3 - Paul Sabatier. Président du jury

Mme Ulrike MAYRHOFER
Professeure des universités, université Côte d'Azur, Nice. Rapporteure

Mme Géraldine SCHMIDT
Professeure des universités, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Rapporteure

M. Olivier BACHELARD
Professeur habilité à diriger des recherches, emlyon business school. Examinateur

Mme Françoise CHEVALIER
Professeure associée habilitée à diriger des recherches,
école des hautes études commerciales de Paris, Jouy-en-Josas. Examinatrice

L'Université Jean Moulin Lyon 3 n'entend accorder aucune approbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Un grand merci à mes deux codirecteurs de thèse, Hanane Beddi et Marc Valax, pour leur patience et leur disponibilité tout au long de la thèse. Je vous remercie pour tous vos conseils, liés à la réalisation rigoureuse du projet de thèse. Vous m'avez permis de grandir en tant qu'enseignant-chercheur et en tant que personne.

Je remercie grandement les dirigeants, managers et membres d'équipe des neuf ETI ayant accepté de participer à l'étude conduite et ce faisant, de me permettre de m'intéresser à leurs ressentis dans ce cadre.

Merci aux différentes parties prenantes gravitant autour des ETI, en particulier le syndicat professionnel METI, et le réseau Alliances des ETI agiles, de m'avoir aidée à préciser les besoins des ETI et les questionnements de leurs dirigeants et managers.

Aux membres de mon jury, les Professeurs Ulrike Mayrhofer et Géraldine Schmidt, rapporteurs, et les Professeurs Françoise Chevalier, Bruno Amann et Olivier Bachelard, suffragants, de me faire l'honneur d'évaluer ma thèse.

Au Professeur Didier Vinot pour son implication dans chaque comité de suivi de thèse, ses conseils précieux et encouragements. Je souhaite adresser des remerciements à l'ensemble des enseignants-chercheurs m'ayant inspiré et m'ayant grandement facilité ce travail depuis le début du doctorat jusqu'à la toute fin de cette aventure. Je pense ici particulièrement à Noémie Dominguez.

Je remercie l'ensemble de l'équipe du laboratoire Magellan pour m'avoir accompagnée sur toutes les formalités qui encadrent la vie doctorale. Je pense à Catherine Vulcain, Valérie Thalamas, Eric Thivant et Jing Sun.

Mes remerciements vont également vers les doctorants de ma promotion « COVID-19 » du CEFAG, aux intervenants enseignants-chercheurs qui l'encadrent, ainsi que l'ensemble des membres du groupe de recherche Ressources Humaines : vous m'avez été d'une grande aide pour me permettre d'affiner mes réflexions liées à la thèse, mais aussi en rapport à mon insertion professionnelle post-thèse. Parmi les membres des Ateliers de Thésée, je pense en particulier à Stéphanie Havet-Laurent, à Fabien Canolle et à Anne-Sophie Barbe.

Je remercie plus largement l'ensemble des enseignants de l'iaelyon avec lesquels j'ai pu collaborer pour leur soutien.

À tous mes collègues doctorants : votre présence régulière autour de moi au laboratoire Magellan, nos multiples sessions de coworking à domicile et nos discussions passionnées sur les temps informels m'ont grandement soutenue et inspirée. Toute ma gratitude va vers Tristan, Effy, Mégane, Anthony, Amélie, Tom, Pauline, Manon, Yoann, Amal, Nadjet, Camille, Prince, Joachim, Charlotte et Léa. Tristan, tu es une source immense d'inspiration pour moi dans ta passion pour l'enseignement et le *coaching*. Nos discussions et débats continuent de m'enrichir. J'adresse ma profonde gratitude à Alexandra, pour son support autant émotionnel que rédactionnel, sur la dernière ligne droite de ma thèse.

Merci à ma sœur Marie et à mes parents Rose-Martine et Jean-Yves, pour leur empathie, leur compréhension vis-à-vis de mon choix de poursuite d'études longues et leur soutien moral aux moments les plus délicats de ma vie de doctorante. Je remercie également mes amis qui se sont montrés compréhensifs et respectueux de mes moments de silence lors de la rédaction de la thèse. Merci pour votre écoute et le réconfort que vous m'avez apporté. Un immense merci à mes collègues de course à pied qui m'ont accompagné sur les derniers mètres, jusqu'à la ligne d'arrivée.

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ALETIA	Alliance des ETI Agiles
BPI France	Banque Publique d'Investissement française
CA	Chiffre d'affaires
CEO	*Chief Executive Officer*, ou Président Directeur Général en français (PDG)
CNIS	Centre National de l'Information Statistique
CODIR	Comité de Direction
CP	Contrat Psychologique
ESN	Entreprise des Services Numériques
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FMN	Firme multinationale
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GIRH	Gestion internationale des Ressources Humaines
GTM	Management des Talents Globaux ou *Global Talent Management* (en anglais)
HP	Haut potentiel
IA	Intelligence Artificielle
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
INV	*International New Ventures*
IO	Implication organisationnelle
KPIs/CPIs	Key Performance Indicators (indicateurs de performance clés) / Customer Performance Indicators (vis-à-vis des clients)
M&A	*Merger and acquisition*, se réfère aux opérations de croissance externe par fusion et/ou acquisition
METI	Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire
MIRH	Management des Ressources Humaines à l'International
mMNE	Micro-multinationale
MSO	*Medium-Sized Organisation*
PDG	Président Directeur Général

PME	Petite et Moyenne Entreprise
QVT	Qualité de Vie au Travail
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
SET	*Social Exchange Theory* ou théorie d'échange social
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
TM	*Talent Management*
TPE	Très Petite Entreprise
VP	Vice-Président(e)

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE 1 – ANALYSE DE LA LITTERATURE

Chapitre 1. Trajectoires de croissance à l'international et spécificités managériales des ETI

Chapitre 2 - Délimitation d'un management des talents globaux en ETI

Chapitre 3 - Le processus d'implication organisationnelle des talents globaux par l'empowerment

PARTIE 2 – DESIGN DE LA RECHERCHE ET RESULTATS EMPIRIQUES

Chapitre 4 –Design de la recherche qualitative par étude de cas multiples

Chapitre 5 – Les processus d'empowerment des talents de quatre ETI

Chapitre 6 – Analyse inter-cas

Chapitre 7 – Discussion des résultats et principaux apports théoriques et managériaux

Chapitre 8 – Prolongement critique, limites et perspectives de la recherche

CONCLUSION GENERALE DE LA THESE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

Introduction générale

« Nous ne faisons pas du personnel une variable d'ajustement. Notre rôle social d'entreprise est de stabiliser les gens dans la société qui nous entoure. Ces valeurs nous caractérisent par rapport à des entreprises beaucoup plus importantes que nous, et cette financiarisation de l'économie qui a tout envahi ».

Dirigeant-fondateur de l'ETI internationale PLASTAU, Novembre 2019

Un extrait du Rapport enregistré au Sénat en juin 2020 répond à cette citation du dirigeant d'ETI, issue de nos données de thèse : *« La crise sanitaire de 2020 souligne les failles du mode de développement économique actuel et les faiblesses des entreprises n'ayant pas pris la mesure de leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Ce sont les entreprises qui se fondent sur les principes de proximité, de solidarité et de durabilité qui sont les plus résilientes »* (Lamure & Le Nay, 2020). Cette crise met en évidence la précarité du capitalisme axé sur les actionnaires, qui privilégie les gains à court terme, tandis qu'elle souligne la résilience du modèle basé sur les parties prenantes, mettant l'accent sur la valorisation des employés. Cette crise est vue comme l'opportunité d'engager davantage d'entreprises dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE). Ce rapport du Sénat mentionne les propos tenus par le président du Forum économique à Davos de 2020, qui sont le reflet de l'ambition du Forum en pleine crise sanitaire et économique mondiale : remplacer la logique de temps court où l'actionnaire est roi, au profit d'une logique de temps long des managers, autrement dit de RSE. Cette logique de RSE est soutenue au niveau français par la loi PACTE (La loi PACTE, 2019). Cette loi a pour ambition de faciliter la croissance des entreprises tout en les incitant à interroger leur rôle social et à adopter par conséquent des pratiques plus justes vis-à-vis de leurs employés. Cette loi ainsi que le discours du président du Forum de Davos apparaissent dissonants vis-à-vis des approches autoritaires de management qui se retrouvent encore en entreprise et freinent l'implication des employés (Chen *et al.*, 2019). Ils sont dissonants dans ce cas, par rapport à une démarche RSE dans le choix et la mise en œuvre des initiatives de management des RH et du style de leadership, lorsque ceux-ci contraignent le changement et le sentiment d'autonomie, de sens, d'impact et de compétence des employés, préalables à l'implication (Coun *et al.*, 2021). La loi PACTE et le forum de

Davos de 2020 semblent également en contradiction avec la littérature en management des talents (TM) décriant un enjeu de « guerre des talents » pour les entreprises à l'échelle globale (Chambers *et al.*, 1998; Harsch & Festing, 2019; Mellahi & Collings, 2010). Cette idée de guerre des talents oriente les entreprises vers une représentation et un management exclusif des talents, les incitant à identifier et retenir les talents clés sur un marché des candidats en tension. Cette démarche d'exclusivité du TM apparaît contraire à une logique d'employeur responsable, en particulier lorsque l'exclusion de programmes exclusifs de talents n'est pas claire pour l'ensemble des employés sur les critères retenus, ou quand la démarche leur semble injuste dans la mise en œuvre (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

1. Concilier l'implication des talents et la croissance

Il appartient aux entreprises d'accompagner leurs ressources humaines à devenir moteurs de leur propre développement, les aider à maintenir leur employabilité et individualiser leur gestion des carrières (Véniard, 2011). Les entreprises sont délibérément orientées vers une remise en cause de leurs pratiques RH, de leur marque employeur et de leadership pour impliquer davantage et fidéliser de manière durable (la fidélité étant une des dimensions clés de l'implication organisationnelle). Ce contexte général montre l'intérêt du sujet de l'implication organisationnelle dans le cadre de notre thèse.

L'entreprise évolue dans un environnement mondialisé et qualifié de VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigüe) (Breen, 2017). Elle est donc soumise à de nombreuses pressions extérieures nécessitant la réinvention presque permanente de ses logiques de gouvernance, de structure organisationnelle et de gestion des ressources humaines. Le collaborateur, du dirigeant à l'employé opérationnel, est amené en entreprise internationale à gérer un ajustement interne et une logique d'action avec des pairs éclatés sur différents pays et continents (Dhawan & Chamorro-Premuzic, 2018). À cette distance, s'ajoute la dimension culturelle (Li *et al.*, 2012). L'international offre aux entreprises un potentiel de croissance plus important qu'au niveau domestique et donc une promesse de pérennité, à condition qu'elles apprennent à gérer tant la complexité culturelle et distancielle par une approche managériale qui favorise des liens de confiance et promeut une semi-autonomie des équipes (Lazarova *et al.*, 2017; Simon *et al.*, 2014; Vahlne & Johanson, 2021).

Les conditions du partage du pouvoir des gouvernants d'entreprise avec les employés supportée par la loi PACTE (empowerment des ressources humaines) et leur configuration restent sous-explorées dans la littérature en MRH et méritent d'être étudiées au travers d'études qualitatives

comparatives (Coun *et al.*, 2021; Greckhamer *et al.*, 2018). Elle constitue pourtant une clé potentielle d'un soutien durable de l'implication du personnel à l'organisation qui l'emploie (Chhotray *et al.*, 2018; Coun *et al.*, 2021; Farzaneh *et al.*, 2014) : L'implication organisationnelle (IO) se définit comme *« la force relative de l'identification d'un individu et de sa contribution à une organisation particulière »* (Mowday, Porter, et Steers, 1982, p.27). D'après Buchanan (1974), l'IO reprend trois composantes : l'identification dans le sens de la fierté qu'éprouve l'employé de son organisation et d'internalisation des buts et valeurs de celle-ci (1), la contribution, c'est-à-dire la volonté de l'employé à investir un effort personnel pour le bien de l'organisation (2), et la fidélité, à savoir l'attachement à l'organisation, un sens d'appartenance qui se manifeste dans un désir d'y rester (3). Réfléchir à déployer des initiatives de management des RH favorisant l'IO permet à l'organisation de générer des comportements de citoyenneté organisationnelle essentiels à son développement, en créant un sentiment d'empowerment psychologique[1] chez le collaborateur (Farzaneh *et al.*, 2014).

2. Pérenniser l'implication par un processus d'empowerment

La vocation première de notre thèse est donc de montrer comment l'entreprise est amenée à développer des logiques particulières d'accompagnement de ses ressources humaines. Ces logiques permettraient non seulement de satisfaire au contrat psychologique essentiel à la pérennité de l'entreprise (Ahmad *et al.*, 2018; Höglund, 2012; Rousseau, 1995), mais d'aller plus loin, en remplissant son rôle sociétal proactif d'entretien du bien-être immédiat et de l'employabilité à long terme de son personnel.

De plus, nous avons choisi dès les prémices de la thèse de focaliser notre attention sur les Entreprises de taille intermédiaire (ETI), en raison du manque de recherches sur les spécificités des pratiques RH dans ces organisations dans la littérature en management (Chabaud & Messeghem, 2014). Cet intérêt pour les ETI s'est trouvé confirmé à la suite d'un entretien que nous avons mené avec le Délégué Général du Mouvement des ETI, syndicat représentant les intérêts de ces organisations au niveau français. Ainsi, nous avons questionné l'enjeu de croissance de l'effectif, combiné aux modalités du développement international (recours à l'expatriation, intégration des équipes étrangères à la suite d'acquisitions de filiales à l'étranger notamment), ce qui nous a permis de préciser notre question de départ : Comment grandir à l'international sans déshumaniser l'accompagnement du personnel ? Dit autrement,

[1] L'empowerment psychologique correspond au sentiment individuel de disposer de la compétence, de l'autonomie pour réaliser ses propres missions, mais aussi d'un sens au travail et enfin d'avoir un impact réel plus largement sur l'organisation (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Spreitzer *et al.*, 1997).

comment les ETI peuvent-elles grandir à l'international sans *« perdre leur âme »* (Chevalier, 2018, p.171), c'est-à-dire en préservant leur vocation sociale de départ ou un fort *affectio societatis* (intention de collaborer) tout en professionnalisant le management ? En effet, interroger le contexte des ETI et de l'internationalisation de ces entreprises permettrait de fournir des clés de compréhension des dynamiques RH à l'œuvre entre la logique de la petite et moyenne entreprise (PME), où l'accompagnement dépend de quelques personnes facilement identifiables dans l'organisation (effet de petitesse et de proximité au sens de Torrès, 2015), et la grande entreprise (GE) au sein de laquelle l'individualisation de la gestion des personnes deviendrait plus difficile à mettre en œuvre, en raison notamment du nombre important d'employés et de la dispersion des équipes à l'échelle internationale : Selon Dejoux et Thévenet (2012) *« le management des talents marque un pas de recul en raison d'un management excessivement bureaucratique qui amène à considérer les individus comme secondaires aux systèmes, processus et organisations »* (p. 194)

3. Pérenniser l'implication organisationnelle dans les ETI en croissance

Au niveau français, les Entreprises de taille intermédiaire[2] sont des entreprises qui ont su dépasser la phase de vulnérabilité en ressources caractéristiques du stade de PME[3], sans pour autant avoir été rachetées par des structures de plus grande taille (Claveau *et al.*, 2014). Plus des 2/3 des 5400 ETI françaises sont à capitaux majoritairement français et 50% de ces 2/3 sont des entreprises familiales (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021). 34 % du chiffre d'affaires des 5400 ETI françaises est réalisé à l'export (*Tour de France des ETI, Site du Minitère de l'économie*, 2020). Comprendre comment ces entreprises ont su mobiliser et retenir leurs employés, et en particulier leurs talents pour et malgré leur croissance à l'international s'avère essentiel (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Ready et Conger, 2007). Pour appréhender le double enjeu organisationnel et humain qui se présente pour une ETI qui croît à l'international, nous retiendrons la définition de Stahl *et al.* (2007) de management des talents qui se réfère à la capacité de l'organisation à attirer, sélectionner, développer et retenir les employés clés dans un contexte global. Les termes de rétention et de fidélisation se réfèrent à des représentations RH distinctes. La rétention suggère une orientation à court terme, souvent

[2] Entreprise de Taille Intermédiaire : Selon la CNIS (2008), il s'agit de toute entreprise n'appartenant pas à la catégorie des TPE et PME, qui occupe moins de 5 000 salariés et dont le CA n'excède pas 1,5 milliard d'euros. Est considéré comme une ETI un ensemble de sociétés dont l'une détient plus de 50% du capital des autres et qu'aucun autre groupe de sociétés ne détienne plus de 50% de son capital.

[3] Petites et Moyennes Entreprises : Selon l'INSEE (2019) elles comptent moins de 250 personnes, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros.

centrée sur les avantages immédiats de l'entreprise, vis-à-vis d'un employé qui pourrait ne plus trouver d'avantages à y rester. En revanche, la fidélisation sous-entend une approche à long terme et socialement responsable visant à favoriser une convergence d'intérêts durables entre l'employeur et l'employé (Paillé, 2014). La position des ETI quant aux représentations du management des talents derrière chacun de ces termes est discutée. Au niveau de l'organisation multinationale, la littérature en management des talents globaux suggère que les *boundary spanners* seraient les talents qu'ils convient de parvenir à mobiliser et à fidéliser pour soutenir la dynamique de croissance, car ils sont les piliers de la cohésion et de l'implication des équipes globales (Mendenhall *et al.*, 2012). Ces *boundary spanners* sont les leaders globaux jouant le rôle clé de construction de passerelles, de liens d'interconnexions entre des équipes dispersées culturellement et géographiquement. Il s'agit de collaborateurs en mobilité en filiales, de managers ou leaders globaux de fonction technique ou encore les managers ou leaders dédiés à la coordination d'équipes globales. Au niveau plus individuel, il s'agit d'abord pour le talent de s'assurer que son employeur lui offre la possibilité d'être co-acteur de son employabilité mais aussi de son épanouissement professionnel à long terme.

Pour nous focaliser sur ce sujet central des conditions de l'implication durable des talents, dont les *boundary spanners* feraient partie en entreprises internationales, il convient d'abord d'en préciser les contours contextuels, c'est-à-dire les caractéristiques des ETI. Plus de 30% des ETI françaises sont présentes à l'échelle internationale : en France, 33 % des ETI détiennent une filiale à l'étranger contre 1 % seulement pour les PME françaises hors micro entreprises, et le tiers du nombre total de filiales étrangères d'entreprises françaises selon la Direction générale du Trésor (2014) et Bpifrance et DGCIS (2014). Ces ETI sont aussi souvent familiales ou patrimoniales : 2/3 des ETI sont à capitaux majoritairement français, et 70% de celles-ci ont un actionnariat familial (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021), et rencontreraient une démarche de croissance qui leur est propre (Claveau *et al.*, 2014). Selon Chevalier (2018), les ETI ne cherchent pas à croître le plus rapidement possible dans une optique de maximisation du profit à court terme. Elles présentent des valeurs opposées à cette logique. Lorsque les dirigeants ont dépassé leur syndrome de *Peter Pan* consistant à s'accommoder d'une taille modeste pour ne pas perdre les avantages qu'elle peut susciter, ils cherchent à grandir tout en stabilisant leurs équipes, en maintenant une proximité forte avec elles, et en favorisant des circuits courts de décision. C'est en effet en offrant des interlocuteurs formés et stables dans le temps que les ETI seraient capables de rester réactives aux exigences de leurs clients. Souvent, ce sont d'ailleurs leurs clients qui les ont conduites à

s'internationaliser pour assurer une qualité de service en proximité de leurs usines ou bureaux à l'étranger. Pour demeurer indépendantes, les ETI choisissent très vite après leur création de se positionner comme expertes sur un marché de niche avant même de démarrer leurs premières opérations à l'export (Claveau *et al.*, 2014). Opérer sur un marché de niche implique que leur potentiel de croissance finit par se situer en dehors de l'hexagone, puis hors d'Europe (Simon *et al.*, 2014). Par ailleurs, renforcer leur internationalisation est un prérequis pour rester indépendantes et ainsi éviter que les grands groupes clients ne leur imposent leurs conditions économiques (Chanut-Guieu *et al.*, 2018). La thèse revient donc sur ce contexte de développement international propre aux ETI françaises et propose de qualifier leurs trajectoires de croissance à la lumière de la littérature en management international. Si certaines ETI rencontrent des phases d'hyper-croissance, la majorité d'entre elles suivraient une croissance prudente et progressive à l'international que nous rapprocherons du modèle Uppsala d'internationalisation par étapes (Johanson et Vahlne, 2009, 1977; Schweizer et Vahlne, 2022; Vahlne et Johanson, 2017, 2021). Nous préciserons en quoi cette logique de développement maîtrisée de l'entreprise en transition entre la PME et la grande entreprise découle de leur vision du management des talents particulière qu'elle souhaite pérenniser.

La revue de littérature en management des talents globaux porte aujourd'hui pour l'essentiel sur les grandes entreprises[4] et de plus en plus sur les PME (Krishnan et Scullion, 2017; McDonnell *et al.*, 2017). Cette recherche doctorale propose d'étudier la gestion globale des talents en ETI, en commençant par délimiter cet objet. Il s'agit d'ores et déjà d'écarter la différence reconnue d'une gestion des talents dans les entreprises en croissance au niveau domestique, d'une gestion des talents dans les entreprises qui s'internationalisent. Les défis associés au management des talents à une échelle globale sont plus nombreux que ceux d'organisations opérant sur une échelle domestique, ne serait-ce que sur la manière dont la multinationale peut s'assurer qu'elle implique suffisamment les managers de ses filiales à l'étranger dans les décisions et actions entreprises (Minbaeva et Collings, 2013). La PME, même celle ayant déjà cru à l'international, rencontre moins de difficultés à connaître chaque talent (qu'il soit vu comme rattaché à une personne aussi bien qu'à un poste) individuellement que l'ETI en dépit de ces enjeux bien présents de gestion des interculturalités et de distance qui séparent ses différents collaborateurs (Bacon *et al.*, 1996; Dundon et Wilkinson, 2009). Etant

[4] La grande entreprise réfère au niveau français à la catégorie d'entreprise à l'effectif supérieur à 5000 salariés selon l'INSEE. Notre thèse concentre son attention sur les entreprises ayant déjà entamé un processus d'internationalisation. Dans la suite de la thèse, nous invitons à comprendre les termes « PME », « ETI » et « grande entreprise », comme « PME, ETI ou grande entreprise opérant à l'échelle internationale », sauf indication contraire. Les termes « Grande entreprise » et « multinationale » seront employés indifféremment.

donné l'importance du style de management personnalisé à la culture organisationnelle et l'important degré d'informalité dans les PME, les plus petites structures n'identifient généralement pas formellement leurs talents (Valverde *et al.*, 2013). De même, dans les multinationales, il est encore plus délicat d'adopter une logique d'individualisation de la gestion des personnes. Dejoux et Thévenet (2012) suggèrent que la grande entreprise favorise davantage une vision exclusive du management de ses talents, autrement dit focalisée sur la gestion des *top performers*. Ces auteurs expliquent que le potentiel d'action de la fonction ressources humaines n'étant pas extensible à l'infini, celle-ci finirait par classer ses salariés et puis focaliser ses efforts sur les quelques individus ou postes identifiés comme clés ou stratégiques. En PME, la gestion des talents globaux est au contraire plutôt définie comme inclusive (Festing *et al.*, 2013). Sa gestion est généralement assurée par les dirigeants ou cadres du management intermédiaire qui considèrent tout salarié comme un potentiel qu'il convient de développer. Les particularités du management des talents globaux en ETI restent peu examinées, c'est pourquoi notre thèse propose de poser cette première question dans la lignée de ces rares travaux (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013). Dans notre cas, il s'agira du contexte français et particulièrement d'entreprises en poursuite de leur expansion à l'échelle internationale.

Une fois ces bases posées, une seconde question se pose à nous, dans la continuité de la première question de départ cherchant à concilier implication organisationnelle et croissance : En quoi la logique de gestion globale des talents en ETI est-elle spécifique ?

Nous interrogeant dès le départ sur la manière dont ces entreprises pourraient impliquer leurs talents, notre revue de la littérature en MRH, leadership et TM nous a conduit à examiner en particulier la théorie de l'empowerment (Conger et Kanungo, 1988; Coun *et al.*, 2021; Maynard *et al.*, 2012). En contexte de croissance internationale, l'ETI ne peut se contenter d'une approche autoritaire vis-à-vis de ses talents pour les impliquer et rester sur la durée, mais a intérêt à déléguer et partager le pouvoir de décision et d'action. Les modèles processuels d'empowerment mettent en avant que la combinaison de certaines pratiques MRH et postures de leadership influent positivement l'implication organisationnelle et négativement la rotation du personnel, en générant des sentiments psychologiques d'impact, d'autonomie, de sens et de compétence au travail (Avolio *et al.*, 2004; Leroy *et al.*, 2018; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011). Seuls Chhotray, Sivertsson, et Tell (2018) examinent l'empowerment comme un processus managérial pertinent en contexte d'internationalisation. Toutefois, ils se fondent dans

leur recherche sur les petites entreprises ayant un positionnement global dès leur naissance (les *Born Global*).

4. Problématique et questions de recherche

Notre problématique générale de recherche peut se formuler de la manière suivante :

Problématique générale : Pourquoi et comment les processus d'empowerment pérennisent-t-ils une implication des talents dans les ETI en croissance à l'international ?

De cette problématique générale découlent deux questions de recherche :

- Question de recherche 1 : Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ?

Cette première question de recherche vise à examiner les spécificités des ETI dans leur trajectoire de croissance et dans leurs enjeux de management des ressources humaines. En particulier, traiter cette question nous permet de délimiter les contours de la notion de talent telle qu'admise par les dirigeants et managers de ces entreprises. Cela nous permet aussi de comprendre les raisons situant l'implication organisationnelle et l'empowerment des talents comme enjeux prioritaires des ETI.

- Question de recherche 2 : Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents ?

Cette seconde question de recherche a pour objectif de comprendre la manière dont ces entreprises s'y prennent pour impliquer et retenir ces talents sur le long terme. Nous cherchons d'abord à identifier quelles initiatives de MRH et type de leadership particuliers sont déployés, ensuite à comprendre comment ces logiques seraient mises en œuvre pour finalement expliquer la manière dont elles se complètent.

Notre travail doctoral vise ainsi à appréhender le déploiement du processus d'empowerment des talents globaux en ETI. Pour cela, notre recherche croise deux littératures : d'une part la littérature portant sur les trajectoires de croissance des ETI et le management des talents globaux d'autre part, en particulier d'implication organisationnelle de ces talents par l'empowerment.

Nous étudions les liens entre l'employé clé (ou talent) et son organisation et retiendrons plus précisément deux niveaux d'analyse dans le cadre de notre recherche :

- Le premier correspond au niveau organisationnel en nous intéressant aux ETI, dont les intérêts stratégiques sont de demeurer indépendantes et agiles en s'assurant de disposer

du capital humain et social essentiel à leur croissance internationale et donc à leur pérennité (Crane & Hartwell, 2019; Doornich, 2018).

- Le second se positionne au niveau individuel et admet que le collaborateur, en particulier le talent, doit pouvoir continuer à se projeter et à s'impliquer dans son organisation en s'identifiant à elle, l'implication organisationnelle pouvant induire du bien-être au travail (Allen & Meyer, 1990; Chatillon & Richard, 2015; Mowday, 1998; Véniard, 2011).

A l'issue de la recherche, nous adoptions une approche plus critique au regard des pratiques et approches de MRH, leadership et TM des ETI en contexte de croissance internationale. Cette ouverture à une discussion critique autour de ces questions RH a vocation de prévenir que les pratiques d'implication qui sont déployées par ces entreprises peuvent finir par revêtir un caractère de contrôle insidieux du point de vue des talents (Bardon & Josserand, 2018; Mowday, 1998).

5. Design de la recherche

Pour mener à bien ce travail doctoral, nous adoptons un positionnement épistémologique interprétativiste et une logique abductive faite d'aller-retours entre la littérature et le terrain. Nous avons retenu une méthodologie qualitative multisites. Elle repose sur une étude préliminaire suivie d'une étude de cas multiples[5] . Les données primaires collectées pour l'ensemble de la thèse correspondent à soixante-quatorze entretiens semi-directifs (20 entretiens pour l'étude préliminaire et 54 pour l'étude principale).

L'étude principale a été réalisée auprès de quatre ETI, dans une démarche longitudinale avec deux périodes : entre avril 2019 et mai 2020 puis entre avril et juillet 2021. Précédemment, une étude préliminaire a été menée sur cinq autres ETI entre avril et novembre 2018. Si l'étude préliminaire portait sur des cas d'ETI familiales, l'étude principale a, en revanche, concerné quatre nouveaux cas d'ETI internationales, aux profils plus contrastés afin de mieux cerner l'objet de recherche ETI et les spécificités de son management de talents globaux. Nous avons également réalisé cinq entretiens auprès d'acteurs institutionnels. Plus précisément, nous avons interrogé le délégué général du Mouvement syndical des Entreprises de taille intermédiaire (METI), le délégué général du Club-ETI Ile-de-France, un chargé d'accompagnement BPI

[5] Pour des raisons de confidentialité, les quatre études de cas seront anonymisées : DEMAT, PLASTAU, AIRFROID et CONNECT.

France à l'internationalisation des ETI et enfin le Président de l'Alliance des ETI Agiles (ALETIA).

Nous avons ainsi réalisé des entretiens semi-directifs auprès des managers que nous avons identifiés au préalable comme tenant le rôle de *boundary spanner* (de passeur de frontières assurant la cohésion et la coordination entre les équipes à l'échelle internationale), localisés aussi bien dans les sièges français que dans les filiales domestiques et étrangères. Les autres entretiens ont été conduits auprès de membres de la direction générale, de directeurs fonctionnels (dont les Directeurs des RH) et de responsables opérationnels dans l'optique de triangulation des données. En effet, cela nous a permis de croiser les propos tenus par ces membres de la direction et les *boundary spanners* qui seraient les talents (employés clés) au cœur de la recherche. Un des objectifs de la thèse est d'interroger les ETI sur leurs représentations du talent, sachant par la littérature que les *boundary spanners* sont identifiés comme les talents clés des multinationales. Notre recherche permet de mieux comprendre comment les ETI interprètent le talent et les composantes du management des talents (TM), suivant l'exemple de la démarche suivie par Valverde, Scullion, et Ryan (2013), c'est-à-dire en interrogeant d'abord leur représentation de la notion de « talent », avant de questionner quels systèmes éventuels de TM viennent éventuellement compléter les initiatives de MRH et de leadership préalablement mentionnées. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et ont été intégralement retranscrits et analysés à l'aide du logiciel *Nvivo* (Miles *et al.*, 2013). Nous avons procédé en deux temps pour répondre à notre problématique et nos deux questions de recherche : une analyse intra-cas suivie d'une comparaison inter-cas. En complément des entretiens, nous nous sommes appuyés sur des données secondaires (sites web d'entreprise, articles de presse, témoignages vidéo en ligne) pour compléter ces données d'entretiens.

Sur le plan des apports théoriques, nous proposons :

- d'introduire la théorie du processus d'empowerment dans les théories d'internationalisation des entreprises. En effet, la littérature précise déjà que l'internationalisation génère des problématiques structurelles et des changements dans l'organisation des RH mais nous cherchons à aller plus loin en proposant une grille d'analyse processuelle et dynamique des pratiques MRH et de leadership à l'international à travers une démarche qualitative et contextualisée ;
- de contribuer à la littérature sur ce processus d'empowerment durant l'internationalisation particulièrement applicable aux ETI ;

- d'identifier le rôle des pratiques de MRH empowering et d'empowering leadership dans la politique globale de management des talents de ce type d'entreprise et par extension son rôle indirect dans la croissance internationale.

Sur le plan des implications managériales, nous proposons :

- une grille de lecture des logiques d'action managériales empowering permettant de donner à voir l'articulation entre elles. Le potentiel de transférabilité de ces logiques managériales empowering à d'autres ETI souhaitant s'internationaliser et en PME en croissance est discuté.
- des propositions à destination des membres de la direction pour leur permettre d'anticiper les difficultés inhérentes à l'internationalisation et d'adapter leurs pratiques managériales correspondantes.

6. Structure de la thèse

La thèse est construite en deux parties et elle s'articule en huit chapitres.

La première partie présente le cadre théorique et est composée de trois chapitres pour délimiter le management des talents globaux en ETI multinationale. Le premier chapitre pose le contexte à l'appui des derniers travaux qui désignent l'ETI comme présentant des trajectoires de croissance spécifiques à l'international. Le chapitre 2 porte sur les représentations du talent et les particularités de ces représentations lorsque les entreprises sont internationales. Ce chapitre présente les spécificités du management des talents globaux en PME, en grandes entreprises et pose les bases de notre étude sur les spécificités des représentations qui seraient propres aux ETI. Une section du chapitre deux est dédiée aux influences potentielles du caractère familial, patrimonial de ces ETI sur le management des talents, car une grande partie des ETI françaises ont une structure de capital familial et/ou patrimonial. Enfin, le troisième chapitre montre en quoi la théorie du processus d'empowerment est pertinente pour comprendre les mécanismes d'implication organisationnelle des talents dans l'ETI multinationale en croissance.

La seconde partie se décompose en trois chapitres. Le chapitre 4 présente les choix épistémologique et méthodologique réalisés. Le chapitre 5 déroule les résultats de l'étude de cas multiple en analysant chacun des cas. Le chapitre 6 présente les différentes logiques d'empowerment possibles en ETI en offrant une lecture comparative inter-cas. Ces chapitres visent à caractériser le management des talents globaux dans ce contexte organisationnel particulier et l'articulation présente entre les différentes pratiques de MRH et les composantes

du leadership empowering. Une modélisation du processus d'empowerment propre à l'ETI multinationale en croissance vient conclure cette seconde partie. Le chapitre 7 propose une discussion des résultats analysés au sein des deux chapitres 5 et 6 de résultats. Il décline les contributions théoriques et managériales de la thèse. Le chapitre 8 présente les limites et prolongements de la recherche. Un de ces prolongements correspond à une lecture critique foucaldienne de l'empowerment en rapport à nos résultats.

Une conclusion générale clôture la thèse.

L'architecture générale la thèse est présentée dans la figure 1 ci-dessous.

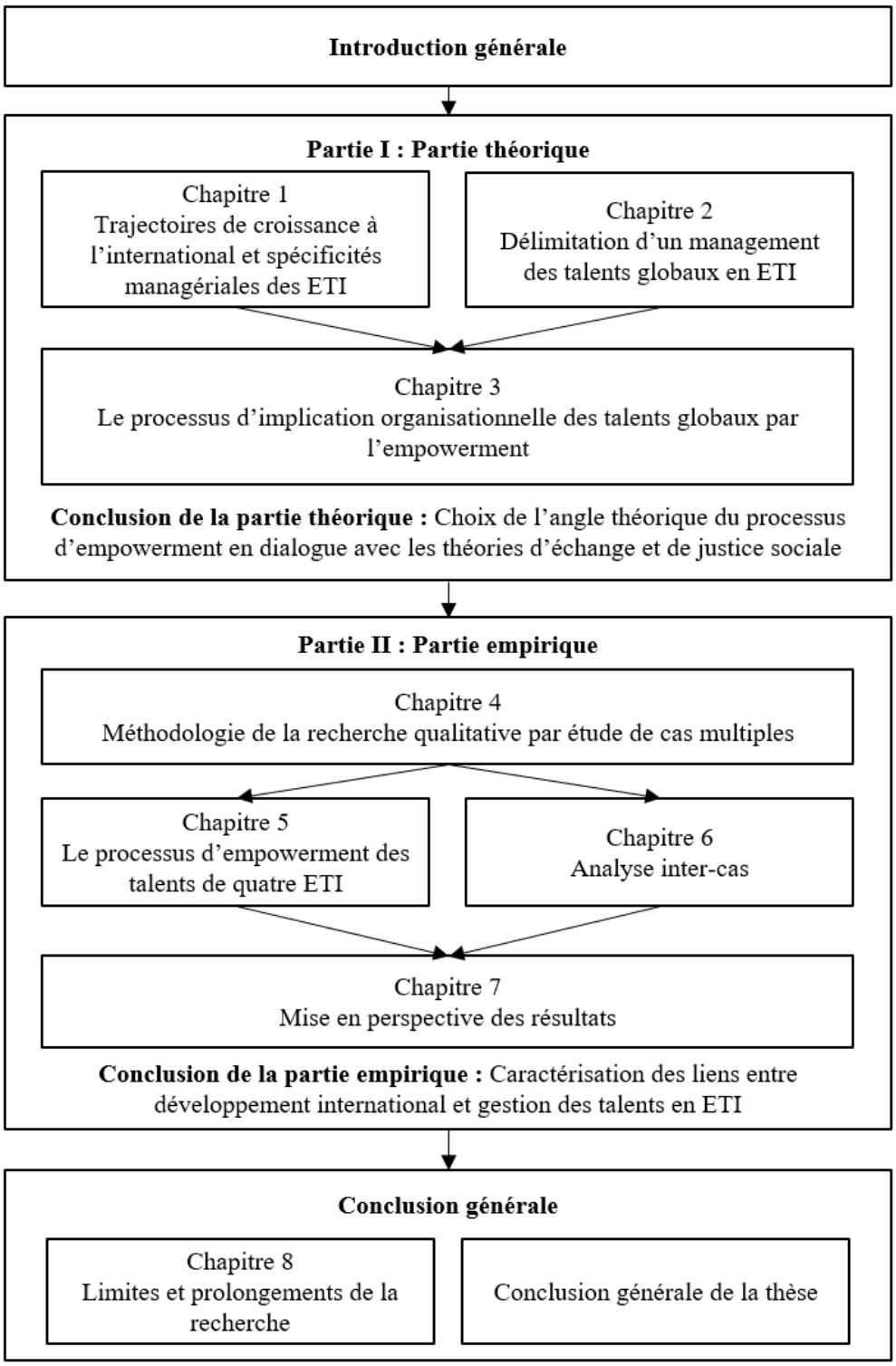


Figure 1 Structure de la thèse

Partie 1 – Analyse de la littérature

La première partie de notre thèse propose un état de l'art formant la base de notre question de recherche sur le sujet des conditions managériales de l'implication organisationnelle et d'une croissance soutenable à l'international, appliqué au contexte des Entreprises de taille intermédiaire (ETI). Ce faisant, elle se compose d'abord du chapitre 1 qui examine les liens entre les spécificités des ETI et les particularités de trajectoires de croissance à l'international avec les logiques de management des RH et la vision du talent.

Les différentes visions possibles du talent font l'objet du chapitre 2. Ce chapitre soulève des considérations éthiques de la littérature dans la manière de choisir de plutôt cibler une partie des profils (individus, compétences ou postes clés), ou au contraire d'opter pour une conception inclusive pour appliquer les pratiques RH permettant de soutenir l'implication à long terme. A l'issue de cette présentation des visions possibles du talent selon le type de gouvernance et la taille de l'entreprise.

Le troisième chapitre constitue l'élément central de la première section de notre analyse de la littérature. Il englobe la définition de l'implication organisationnelle, ainsi que l'exposition du gap de la littérature. Ce gap suggère l'exploration de la théorie du processus d'empowerment pour révéler les conditions de l'implication pérenne des talents et de la croissance soutenable des ETI à l'international.

Chapitre 1. Trajectoires de croissance à l'international et spécificités managériales des ETI

Le chapitre 1 porte sur la compréhension des spécificités de l'ETI en mettant l'accent sur ses conséquences dans le domaine du management des RH. Il vise également à montrer les enjeux de la croissance, dans le cadre du passage entre une PME aux caractéristiques de forte proximité interpersonnelle et de reconnaissance des pairs, à une entreprise de grande taille aux processus plus structurés. Une manière de pérenniser la croissance de l'entreprise correspond à créer et actualiser les conditions d'implication des individus dans l'organisation de type ETI, individus que nous définissons comme « talents » dans les chapitres suivants.

Ce chapitre se décline en trois sections. Une première section définit les spécificités des ETI, notamment en termes de vision, dans la recherche d'un alignement entre impératif de croissance et management des RH. Une deuxième section expose les travaux sur les trajectoires de croissance possibles des entreprises en s'intéressant plus précisément aux tensions managériales pouvant émerger suivant la dynamique de croissance qu'elles suivent. Elle montre pourquoi les modèles de croissance par étape laissent la place à une lecture plus dynamique et processuelle des trajectoires de développement de l'entreprise, et elle développe l'idée qu'une croissance rapide peut entraîner des tensions sur le management des RH (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Grimand, 2013; Séville et Wirtz, 2010). Enfin, une troisième section aborde spécifiquement le cas des trajectoires de développement à l'international et définit l'internationalisation comme mode de croissance. Elle présente les principaux concepts et théories du management international pour comprendre les différentes dynamiques de croissance à l'international et les tensions managériales associées. Cette section traite ainsi des entreprises nées globales (Born global), des entreprises dites *born-again global* (à internationalisation tardive mais rapide), et le modèle d'internationalisation progressif et incrémental de l'école Uppsala (Bell *et al.*, 2001; Johanson et Vahlne, 2009, 1977; Knight et Cavusgil, 2004; Knight et Liesch, 2016; Vahlne et Johanson, 2017a, 2021). Les travaux sur les micromultinationales apportent un éclairage utile quant aux trajectoires de développement par multimodes d'entrée à l'étranger (Dimitratos *et al.*, 2003; Ibeh *et al.*, 2004; Vanninen *et al.*, 2017). Enfin, cette dernière section détaille les enjeux managériaux émergents pour les PME, les grandes entreprises et au sein des entreprises familiales et/ou patrimoniales dans leur projet d'internationalisation.

L'appellation « ETI » se retrouve sous des sigles différents selon les articles de recherche. Les termes qui reviennent le plus fréquemment pour désigner l'ETI en anglais sont : medium-sized companies (Pongelli, Caroli, et Cucculelli, 2016 ; Festing, Schäfer, et Scullion, 2013), medium-sized organizations repris sous le sigle « MSO » (Valverde, Scullion, et Ryan, 2013), intermediate-sized enterprises ou « ISE » (Claveau *et al.*, 2014).

1. Un terrain d'analyse prometteur pour la compréhension de l'évolution du management des RH et des talents : les Entreprises de taille intermédiaire

Cette section explique comment est né l'objet de recherche ETI. Elle présente ensuite les nouveaux enjeux de management associés à la croissance des entreprises.

1.1. Naissance de l'objet ETI

La définition de l'ETI dans le contexte français est d'abord statistique : L'INSEE (*Définition - Décret n°2008-1354 article 3 | Insee*, s. d.) définit l'Entreprise de taille intermédiaire comme toute entreprise comprenant entre 250 et 4999 salariés, réalisant un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Elle considère aussi comme ETI, toute entreprise comportant moins de 250 salariés, mais réalisant plus de 50 millions de CA et plus de 43 millions d'euros de total bilan. L'INSEE résume cette définition comme suit : les ETI constituent une catégorie d'entreprises intermédiaires, entre les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises. Cette catégorisation à des fins de tenue de statistiques nationales marque le pas de la considération des intérêts économiques propres à ce profil d'entreprises jusque-là peu distingué des PME et des grandes entreprises. Cette nouvelle catégorie statistique est le fruit d'un décret s'inscrivant dans un projet national de modernisation de l'économie en 2008 et de l'action du Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire (METI, anciennement appelé ASMEP-ETI) fondé en 1995 sous l'impulsion du dirigeant de l'entreprise RADIALL, Yvon GATTAZ. L'objectif de cette organisation patronale affiliée à un syndicat professionnel est d'imposer progressivement la « marque ETI » dans le débat public économique, suite au constat douloureux du déficit français du nombre d'ETI en comparaison des pays européens voisins, notamment l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie (Simon,*et al.*, 2014; *Site du METI*, consulté en2021).

La figure 2, ci-dessous, présente l'évolution du syndicat professionnel du mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, depuis sa création en 1976 jusqu'à son changement de nom en 2015.

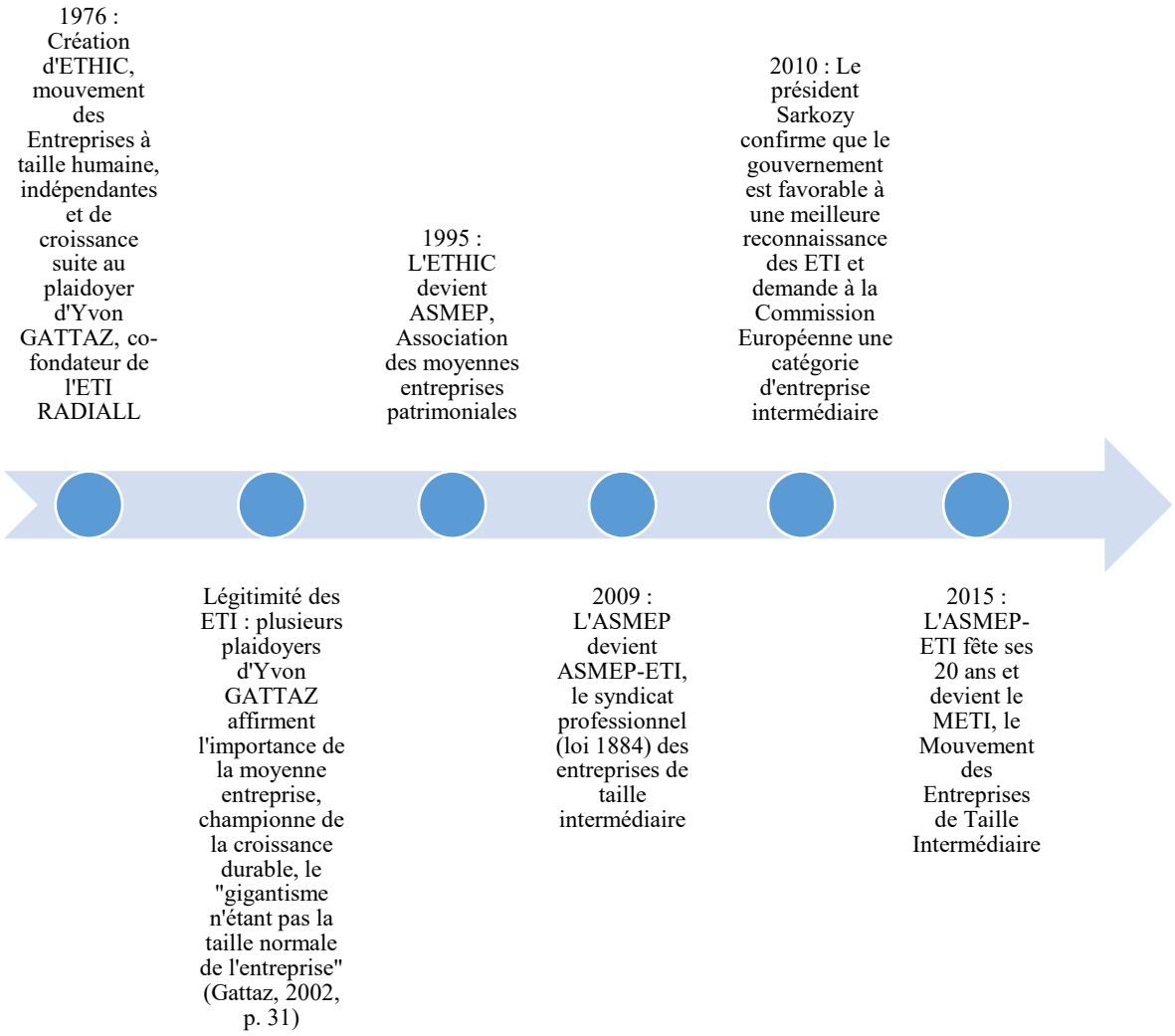


Figure 2 Les ETI en quête de légitimité par la montée en puissance d'un syndicat professionnel (inspirée de)

Selon le METI, les ETI sont 5400 en France, ce qui correspond à seulement 0,2% des entreprises françaises. La moitié des ETI en France ont leurs sièges sociaux concentrés sur les deux régions, Ile-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes. Concernant la répartition sectorielle en 2021, si l'on ne prend que les ETI à capitaux majoritairement français, 31% exercent une activité dans l'industrie et la construction, 31% dans les services, 24% dans le commerce et les 14% restants opèrent dans le transport ou encore la finance. Plus globalement, concernant les ETI présentes en France, selon le METI, ces entreprises se caractérisent par une vision de long terme étant donné qu'il faut compter 21 ans pour passer du stade PME à ETI, 1200 ETI françaises ont été créées avant 1960 et plus de 450 sont déjà centenaires. Si nous regardons du côté de nos voisins allemands, c'est le *Mittlestand*, que l'on peut traduire comme l'état ou la situation moyenne ou intermédiaire des entreprises, qui joue un rôle moteur dans la compétitivité du pays. Les pouvoirs publics français déplorent ainsi que le nombre d'ETI soit deux fois moins important en France qu'en Grande-Bretagne, et qu'elles soient trois fois moins nombreuses qu'en

Allemagne (Chabaud et Messeghem, 2014c). Il s'agit d'un problème de compétitivité justifiant une action militante auprès du gouvernement français, conduite par le METI. L'idée défendue est que les entreprises françaises méritent tout comme leurs voisins européens de croître en permettant aux dirigeants de demeurer indépendants et d'inscrire leurs investissements sur le long terme. L'argument principal des multiples plaidoyers de ces patrons d'ETI regroupés en syndicat consiste à dénoncer le déni historique de ces entreprises dans la statistique nationale et européenne, autant que dans les politiques publiques. Le risque de cette méconnaissance serait d'exagérer la problématique de transmission conduisant ces ETI à être vendues à des groupes multinationaux dans le but de régler les droits de succession. L'enjeu majeur est pourtant pour ces entreprises de conserver l'indépendance qui leur est chère et un mode d'organisation et de management particulier que nous détaillons dans les sections suivantes (Claveau *et al.*, 2014). Yvon GATTAZ, fondateur du METI, reste la figure charismatique de ce mouvement professionnel majeur. Pour décrire les spécificités de ces entreprises moyennes, il met l'accent sur cette dimension d'indépendance. Ce seraient également des entreprises patrimoniales ou familiales (à la structure de propriété privée, non filiale d'un groupe de sociétés) parvenues à maturité ou à une taille critique. Selon lui, l'ETI doit être défendue et légitimée car le gigantisme ne serait pas la taille normale de l'entreprise :*« le grand groupe n'est que très rarement l'aboutissement normal de la croissance biologique, mais plutôt le résultat de montages financiers ou de concentrations industrielles »* (Gattaz, 2002, p. 31). Pour accroître la légitimité de l'objet de recherche ETI, la reconnaissance au niveau des statistiques nationales ne suffit pas : il reste nécessaire de poursuivre les efforts dans l'identification des critères de délimitation de celui-ci, c'est-à-dire dans la mise en évidence de ses particularités (Chabaud et Messeghem, 2014c; Claveau *et al.*, 2014; Simon *et al.*, 2014). Il s'agit notamment d'examiner les particularités récurrentes dans les modes de gouvernance et de management, qui pour l'heure semblent argumenter en faveur d'entreprises le plus souvent familiales ou au moins durables dans l'approche (Barbelivien et Meyssonnier, 2018; Chabaud et Messeghem, 2014c). En effet, 52% des ETI françaises sont majoritairement familiales (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021).

Le METI a ainsi non seulement une mission de communiquer sur les ETI en portant l'ambition d'un *Mittlestand* français mais s'attache aussi à la défense des intérêts de transmission des moyennes entreprises patrimoniales à la suite de mesures fiscales de 1982 et 1983. Ces mesures fiscales introduisaient un doublement des droits de succession. La prise de parole des professionnels n'a pas suffi à apporter une légitimité croissante aux ETI : les travaux de

recherche conduits auprès de ces entreprises moyennes se sont multipliés sur la dernière décennie et ont permis d'introduire l'ETI comme objet d'étude (Chabaud et Messeghem, 2014c). En plus de leur quête de légitimité sur les plans économique et fiscal, les ETI suscitent un intérêt particulier pour la recherche, en se focalisant sur la gestion des ressources humaines et des talents. Cela s'explique par leur rôle de transition entre les petites et grandes entreprises, une phase cruciale impliquant des changements culturels dans la gestion en raison de la croissance de l'effectif. Cette croissance présente des défis peu étudiés jusqu'à présent, notamment en matière d'éthique liée à la répartition des efforts pour accompagner et suivre les employés, un sujet déjà identifié par la recherche mais peu exploré (Bayad et Herrmann, 1991; Chevalier, 2018; Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013).

1.2. Une recherche d'alignement entre impératif de croissance et management des ressources humaines spécifique aux ETI

Après avoir longtemps étudié les spécificités des petites entreprises, les travaux de recherche prenant comme objet de recherche les moyennes entreprises se multiplient à partir des années 1990 (Chabaud et Messeghem, 2014c) en interrogeant sa nature et ses limites. Ils partagent ainsi avec les syndicats professionnels et dirigeants d'ETI, la nécessité de reconnaître l'importance de la moyenne structure. Les travaux sur les entreprises moyennes ou ETI sont fréquemment rapprochés des recherches sur les entreprises familiales justement parce que la majorité d'entre elles ont un actionnariat principalement familial ou cultivent des caractéristiques culturelles propres aux entreprises familiales (Chabaud et Messeghem, 2014c; Arregle et Mari, 2010). En particulier, ils examinent les préoccupations liées à la taille elle-même, les demandes de traitement fiscal et administratif particulier, les spécificités de gouvernance et d'ouverture du conseil d'administration, la dynamique de croissance, les pratiques de management des entreprises moyennes et enfin les rôles des équipes managériales (Chabaud et Messeghem, 2014c; Le Vigoureux et Aurégan, 2010; Arregle et Mari, 2010; Stewart et Hitt, 2012).

Une caractéristique clé des ETI de « vision long terme » tant soutenue par le METI se retrouve dans une étude longitudinale conduite sur trois ETI industrielles et familiales vendéennes (Barbelivien et Meyssonnier, 2018). Celle-ci examine les spécificités de transformation du contrôle de gestion dans la croissance. Elle montre que le rapport à la croissance y est particulier : si la nature du contrôle de gestion dans ces entreprises familiales non cotées peut être bien différente de celle des holdings (pour lesquelles la pression d'investisseurs serait plus forte) ou encore de filiale d'ETI internationales (sous la pression du siège de l'entreprise), ce qui est recherché en ETI reste une logique de rationalisation des coûts et non de financiarisation

de son fonctionnement (dans le sens de maximisation à court terme du profit). Les travaux défendant l'idée de l'ETI comme objet de recherche en gestion mettent en évidence les nombreuses spécificités communes aux ETI. Ces points communs sont présentés dans le Tableau 1.

Tableau 1 Points communs des ETI, inspiré de Chabaud et Messeghem (2014b)

Caractéristiques	**Auteurs**
Une politique commune d'investissement et de financement	Leur comportement évolue comme les PME sauf en matière d'exportations où les ETI vont se comporter comme les grandes entreprises (Le Corroller et Le Vigoureux, 1998)
Un fonctionnement stratégique hybride	L'exemple de la confusion fréquente entre les fonctions commerciales et marketing montre que les ETI cherchent à s'adapter à leur environnement mais leurs stratégies d'adaptation sont de l'ordre du réactif plutôt que du proactif. Les ETI optent pour un mélange savant entre formalisation des processus et conservation de processus plus informels basés sur la proximité relationnelle (Boyer *et al.*, 2004)
Le rôle toujours central du dirigeant	Des outils de management plus structurés que la PME dans le sens d'une délégation du pouvoir de décision, mais un rôle toujours plus éminent du dirigeant en ETI qu'en grande entreprise (Boyer *et al.*, 2004)
Champions cachés de l'économie française	Les ETI seraient les « champions cachés » de l'économie française c'est-à-dire souvent mal connus du grand public car adressant des marchés globaux ou marché de niche (Simon *et al.*, 2014). Le « champion caché » est une entreprise qui se situe dans le top trois mondial ou numéro un de son continent, qui fait moins de trois milliards d'euros de chiffre d'affaires, et est relativement mal connu du grand public. Il s'agit, en général, d'une entreprise qui exploite une niche de marché au niveau mondial.
Des modèles d'affaires (business model – BM) similaires	Des invariants sont relevés entre 14 ETI industrielles de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Il s'agit d'une proposition de valeur caractérisée par la recherche de relations de forte proximité et durables avec les clients, un modèle d'organisation resserré autour du dirigeant et de l'équipe de direction, un modèle économique favorisant le contrôle de l'évolution du chiffre d'affaires et une bonne santé financière (autofinancement fort) et une conception de l'entreprise comme étant internationalisée de fait (Claveau *et al.*, 2014)
Un couplage étroit entre la gouvernance majoritairement patrimoniale et une dynamique de développement volontairement maîtrisée et pérenne, y compris à l'international	Ces entreprises disposeraient de capacités leur permettant de grandir « sans perdre leur âme » (Barbelivien et Meyssonnier, 2018; Chabaud et Messeghem, 2014b; Claveau *et al.*, 2014)

Au-delà des caractéristiques communes, seules deux divergences sont mises en évidence dans la littérature sur les ETI. La première correspond à la dimension de gouvernance car les ETI peuvent être indépendantes (patrimoniales) ou alors inscrites au sein d'un groupe de sociétés (Chabaud et Messeghem, 2014c). La seconde souligne la forte diversité empirique de l'objet statistique ETI : les petites ETI sont plus nombreuses que les grandes (2/3 des ETI emploient entre 250 et 500 salariés selon le METI, 2021).

Pour résumer, admettre l'ETI comme objet de recherche signifierait renouveler les questionnements en gestion tant sur les modes d'organisation (qu'ils soient plus proches des PME ou des grandes entreprises), que des problématiques de croissance (en particulier des entreprises familiales), en passant par l'analyse des particularités de leur gouvernance et de la gestion des RH qui évolue avec l'internationalisation (Chabaud et Messeghem, 2014c, 2014b, 2014a). L'argument principal reste d'isoler l'ETI dans ses configurations et comportements à part des autres structures pour travailler sur des moyens plus adaptés d'accompagnement de leur croissance. Il s'agit de tenir compte des volontés de pérennité et de maîtrise de ses dirigeants, mais aussi des intérêts des pouvoirs publics à accroître leur nombre.

1.3. Les nouveaux enjeux de management associés à la croissance

Le sujet de l'implication des employés n'est pas nouveau et pourtant peu d'études examinent les logiques ou initiatives managériales permettant de la maintenir dans un contexte de croissance. Plus précisément, l'état de l'art révèle plusieurs travaux étudiant le lien entre empowerment et implication des employés (Avolio *et al.*, 2004; Farzaneh *et al.*, 2014; Kim et Vandenberghe, 2021). D'autres études portent sur les conditions managériales du développement international et examinent en particulier le rôle des managers et dirigeants (de leur style de leadership, de leurs perceptions des barrières à l'internationalisation, de leur capital social et humain, du poids des membres familiaux) sur les trajectoires de développement international des entreprises (Arregle *et al.*, 2012, 2019; Cahen *et al.*, 2016; Chittoor *et al.*, 2019; Gallo et Pont, 1996; Graves et Thomas, 2008a; Kraus *et al.*, 2016; Lin, 2012). Enfin, des études analysent l'influence inverse, du développement international et de sa vitesse sur le management des RH (Brymer *et al.*, 2018; Johanson et Kalinic, 2016) Notre recherche lie ces différentes littératures. Une étude exploratoire appliqué au cas des PME, de Chhotray, Sivertsson et Tell (2018) fait explicitement le lien entre empowerment, implication et développement à l'international : cette étude mobilise le cadre de l'empowerment et les résultats soulignent le rôle de la vision d'entreprise, d'un leadership responsabilisant basé sur

la reconnaissance de l'autonomie des employés tandis que le dirigeant est fréquemment en déplacement à l'étranger dans les entreprises qualifiées de « nées globales » (*Born Global*). Au sein de ces petites structures à internationalisation précoce et rapide, ce type d'approche managériale permettrait à l'équipe de fonctionner sans obtenir l'aval quotidien et systématique du dirigeant de la structure.

En PME, la gestion des ressources humaines et la gestion des talents sont comme entremêlées (Valverde *et al.*, 2013). Ces deux domaines de gestion des employés se caractérisent par un degré élevé d'informalité dans la réflexion d'organisation du travail, dans la stratégie et dans la simplicité du système d'information interne et externes. Les auteurs qualifient ce haut degré d'informalité d'effet de proximité et de petitesse qui seraient la caractéristique typique des entreprises de taille réduite (Torrès, 2015). Les employés de la PME, alors proches les uns des autres, se sentiraient importants et reconnus relativement à l'expérience d'une organisation de plus grande taille car le monde organisationnel est davantage centré sur leurs réflexions et leurs actions individuelles, le collectif y étant plus réduit. Cette idée de proximité s'inspire de la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978) qui qualifie de proxémique l'importance des êtres, des choses et événements comme diminuant forcément avec la distance perçue par ces êtres. Ceci suggère que les PME ne priorisent pas nécessairement les éléments tels que la reconnaissance, la compétence, l'autonomie et la mesure de l'impact individuel sur l'organisation, qui sont des caractéristiques associées à un fort sentiment d'empowerment (Spreitzer, 1995), ainsi qu'à un haut degré d'implication au travail. En PME, les questions managériales au niveau RH sont plutôt d'ordre administratif : elles concernent plus particulièrement la gestion des premiers recrutements qui influence directement la qualité des relations interpersonnelles internes à l'entreprise, lesquelles constituent un antécédent non négligeable de l'implication au travail, du fait de cet effet de petitesse et de proximité (Torrès, 2015 ; Chevalier, 2018).

Dans les grandes entreprises, la gestion des RH et le management des talents sont clairement différenciés avec une architecture de la fonction RH établie et une GRH plus professionnalisée. Plus de moyens sont alloués à ces deux domaines de gestion des employés dans l'optique d'aligner les intérêts stratégiques compétitifs de l'entreprise avec la dynamisation et la rétention de son capital social et humain. Pour autant, l'intuition au départ de cette recherche est d'abord de suggérer une potentielle désindividualisation du soutien managérial des employés, qui peut se manifester dans certains cas par du désengagement et des départs de l'entreprise du fait de la grande taille de l'organisation (Torrès, 2015). Plus précisément, le manque d'adaptation de l'accompagnement managérial à chaque individu risque de déshumaniser, c'est-à-dire dediluer

l'identité de l'employé dans un collectif de travail en le contraignant à l'abandon partiel ou total de cette identité individuelle par le biais d'initiatives de management des RH et de management des talents. Bell et Khoury (2011) définissent la déshumanisation organisationnelle comme les perceptions du salarié en rapport au degré par lequel l'individu se sent traité par son employeur comme étant moins qu'un être humain mais plutôt comme une de ses ressources ou bien possédé par l'organisation. Ces auteurs précisent qu'il s'agit de *« l'expérience d'un salarié qui se sent objectifié par son organisation, dénié sa subjectivité personnelle, et comme un instrument ou outil employé pour réaliser les seuls desseins de l'organisation »* (Bell et Khoury, 2011, p. 170). Dans le cadre de notre thèse, ce concept de déshumanisation ne nous sert qu'à approcher le concept d'implication organisationnelle que nous définirons dans le chapitre suivant. Nous mobilisons cette définition de la déshumanisation pour comprendre le risque encouru dans leur transition entre la PME et la grande entreprise et présenter l'intérêt d'examiner les ETI pour questionner les logiques managériales, ou pour le dire autrement les initiatives organisationnelles de l'entreprise en croissance.

Enfin, il est intéressant de noter que l'essentiel des travaux sur le management des talents prend pour objet les grandes entreprises. Certains de ces travaux dénoncent un possible désengagement en conséquence de perceptions d'injustice des salariés en réaction à des politiques élitistes d'identification et du management d'un vivier exclusif de talents (O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Les termes d'engagement et d'implication affective au travail sont proches conceptuellement, bien que le premier se réfère au niveau du travail de l'individu et le second au niveau du rapport entre l'individu et l'organisation (Christian *et al.*, 2011). Nous revenons plus en détail sur ces éléments dans le chapitre 2.

Ainsi, nous focalisons notre attention sur le processus transitoire entre la GRH et le management des talents, de la PME vers l'atteinte du stade de grande entreprise, en questionnant les logiques ou initiatives managériales à l'œuvre au sein des ETI.

2. Croissance, hypercroissance et émergence de tensions managériales

Pour étudier comment soutenir l'implication des employés dans un contexte de croissance, il apparaît utile de rappeler les différents modes de croissance possibles et les enjeux managériaux qui en découlent. Explorant les spécificités de croissance des PME et ETI, la littérature en sciences de gestion questionne les répercussions potentielles d'une hypercroissance, c'est-à-dire de développement exacerbé de l'entreprise qui serait caractérisé par de nombreuses tensions (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Grimand, 2013; Séville et Wirtz, 2010). Ces travaux interrogent la

manière dont l'entreprise pourrait continuer à croître et à se renouveler sans perdre ses équilibres. Cependant, entre croissance et hypercroissance, des similarités peuvent être trouvées dans les défis managériaux et tensions. Nous examinons ainsi, à la fois, les travaux traitant des trajectoires classiques de croissance et ceux se rapportant aux trajectoires d'hypercroissance pour souligner les défis pouvant s'y rapporter. De plus, passer d'une échelle nationale à une échelle internationale n'est pas neutre sur le plan managérial (Chevalier, 2018; Simon *et al.*, 2014) et, s'agissant des modes d'entrée sur les marchés étrangers, peu d'études se concentrent spécifiquement sur l'objet ETI, alors qu'un rapprochement serait possible avec la littérature sur les micromultinationales (Dimitratos *et al.*, 2003; Ibeh *et al.*, 2004; Johnson et Dimitratos, 2014; Prashantham, 2011; Vanninen *et al.*, 2017). Enfin, la vocation de succession et les valeurs des entreprises familiales ou patrimoniales orientées vers la pérennité du projet d'affaires sur le long terme pourraient également influencer la manière dont sont traitées les ressources humaines (Arregle *et al.*, 2012; Arregle, Hitt, et Mari, 2019; Le Vigoureux et Aurégan, 2010; Arregle et Mari, 2010; Vallejo, 2008).

2.1. Les modèles de développement par étapes successives et linéaires

S'agissant de croissance organisationnelle, plusieurs travaux fondateurs s'inscrivant dans le courant de littérature sur les étapes ou phases de croissance nous permettent de cadrer notre étude vers une conceptualisation plus robuste de l'objet de recherche ETI. Nous mettrons en discussion ce premier courant de littérature avec un second qui propose une vision plus dynamique de la croissance organisationnelle. Ainsi, Levie et Lichtenstein (2010) relèvent les cinq travaux fondateurs du courant de développement par étapes successives, détaillés dans le tableau 2, en l'occurrence le modèle d'évolutions-révolutions de Greiner (1972, 1998), le modèle des étapes de croissance de l'entreprise de Christensen et Scott (1964), le modèle de morphogénèse de l'organisation à produit unique de Normann (1977), le modèle de cycle de vie de l'organisation de Lippitt et Schmidt (1967) et le modèle de cycle de vie du produit de Dean (1976).

Tableau 2 Principaux fondements théoriques du courant de croissance organisationnelle par étapes successives (inspiré de Levie et Lichtenstein, 2010)

Les cinq fondements théoriques du courant de la croissance linéaire (par phases ou étapes successives) et principaux auteurs à l'origine du courant	**Thèse défendue**	**Arguments de déconstruction ou de révision**
Greiner (1972)– Modèle d'évolutions-révolutions, déconstruit par Eggers et al., (1994)	5 étapes de développement organisationnel	Greiner explique plus tard que son modèle vient d'un petit échantillon, a été construit sur une base de données principalement secondaires et s'est limitée aux entreprises manufacturières. Tushman, et al. (1986) ainsi que Eggers et al. (1994) testent empiriquement et largement le modèle et concluent que les étapes de progression diffèrent.
Modèle des phases de croissance de l'organisation de Christensen et Scott (1964), Gaibraith (1982), revu par Koberg, Uhlenbruck, et Sarason (1996)	2 étapes : de l'organisation simple à l'organisation complexe	La distinction entre plusieurs étapes de développement des firmes a été réalisée de manière arbitraire : Scott n'a pris que les traits communs d'une partie de l'histoire du développement de quatre cas de grandes entreprises américaines.
Modèle de morphogénèse de l'organisation typique à produit unique de Normann (1977)	Recherche de 4 « patterns » de processus d'apprentissage, c'est-à-dire de traits communs, de formes proches d'organisations typiques commercialisant un produit unique, proximité résultant de conditions environnementales similaires	La relecture des travaux originaux a révélé l'absence de ces 4 étapes de développement : au contraire, l'auteur ayant inspiré Normann, Rhenman (1973), ne défend aucune de ces quatre étapes.
Cycle de vie de l'organisation de Lippitt et Schmidt (1967); Gardner, (1965, p. 20)	Les organisations ont un cycle de vie : analogie avec le cycle de vie des organismes vivants	Les organisations diffèrent du biologique car leur cycle est imprévisible : elles peuvent traverser une période de stagnation avant de reprendre leur croissance. Un déclin est possible. Les organisations ne devraient pas stagner. Elles peuvent se renouveler en permanence.
Le modèle P.L.C. (Cycle de vie du produit) de Dean (1976), démenti par Dhalla et Yuspeh (1976) puis par Lambkin et Day (1989)	Modèle en 3 étapes basé sur la vie d'une marque ou d'un produit : croissance, maturité et déclin	Le concept de Product Life Cycle est simple : Comme les individus ou les animaux, tout ce qui se trouve sur le marché est mortel. Une marque naît, se développe, atteint la maturité, puis entre dans la période de déclin, après quoi elle est tranquillement enterrée. Le cadre conceptuel est inexistant.

Parmi ces modèles, nous détaillons le travail fondateur de Greiner (1972) car le modèle proposé reste le plus influent lorsque l'on souhaite traiter le sujet de la croissance des firmes. Il a été repris par 21 modèles par la suite (Levie et Lichtenstein, 2010). De plus, ce modèle est le seul parmi les cinq inscrits dans le courant de la croissance par étapes (repris dans le tableau 2) à considérer le rôle proéminent joué par les facteurs internes à l'organisation sur les phases de son développement (Levie et Lichtenstein, 2010). Son modèle, représenté dans la figure 3 ci-dessous, est particulièrement utile pour notre conceptualisation de l'ETI et sa croissance dans la mesure où il met en évidence des tensions managériales. En effet, Greiner (1972) montre l'émergence de tensions managériales lors de la croissance de l'entreprise et propose un modèle de croissance comme générant des évolutions managériales autant que des révolutions : l'entreprise passerait par différentes phases tandis qu'elle grandit, ponctuée par des périodes de calme dites d'évolution et des périodes de crises appelées révolutions (Greiner, 1972). Toute l'idée de ce modèle de référence est de considérer l'historique de l'entreprise pour chercher à anticiper les changements managériaux à conduire pour réussir à mieux gérer les prochaines phases de crises. L'auteur considère cinq dimensions pour développer son modèle de croissance de la firme : l'âge de l'organisation, sa taille, les étapes de son évolution, les étapes de révolution qu'elle a traversées ainsi que le taux de croissance de l'industrie. L'entreprise passerait alors par cinq étapes de développement, chacune de ces phases encouragerait l'adoption d'un style de management caractéristique, que Greiner (1972) dénomme respectivement et dans l'ordre historique de croissance de la firme : management de la créativité, de la direction, de la délégation, de la coordination et enfin de la collaboration. La figure 3 présente ces différentes phases de croissance.

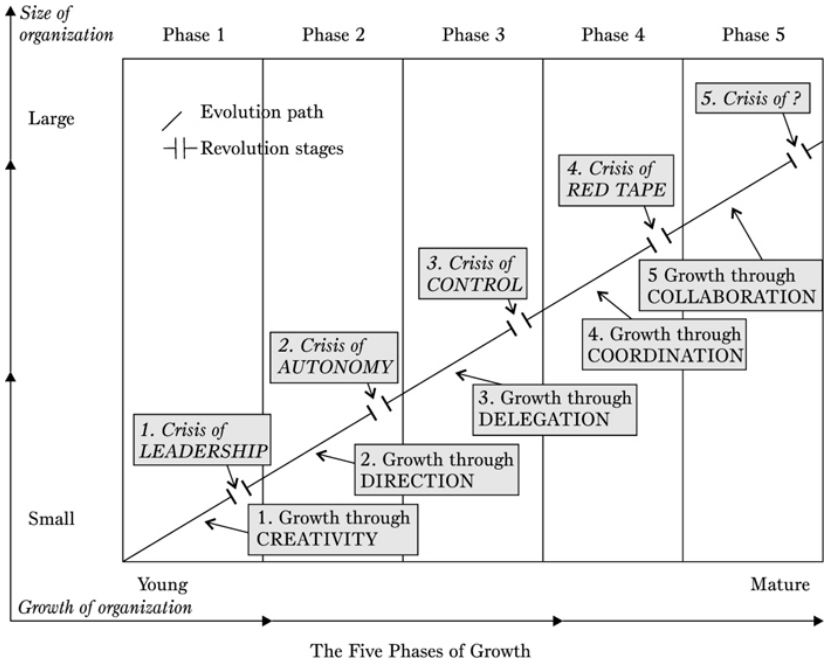


Figure 3 Les cinq phases de croissance de la firme et le style de management correspondant, tiré de Greiner, (1972)

D'après ce modèle, les ETI seraient plutôt concernées par une phase de direction et une crise de l'autonomie pour les plus jeunes d'entre elles, ou alors par une phase de délégation voire de coordination pour les plus avancées, ponctuées par des crises de contrôle managérial et l'émergence d'un système bureaucratique.

Notre thèse vise d'abord à explorer cette piste pour mieux définir et comprendre les spécificités managériales de l'ETI selon la phase de croissance dans laquelle elle se situe. Plusieurs auteurs ont mis en évidence des limites au modèle d'évolutions-révolutions de Greiner (1972), ce qui nous rend vigilant à l'importance à lui donner dans la lecture de nos données appliquées aux ETI (Eggers *et al.*, 1994; Levie et Lichtenstein, 2010; Tushman *et al.*, 1986). Les quatre autres modèles de croissance organisationnelle présentés dans le tableau 2 ont également fait l'objet de critiques analogues. La première critique dénonce le fait que cette grille de lecture du modèle de croissance organisationnelle linéaire de Greiner (et des autres modèles du même courant) se veut générique. Ces cadres d'analyse de la croissance doivent être complétés par d'autres angles afin de pouvoir interpréter les caractéristiques des ETI dans leurs trajectoires de croissance. De plus, ces cadres théoriques de la croissance linéaire ne précisent pas les spécificités de croissance conduite à l'international. Or, plus d'un tiers des ETI se développent à l'international[6] (Bpifrance et DGCIS, 2014; METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021). Ainsi, il apparaît essentiel de compléter cette grille avec les modèles

[6] Si l'on ne considère internationales que les ETI ayant au moins une filiale à l'étranger

théoriques proposés dans le champ du management international (voir section suivante). Ensuite, les auteurs critiquant le modèle de Greiner lui reprochent sa lecture linéaire plutôt que dynamique, c'est-à-dire de forcer des phases ou étapes qui se succéderaient les unes aux autres (Levie et Lichtenstein, 2010 ; Eggers *et al.*, 1994; Tushman *et al.*, 1986) ; Or, loin de se développer comme des organismes vivants, les organisations ne sont pas prédéterminées par un codage génétique : plusieurs opportunités s'offrent à elles pour éviter l'extinction face à un environnement perturbé (Levie et Lichtenstein, 2010). Pour faire face à un changement rapide ou un déclin imminent, les entreprises ont plusieurs options qui consistent à apprendre et s'adapter à leur nouvel environnement : elles peuvent modifier leurs ressources et capacités, redéfinir leur niche ou encore en altérer leur modèle d'affaires de manière à répondre à l'évolution de leur niche initiale (Levie et Lichtenstein, 2010). Enfin, Eggers *et al.* (1994) ainsi que Tushman *et al.* (1986) mobilisent le modèle de Greiner (1972) pour l'évaluer de manière systématique sur des échantillons plus larges d'entreprises. Ils concluent que pour presque la moitié des entreprises considérées, le modèle d'évolutions-révolutions n'est pas toujours applicable. Il serait même trompeur de le suivre car seule une des étapes du modèle se retrouvait et la trajectoire générale de croissance différait pour chacun des cas étudiés : les entreprises suivraient plutôt des trajectoires qui leur sont propres.

Malgré ces limites, nous considérons utile l'analyse de développement de l'entreprise par étapes successives, et en particulier le modèle d'évolutions-révolutions, pour comprendre et conceptualiser l'ETI. En effet, si cette perspective reste pour l'heure théoriquement invalidée, il ressort qu'empiriquement les entreprises ont tendance à fonctionner dans un certain état défini, pendant une certaine période de temps (Levie et Lichtenstein, 2010) : il peut occasionnellement arriver que l'état de l'entreprise change de manière incrémentale, surtout en période de croissance ou de déclin, comme il peut évoluer plus brutalement. Dans certaines conditions (industrie et dynamique de marché), ces étapes et changements peuvent se retrouver de manière consistante, bien qu'ils ne soient pas nécessairement prévisibles d'une entreprise à l'autre. Notre recherche vise à repérer ces étapes et changements au sein des ETI pour donner du sens aux tensions managériales qui les concernent.

2.2. Etats dynamiques de croissance et tensions paradoxales

En réponse aux limites théoriques d'étapes de croissance successives, d'autres auteurs proposent plutôt d'étudier la croissance des PME, et particulièrement des ETI, sous l'angle des

états dynamiques et des tensions paradoxales (Anderson *et al.*, 1999; Chanut-Guieu *et al.*, 2018; McKelvey, 2004).

Leur point commun est de chercher des conditions pour pérenniser la croissance, en particulier l'hypercroissance des PME et ETI, mais aussi de dépasser la considération de modèles traditionnels de croissance par étapes, au profit d'une vision plus dynamique et processuelle. Ces travaux délaissent tous l'approche par étapes de croissance sur les griefs qu'elle minore le caractère contingent des pratiques et politiques de GRH (1), qu'elle sous-estime la part de hasard caractéristique de toute dynamique d'hypercroissance (2) et qu'elle s'est retrouvée insuffisamment validée empiriquement (3). Deux approches théoriques permettent d'appréhender la relation dynamique entre GRH et croissance et entre GRI et hypercroissance : la première correspond à l'approche linéaire et prévisible par les stades de croissance (Greiner, 1972 ; Eggers, *et al.*, 1994 ; Christensen *et al.*, 1964 ; Koberg *et al.*, 1996 ; Galbraith, 1982 ; Normann, 1977 ; Rhenman, 1973 ; Lippitt *et al.*, 1967 ; Gardner, 1965 ; Dean, 1950 ; Lambkin et Day, 1989 ; Dhalla et Yuspeh, 1976) et la seconde se réfère à une approche dynamique et processuelle par les tensions, le management paradoxal ou l'ambidextrie(Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Grimand, 2013; Levie et Lichtenstein, 2010; Séville et Wirtz, 2010; Smith et Lewis, 2011; Teece, 2007). Séville et Wirtz (2010) sont les seuls auteurs de la seconde approche dynamique à ne pas utiliser directement le cadre théorique des paradoxes et tensions managériales dans leur étude sur l'hypercroissance de l'entreprise adolescente. Ils ne font qu'aborder le paradoxe de la nécessaire hétérogénéité cognitive de l'équipe dirigeante, tout en ayant besoin de conserver une base d'entente, de confiance et de décision communément acceptée par ses membres. Les arguments en faveur de la seconde approche dynamique et processuelle de la croissance orientent notre conceptualisation de l'ETI dans la mise en relation entre ses trajectoires de croissance et ses dynamiques de gestion des ressources humaines.

Chanut-Guieu *et al.* (2018) soulignent l'hypercroissance comme phénomène extrême. L'hypercroissance se définit comme le doublement de la taille de l'entreprise tous les 4 ans (Markman et Gartner, 2002) conduisant l'entreprise (en particulier l'ETI) à mettre ses ressources sous tension. Chanut-Guieu *et al.* (2018) expliquent que les ETI sont particulièrement concernées car elles sont dans une phase de transformation presque continue : leurs besoins notamment humains sont élevés et nécessitent une gestion particulière. Il s'agit d'une mise en équilibre volontaire du dirigeant entre logique dominante (maintien d'un élément stabilisateur, par exemple : le souhait d'une ouverture de capital de l'entreprise à 25% pour poursuivre le développement, tout en maintenant un fort degré d'indépendance) et tensions

paradoxales (c'est-à-dire l'acceptation de contradictions apparentes dans les pratiques managériales, par exemple la recherche d'une articulation entre croissance interne et croissance externe et/ou entre un développement local et international). La logique dominante se définit comme *« la manière dont les managers conceptualisent leur activité et prennent des décisions relatives à l'allocation des ressources critiques, que ce soit en termes de technologie, de développement de produit, de distribution, de publicité ou de management des ressources humaines »* (Prahalad et Bettis, 1986, p. 490).

Dans la continuité des travaux de Levie et Lichtenstein (2010), Chanut-Guieu *et al.* (2018) soutiennent l'idée suivante : *« ce qui compte, c'est la tension, plus que l'étape ou le stade, car elle amène à concevoir le développement comme un modèle d'états dynamiques : il s'agit de saisir des opportunités et de construire des ressources (notamment organisationnelles et humaines) pour pouvoir se développer »* (p. 49). Dirigeants et managers ont besoin d'instruments pour gérer ces tensions sur les ressources notamment humaines qui sont inhérentes à une croissance forte et rapide (telle que l'hypercroissance) de manière à la pérenniser. La principale limite de leur recherche est qu'elle ne permet pas de voir les processus, les relations organisationnelles et pratiques du management intermédiaire. Il convient pourtant de considérer ces éléments pour avoir une vision affinée des conditions du maintien d'une trajectoire d'hypercroissance, qui peut particulièrement se retrouver en ETI.

Grimand (2013), quant à lui, examine également tensions et paradoxes managériaux engendrés par l'hypercroissance mais en mettant l'accent sur ce qu'elle fait peser sur la gestion des RH en PME et ETI. Dans l'étude de trois cas de PME et ETI internationales, Grimand (2013) relève les tensions RH suivantes :

La fonction RH se structure sous l'effet de la dynamique d'hypercroissance : elle est tirée par la croissance externe. L'harmonisation des systèmes RH devient clé pour préserver le sentiment d'équité chez les salariés des entités d'origine et des entités rachetées.

Le besoin croissant de sécuriser les risques en matière sociale conduit les DRH à s'entourer de soutiens juridiques.

La fonction RH est partagée avec les managers intermédiaires, qui restent supervisés. L'enjeu RH clé devient de capter et fidéliser les RH rares, créatrices de valeur : ils citent l'exemple des commerciaux exports spécialisés qui ne peuvent être véritablement opérationnels qu'au bout de six mois. Cet enjeu du management des talents est important du fait que ces entreprises se positionnent sur une niche de marché. Les leviers de fidélisation et de motivation relevés se

retrouvent dans la proximité forte du dirigeant avec les employés, la qualité du climat social et les possibilités offertes de développement de sa polyvalence. Le mode de gestion privilégié est participatif, impliquant, aligné avec un modèle individualisant de GRH.

Le mode d'organisation développé est flexible, centré sur la polyvalence des employés, permettant la construction de RH difficiles à imiter. Le modèle de RH passe d'un système objectivant à un système individualisant (sur le plan de la rémunération, de la formation et de la dynamique forte de promotion interne).

Dans les trois cas de PME et ETI examinés, l'étude des besoins d'ajustement RH après rachats à l'étranger ainsi que le processus de rationalisation et structuration ont eu lieu tardivement, conduisant à un déficit de la légitimité de la fonction RH au regard des autres fonctions opérationnelles. Grimand (2013) retient l'émergence de paradoxes notamment identitaires (tension entre l'individu et le collectif dans les conflits de rôles et des valeurs qui émergent avec la croissance) et d'organisation qui se complexifie dans la recherche d'articulation entre contrôle et autonomie. Notre thèse s'inscrit dans la continuité de la recherche de Grimand (2013),en s'intéressant précisément aux défis ou tensions managériales pouvant apparaître avec la croissance. Elle propose d'aller plus loin dans compréhension de ces enjeux, en interrogeant les initiatives de MRH mises en œuvre pour y pallier et étudier comment elles sont effectivement déployées et perçues, dans notre cas, uniquement au sein d'ETI. De plus, Grimand (2013) montre l'importance de l'implication de « RH rares » pour la croissance (dans son étude, d'hypercroissance). Or, nous apportons une dimension supplémentaire en interrogeant, en parallèle des initiatives de MRH et de leadership, la représentation du talent et plus précisément du talent international en ETI et la manière dont ces différents leviers d'implication s'articulent entre eux pour soutenir la croissance. Enfin, notre thèse, dans la continuité de Grimand (2013) développe une analyse processuelle (longitudinale) que nous exposons au chapitre 4.

De plus, nous identifions diverses lacunes dans la littérature relative à l'impact de l'hypercroissance sur les pratiques de management des RH. Tout d'abord, il convient de dépasser les approches fondées sur les stades de croissance qui semblent insuffisamment validées empiriquement mais aussi théoriquement (d'après Levie et Lichtenstein, 2010). Ensuite, la fonction RH a été vue comme pouvant faire obstacle à la croissance (Quader, 2007) : cela invite à la production de nouveaux travaux pour mieux comprendre les conditions dans lesquelles cela est amené à se produire et à identifier des clés pour les dépasser.

La recherche de Séville et Wirtz (2010) montre qu'une logique processuelle et dynamique est plus adaptée pour comprendre comment gérer l'hypercroissance. En effet, les auteurs examinent les dimensions de la dynamique de l'équipe dirigeante qu'ils mettent en relation avec la dynamique de croissance forte (plus précisément d'hypercroissance) de l'entreprise (en analysant une grande PME appelée « entreprise adolescente »). Cette recherche questionne alors les éléments qui déclenchent l'hypercroissance mais aussi les effets de cette croissance forte une fois qu'elle a démarré sur cette dynamique d'équipe dirigeante. Ainsi, l'étude menée permet de combler un manque théorique clair : *« la dynamique de croissance reste insuffisamment comprise. Il existe, en effet, des différences notables et non encore expliquées dans la vitesse à laquelle différentes entreprises parcourent leur cycle de croissance et, plus particulièrement, dans la phase qui peut être assimilée à leur adolescence »* (Séville et Wirtz, 2010, p. 45). Les auteurs expliquent que cette phase « d'adolescence » peut être source d'épuisement et de pression pour les équipes lorsque la croissance est soutenue car elles ont un temps d'intégration de nouvelles compétences réduit pour s'adapter aux nouvelles exigences précisément liées à ce développement. Si leur étude se focalise sur la dynamique des interactions au sein de l'équipe dirigeante et de leurs différentes dimensions clés d'apprentissage dans la croissance, il reste à étudier ces dimensions appliquées aux autres niveaux du management intermédiaire et opérationnel. L'optique reste la même : favoriser les conditions d'une croissance (voire d'une hypercroissance) qui soit soutenue et durable.

Ainsi, l'approche processuelle et dynamique permet de comprendre les logiques de GRH inhérentes à une croissance et en particulier à une hypercroissance en PME et ETI, elle semble alors plus adaptée que l'approche linéaire qui la précède historiquement.

Trois articles relèvent les tensions managériales qui peuvent émerger dans un contexte de PME et d'ETI en hypercroissance. Chanut-Guieu *et al.* (2018) soulignent, au travers d'un cas longitudinal d'ETI, que la nécessité de configurer l'organisation pour soutenir l'hypercroissance implique d'abord des recrutements conséquents et d'organiser les équipes nouvellement constituées, et ensuite un mode de pensée paradoxal entre souhait de croissance et volonté d'indépendance qui influence la compréhension de ce paradoxe par les salariés et leurs ressentis. Grimand (2013) compare deux PME et une ETI (en croissance à l'international) et met en évidence trois tensions. La première tension concerne le besoin de structuration des systèmes RH dans un souci d'équité entre employés entre les entités d'origine et les entités rachetées (croissance externe et internationalisation). La seconde correspond à la tension entre délégation de la fonction RH aux managers intermédiaires et maintien d'un degré de

supervision de ces managers par la fonction RH. La troisième met en avant la problématique d'attraction et de fidélisation des RH comme sujet clé en particulier pour les entreprises opérant sur des marchés de niche : celles-ci font de l'individualisation de l'accompagnement des employés une priorité. Elles visent à maintenir un haut degré de proximité entre employés et dirigeants, à soigner le climat social et les opportunités de développement des compétences et de la polyvalence des employés, notamment au travers d'un mode d'organisation flexible. Séville et Wirtz (2010) analysent l'hypercroissance d'une PME en transition vers l'ETI et montrent que les changements qu'elle amène sont tellement rapides que l'équipe dirigeante peine à intégrer pleinement les compétences ou aptitudes managériales nouvellement nécessaires. Gérer une Entreprise de taille intermédiaire signifie apprendre à décider sur des horizons temporels courts mais surtout à recruter et déléguer le management, ce qui peut être particulièrement couteux en période de forte croissance.

Les travaux mobilisés concernent l'hypercroissance. Or, d'autres vitesses de croissance peuvent être observées dans l'analyse des trajectoires de développement des ETI. Elles peuvent également exercer une influence sur la manière de manager les RH à l'international. C'est ce que suggèrent les derniers travaux sur la croissance des ETI familiales ou patrimoniales. Ces entreprises peuvent privilégier une gouvernance visant à ralentir ou à contrôler leur croissance afin de préserver la richesse socio-émotionnelle, qui englobe les aspects émotionnels, relationnels et sociaux liés au management.(Allouche et Amann, 2002; Christensen-Salem *et al.*, 2021; Gomez-Mejia *et al.*, 2011; Gómez-Mejía et Herrero, 2022).

En conclusion, la revue de littérature sur la croissance des ETI suggère l'adoption d'une vision dynamique et graduelle de la croissance des ETI. Grimand (2013), Chanut-Guieu *et al.* (2018) et Séville et Wirtz (2010) étudient particulièrement les défis managériaux pouvant émerger principalement au sein des PME, mais aussi des ETI, suivant une trajectoire d'hypercroissance. Notre recherche vise à creuser les tensions managériales dans un contexte de croissance potentiellement plus lent et graduel et à les comparer avec celles déjà examinées au travers de ces différents travaux

Ainsi, la revue de littérature sur la croissance et l'hypercroissance des entreprises, précédemment présentée, oriente notre thèse vers un angle théorique dynamique précis, ancré dans le champ du management international. Ce cadre théorique guide notre analyse du contexte empirique portant sur les ETI en croissance à l'international, favorise notre compréhension des tensions managériales associées aux trajectoires de croissance observées et nous permet d'affiner la conceptualisation de l'objet ETI.

3. Trajectoires d'internationalisation des PME, des micromultinationales et des grandes entreprises

Cette section présente d'abord le modèle d'internationalisation de l'école Uppsala, puis distingue les enjeux managériaux entre les PME et les micromultinationales. Enfin, elle montre les enjeux de management spécifiques aux grandes entreprises, en particulier lors d'une internationalisation tardive.

3.1. Modèle d'internationalisation de l'école Uppsala

Johanson et Vahlne (1977) définissent l'internationalisation comme : *« Le processus par lequel les firmes s'engagent progressivement sur les marchés internationaux »*[7] (p. 23). Lorsqu'il s'agit d'étudier l'internationalisation comme mode de croissance et ses déterminants, plusieurs critères empiriques reviennent fréquemment dans la grille d'analyse des comportements de l'entreprise (Graves et Thomas, 2008; Lin, 2012; Zucchella *et al.*, 2007) : l'élément déclencheur de l'internationalisation (1), la motivation à s'internationaliser (2), les modes d'entrées sur les marchés étrangers (3), la précocité (4), la vitesse et le rythme d'entrée sur les marchés étrangers (5), la stratégie internationale suivie (6) et enfin le financement de l'expansion internationale (7).

Nous définissons tout d'abord l'internationalisation traditionnelle. Ce modèle voit l'internationalisation comme un processus de développement par investissement graduel : l'engagement sur les marchés étrangers s'effectue de manière incrémentale. Il est composé d'un volet statique et d'un volet de changements dynamiques. La dimension statique du modèle correspond aux capacités, aux compétences et connaissances de l'organisation ainsi qu'à ses intentions d'engagements nouveaux. La partie dynamique se réfère à ses actions ou processus d'engagements à l'étranger et de développement de connaissances nouvelles en cours de réalisation. Le processus de développement de la connaissance et de l'expérience de nouveaux marchés se réalise par l'établissement de liens de confiance et l'apprentissage est continu. Pour illustrer ce modèle, Johanson et Vahlne (1977) s'intéressent aux activités d'internationalisation de firmes suédoises qui réalisent une chaine d'établissement à l'étranger. Ces résultats empiriques montrent que ces firmes commencent par des modes d'entrées moins engageants tels que l'exportation ou en ayant recours à des intermédiaires. Ensuite, lorsque le niveau d'incertitude leur paraît acceptable, elles décident de se développer par des modes plus

[7] *"Internationalization of the firms is a process in which the firms gradually increase their international involvement."*

engageants, par exemple au travers de l'ouverture de leurs propres filiales. En revanche, cette chaîne d'établissement n'est pas intégrée tel quel dans leur modèle. Le modèle de l'école Uppsala admet, en effet, que des sauts d'étapes (devenus plus communs depuis le modèle originel de 1977) puissent avoir lieu au profit de modes d'établissements encore plus engageants, comme au travers d'alliances, de co-entreprises ou encore de fusions-acquisitions (Santangelo et Meyer, 2017). Un élément qui permet d'expliquer l'internationalisation graduelle correspond à la distance psychique, c'est-à-dire à la perception de la difficulté d'internationalisation sur certains marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 2009). La distance psychique se réfère à l'ensemble des facteurs qui entravent ou empêchent la circulation de l'information entre l'entreprise et son marché d'accueil (à l'étranger) : ces facteurs peuvent porter sur les différences linguistique, d'éducation, de formation, de cultures, de pratiques d'affaires ou encore dans le niveau de développement industriel entre le pays d'origine et le pays d'accueil (Johanson et Vahlne, 1977)

C'est le mécanisme de management du risque qui supporte le changement dans ce modèle de l'école Uppsala, la dimension psychologique et émotionnelle des managers de direction et intermédiaire jouant un rôle clé dans les décisions d'expansion internationale (Johanson et Vahlne, 2009, 1977; Vahlne et Johanson, 2020). Ce niveau nano ou individuel se réfère aux caractéristiques cognitives et émotionnelles qui sont liées au vécu expérientiel, à la connaissance au réseau, mais aussi à la personnalité des décideurs de l'internationalisation (dirigeants comme managers intermédiaires) et qui vont influencer les choix d'internationalisation. Ces caractéristiques impliquent des sauts éventuels de modes d'engagement à l'étranger, de vitesses de croissance variées en réaction aux événements de l'environnement d'affaires, en somme une non-linéarité du processus d'internationalisation des entreprises. Cependant, le modèle d'internationalisation de nature incrémentale et composé d'un volet stable et dynamique de l'école Uppsala reste applicable et demeure le modèle prédominant de développement international des entreprises (Schweizer et Vahlne, 2022).

Etudier l'objet ETI dans ses trajectoires possibles de croissance internationale implique d'analyser au préalable les travaux existants sur l'internationalisation des PME et des grandes entreprises. Peu de travaux examinent la croissance des ETI, en particulier leur croissance à l'échelle internationale. Il reste à démontrer que les ETI ont des caractéristiques propres de développement par rapport aux PME et aux grandes entreprises.

3.2. Distinction des enjeux managériaux entre PME et micromultinationales

L'internationalisation ou le fait d'étendre ses activités aux marchés étrangers n'est pas une opération simple pour les petites et moyennes entreprises. Les PME s'internationalisent parce que c'est un moyen pour elles de diversifier leurs marchés et donc d'écouler leurs produits ou services, mais c'est aussi un levier de croissance (Dominguez *et al.*, 2015). Les PME sont moins dotées en ressources que les structures plus grandes et peuvent limiter leur exposition aux risques et choisir des stratégies d'engagement prudentes. C'est ainsi le cas par exemple du déploiement de stratégies « tête-de-pont » qui consiste à mobiliser le réseau et l'expérience accumulée sur un marché étranger pour étendre ses opérations à un second marché en proximité directe avec le premier. Il faut tout de même comprendre que ce déploiement graduel a plutôt été noté chez les PME manufacturières et que la littérature en entrepreneuriat international note d'autres formes d'internationalisation plus engageantes, précoces et rapides, conceptualisées comme « *born global* » ou nées globales (Bell *et al.*, 2001; Chetty et Campbell-Hunt, 2004; Knight et Cavusgil, 2004). Cette forme de développement rapide et à fort engagement concernerait plutôt les petites entreprises dans la haute technologie qui s'internationalisent dans les deux à cinq ans suite à leur création (Oviatt et McDougall, 1994). Une internationalisation rapide et précoce est possible parce que ces entreprises ciblent des marchés de niche et sont poussées à se globaliser très vite du fait de l'étroitesse des débouchés sur le marché domestique (Bell *et al.*, 2001; Knight et Cavusgil, 2004; Valax et Beddi, 2014). Au lieu de s'engager de manière incrémentale sur des marchés que la PME identifie comme « proches » psychologiquement, les petites entreprises entrepreneuriales s'internationalisent dès leur création ou peu de temps après celle-ci (Johanson et Vahlne, 2009). Oviatt et McDougall, (1994) sont les auteurs ayant proposé le cadre théorique des *International New Venture* (INV), c'est-à-dire des entreprises s'internationalisant de manière accélérée dans les pays étrangers et au travers de capacités organisationnelles et entrepreneuriales proactivement développées. Ils sont à l'origine du champ de recherche de l'entrepreneuriat international qu'ils définissent comme « la découverte, l'engagemernt, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités en dehors des frontières nationales pour créer de futurs biens et services » (Oviatt et McDougall, 2005, p. 539) Les auteurs du modèle Uppsala maintiennent que leur boucle dynamique intègrent également les cas des *born global* et des *International New ventures (INV)*, simplement dans leur cas le processus s'effectuerait à une vitesse particulièrement soutenue (Johanson et Vahlne,

2009; Meier et Meschi, 2010; Vahlne et Johanson, 2017). Le tableau 3 présente les modèles d'internationalisation et les défis managériaux associés, à l'appui de la littérature.

Tableau 3 Modèles d'internationalisation et enjeux managériaux associés (création propre)

Modèle d'internationalisation	Approche traditionnelle de l'école Uppsala d'internationalisation graduelle/processuelle et dynamique	International New Ventures et entreprises nées globales
Auteurs	Johanson et Vahlne, 2009, 1977 ; Vahlne et Johanson, 2017, 2021	Chetty et Campbell-Hunt, 2004 ; Knight et Cavusgil, 2004; Oviatt et McDougall, 1994
Taille des structures considérées et secteur d'activité	Entreprises de toutes tailles à l'international : de la start-up (PME) à la grande entreprise. Concernerait plutôt les firmes manufacturières industrielles, bien que le modèle prétende s'étendre à tous secteurs d'activités confondus.	PME, concerne plutôt les entreprises de service et/ou d'activité basée sur l'usage de hautes technologies.
Explication	L'entreprise étend ses activités à l'international de manière progressive : elle recourt à des modes d'entrées de plus en plus engageants psychiquement, de l'export à l'établissement de filiales à l'étranger tandis que la firme gagne en expérience donc développe ses connaissances, son réseau des marchés cibles et donc ses capacités dynamiques. La construction de liens interpersonnels de confiance est soulignée comme clé.	Entreprises qui, dès leur création ou presque, cherchent à obtenir des performances commerciales internationales supérieures grâce à l'application de ressources basées sur les connaissances (*knowledge-based resources*), à la vente de produits dans plusieurs pays.
Manque théorique et empirique sur les enjeux managériaux	Une approche progressive pourrait rassurer les équipes qui peuvent inscrire l'intégration de nouvelles compétences liées à l'internationalisation dans une perspective plus longue et diffuse.	Une vitesse soutenue d'internationalisation impliquerait des pressions psychologiques sur les salariés et nécessiterait des compétences de management particulières (résilience, interculturalité) pour accompagner les équipes à ce changement rapide d'échelle.

Il est important de noter que l'internationalisation n'est pas toujours linéaire, en particulier pour les PME. L'étude de PME françaises a permis de révéler des trajectoires de croissance aux rythmes et niveaux d'engagements divers (Johanson et Vahlne, 2009). Les phases d'internationalisation ont des durées variables et sont marquées par des incidents critiques d'origine interne à l'entreprise ou bien externe ; Il est alors possible de trouver dans les trajectoires de développement à l'international des phases de dés-internationalisation comme de ré-internationalisation. A l'échelle de la PME, l'influence du dirigeant sur la trajectoire de

développement de l'entreprise est prépondérante relativement aux structures de plus grande taille (Beddi *et al.*, 2012), qui prend racine au niveau individuel dans son orientation internationale et dans l'effet de petitesse et de proximité au niveau organisationnel (Dominguez, 2016; Torrès, 1997, 2015). D'autres éléments peuvent modifier la trajectoire de développement international, comme la capacité d'apprentissage ou encore de résilience de la PME, mais le rôle des individus et notamment de ceux qui prennent les décisions d'internationaliser (souvent l'entrepreneur ou le dirigeant-fondateur) reste central pour ces structures : ce sont leur réseau, leur connaissance des marchés cibles et leur vision de la distance (psychique ou psychologique) séparant le marché domestique des marchés étrangers qui sont les facteurs d'influence clés de la croissance à l'international des PME.

De plus, les travaux sur les micromultinationales apportent un éclairage utile quant aux trajectoires de développement par multimodes d'entrée à l'étranger (Dimitratos *et al.*, 2003 ; Ibeh *et al.*, 2004 ; Vanninen *et al.*, 2017). En effet, les micromultinationales se distinguent des autres entreprises internationalisées. Plus précisément, ce sont des PME multinationales dans le sens où il s'agit de petites et moyennes structures qui agissent en termes d'investissements à l'étranger comme des grandes entreprises. Elles recourent à une pluralité de modes d'entrées parallèles sur les marchés étrangers qui requièrent d'engager des ressources sur une perspective de long-terme. La micromultinationale (mMNE) se définit comme *« une PME qui gère et contrôle une constellation d'activités de valeur ajoutée et de modes d'investissement dans plus d'un pays à la fois »* (Dimitratos *et al.*, 2003, p. 165).

La mMNE diffère de la PME traditionnellement exportatrice car elle recourt davantage à de multiples modes d'entrée simultanés à l'étranger comme la licence, la franchise, la co-entreprise ou l'alliance stratégique. Elle diffère aussi de la grande entreprise du fait qu'elle ne possède pas toujours les entités étrangères là où ses opérations sont conduites et qu'elle développe davantage son réseau d'affaires avec des structures de taille réduite à l'étranger. Ce qui importe à la mMNE est de rester en maîtrise ou contrôle de ses activités à l'étranger et elle ne cherche pas nécessairement à créer de filiale ou d'usine localement (Dimitratos *et al.*, 2003). Bien que la mMNE désigne la catégorie « PME », elle pourrait se rapprocher des caractéristiques de développement international et de recherche de maîtrise de ses opérations déjà reconnues à l'ETI (Vanninen *et al.*, 2017 ; Ibeh *et al.*, 2004 ; Simon *et al.*, 2014). La littérature sur les mMNE se focalise sur les modes d'entrée choisis pour croître à l'international impliquant des compétences de gestion particulières (Johnson et Dimitratos, 2014).

Enfin, l'ETI pourrait trouver des caractéristiques communes avec l'entreprise familiale et patrimoniale dans le comportement d'internationalisation, étant donné que plus de la moitié des ETI françaises sont familiales (Cartographie du METI, 2021). Les mMNE et les entreprises familiales se confondent à l'objet ETI dans leur focalisation sur des marchés de niche globaux et leur recherche de préservation d'un haut degré d'indépendance et de maîtrise de leur croissance (Simon *et al.*, 2014 ; Arregle *et al.*, 2019 ; Dimitratos *et al.*, 2003). Les ETI se focalisent généralement sur une niche de marché précisément pour éviter de se confronter à une concurrence exacerbée qui risquerait de leur faire perdre en indépendance et en pérennité : les débouchés à l'échelle domestique sur une niche restant limitées, elles sont alors amenées à s'internationaliser.

3.3. Les enjeux managériaux spécifiques aux grandes entreprises internationales et lors d'une internationalisation tardive

Nous avons évoqué les trajectoires d'internationalisation précoce reconnues aux PME, mais les entreprises peuvent aussi s'internationaliser plus tardivement dans leur croissance. Il s'agit alors d'entreprises déjà bien établies sur leur marché domestique qui choisissent de se lancer à l'international de manière particulièrement rapide, elles sont qualifiées de « *born-again global* » (Bell *et al.*, 2001). Ce phénomène est favorisé par la globalisation, et les avancées technologiques récentes. Un changement dans leur internationalisation peut aussi être la conséquence d'incidents critiques, tels qu'un changement de dirigeant. La *born-again global* rencontre une rupture dans son internationalisation qui se manifeste par un rapprochement de ses comportements de développement sur les marchés étrangers similaires à ceux des entreprises *born-global*. Leurs problématiques de management des ressources humaines en contexte d'internationalisation sont alors différentes du fait d'un démarrage tardif du développement à l'international alors même que les équipes présentes sont déjà anciennes et pourraient montrer des signes de résistance à ce changement d'échelle ou à une ré-internationalisation (Gallo et Pont, 1996; Treviño et Doh, 2020).

Les grandes entreprises concernées par une logique de poursuite d'expansion sur les marchés étrangers rencontrent des enjeux managériaux spécifiques. L'enjeu le plus évident concerne le besoin de coordonner les équipes à l'échelle internationale pour répondre efficacement aux demandes des clients. En effet, ces derniers peuvent être eux-mêmes présents sur différents marchés étrangers couverts par la grande entreprise. Il convient donc de leur proposer une offre cohérente pour maintenir des liens de confiance avec ces parties prenantes (Beddi, 2013; Vahlne et Johanson, 2021; Zhao et Anand, 2013). Les grandes entreprises peuvent tout à fait être

d'anciennes entreprises nées globales, et avoir connu des époques d'hypercroissance à l'international, de ralentissement, ou encore de dés-internationalisation et de ré-internationalisation : les trajectoires de développement à l'international ne sont pas linéaires (Benito et Welch, 1997; Vissak et Francioni, 2013), mais les pressions sur les ressources humaines et notamment les talents ne seraient pas les mêmes. Il s'agit d'examiner ces trajectoires et de les lier aux enjeux de management des RH.

A l'échelle de la grande entreprise, la coordination des équipes à l'international ainsi que les transferts de connaissance et d'expérience qui soutiennent la poursuite d'expansion de l'entreprise seraient assumés par des salariés clés, qualifiés de passeurs de frontières ou de « *boundary spanners* » (Mendenhall *et al.*, 2012; Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). L'enjeu managérial prioritaire pour la grande entreprise consistera à parvenir à attirer, sélectionner, développer et fidéliser durablement ces individus dotés du capital social nécessaire à la poursuite de croissance de la firme multinationale. Ces processus d'ajustement entre les entités et de coordination des équipes ont lieu à plusieurs échelles, mais pour ce qui concerne le management des RH, Vahlne et Johanson (2017) parlent d'étudier l'internationalisation à l'échelle « mille-micro », c'est-à-dire au niveau interne, plus précisément au niveau des individus et des sous-groupes au sein de l'entreprise. Ils expliquent que ce niveau d'analyse reste une « boîte noire » (p. 1089) bien qu'ils aient très occasionnellement approché ce niveau en étudiant l'évolution des relations entre partenaires d'affaires, souvent réalisée par les managers intermédiaires (Johanson et Vahlne, 2009; Vahlne et Johanson, 2017). Notre thèse propose justement de contribuer à ouvrir cette boîte noire dans la lignée de leurs derniers travaux sur le niveau individuel, mais à l'échelle des ETI et en s'intéressant aux managers de direction et aux managers intermédiaires (Schweizer et Vahlne, 2022).

Les différents modèles de développement international présentés sont complémentaires : les auteurs de l'école Uppsala d'internationalisation graduelle expliquent que leur modèle recouvre à la fois les cas de *born-global* et celles de *born-again global* (Vahlne et Johanson, 2017). Ces auteurs précisent que *born-global* comme *born-again global* ont un comportement intégré à leur modèle dynamique d'internationalisation, mais accéléré.

La mise en dialogue de ces différents travaux sur la croissance des PME, des micromultinationales et des grandes entreprises à l'international nous conduit à questionner la place des ETI : quels modèles de croissance à l'international dominent au sein des ETI ? En quoi ces modèles dominants peuvent-ils influencer le management des ressources humaines et

en particulier la gestion des talents à l'international ? Enfin, comment le MRH et la gestion des talents pourraient rétroagir sur la continuité de la croissance des ETI à l'international ?

L'état de l'art focalisé sur la croissance internationale des PME, des micromultinationales (qui sont des PME particulières dans le mode de développement) et des grandes entreprises permet de montrer que la croissance à l'international implique des défis managériaux particuliers. Ceux-ci peuvent être liés à une distance géographique et culturelle accrue entre les individus ce qui peut limiter le sentiment d'appartenance et la communication entre pairs comme le partage d'expériences, de connaissance et d'information (Kappagomtula, 2017; Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). Pourtant, une collaboration internationale est souhaitable dans les entreprises internationales. Ces défis RH propres à la dimension internationale de l'entreprise peuvent renforcer les enjeux liés à la taille (l'effectif) de l'entreprise et ceux liés à la vitesse de croissance précédemment évoqués. Il est courant de retrouver de l'ambiguïté de rôles dans une PME internationale, lié à une polyvalence accrue des employés, ainsi qu'un manque de clarté sur les orientations stratégiques associés à un modèle d'affaires peu stabilisé (Djabi et Perrot, 2016). Ces dimensions peuvent générer des difficultés de prise de décision autonome, face à l'absence récurrente du dirigeant en déplacements pour développer les opérations à l'étranger (Chhotray *et al.*, 2018; Djabi et Perrot, 2016). Dans les grandes entreprises, le principal risque managérial encouru correspond au glissement potentiel vers un modèle organisationnel bureaucratique ou post-bureaucratique : de telles formes d'organisation, sources de contrôle et/ou d'auto-contrôle, sont connues pour générer un niveau d'empowerment psychologique et d'implication faible (Annosi et Brunetta, 2018). Ce défi RH est multiplié par la distance géographique et culturelle entre les équipes et membres d'une même équipe projet (Annosi et Brunetta, 2018; Maravelias, 2009). L'anticipation de ces risques inhérents à la taille et à l'internationalisation dépendrait des initiatives de MRH, de leadership et de management des talents mises en œuvre : ces initiatives sont l'objet de notre recherche.

4. Etude des spécificités des trajectoires de croissance à l'international des ETI

Les ETI sont nombreuses en France à présenter des caractéristiques de gouvernance familiales et patrimoniales. La littérature sur les trajectoires de développement à l'international des entreprises familiales et patrimoniales peut soutenir notre caractérisation des spécificités managériales et de croissance des ETI.

4.1. Internationalisation des entreprises familiales et patrimoniales par opposition à d'autres formes de gouvernance

Graves et Thomas (2008) reprennent une définition largement acceptée de l'entreprise familiale dans leur étude sur les déterminants des trajectoires d'internationalisation de ces entreprises : Ils définissent l'entreprise familiale comme *« toute entreprise dont la majorité des capitaux est détenue par les membres d'une même famille et ayant au moins un membre de la famille dans l'équipe de management »*[8] (p. 151). Le point commun existant entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale[9] réside dans la détention majoritaire du capital par ses dirigeants, opposant ces deux types d'entreprises aux autres formes d'organisations privées comme les firmes managériales au capital dispersé ou encore celles dont le capital est détenu par une autre entreprise ou groupe (Charreaux et Pitol-Belin, 1989; Gattaz, 2002). Les entreprises familiales se distinguent des entreprises patrimoniales dans le fait que les dirigeants ont des liens de parenté ou alors qu'il y ait eu transmission à un membre d'une même famille.

La particularité des entreprises familiales est qu'elles ont tendance à aborder l'internationalisation avec une approche relativement lente, progressive et inscrite sur le long terme (Graves et Thomas, 2008). Ce trait caractéristique de croissance s'explique notamment par un attachement fort du fondateur familial à la survie de l'entreprise dans une optique de succession et de préservation de la richesse socio-émotionnelle (Pongelli *et al.*, 2016). L'approche socio-émotionnelle suppose que les décisionnaires évaluent les menaces et les risques en ayant une vision subjective de ce qui compte vraiment pour le bien-être social, plutôt qu'en se basant sur une évaluation économique plus objective, cherchant l'équilibre entre risques et retours sur investissements. Il s'agit de toute ressource affective ou tout aspect non-économique de l'entreprise familiale pouvant orienter la décision stratégique, comme le choix de mode d'entrée sur les marchés étrangers (Berrone *et al.*, 2012). Deux priorités socio-émotionnelles des entreprises familiales correspondent justement à la recherche de la survie de l'entreprise à long terme ainsi qu'au maintien du contrôle par la famille (Pongelli *et al.*, 2016). Au-delà du fait que 52% des ETI sont des entreprises familiales ou patrimoniales, cet esprit d'inscrire la croissance dans une perspective durable et maîtrisée à l'international explique que

[8] *"A family business (is) one that is majority family owned and has at least one family member on the management team."*

[9] Dans la suite de la thèse, nous traiterons essentiellement du cas des entreprises familiales. Toutefois, nous considérons les entreprises patrimoniales comme concernées par les mêmes enjeux managériaux que les familiales, sur la base du point commun existant entre ces deux types d'entreprises et qui est avancé ici.

ETI et entreprises familiales se confondent volontiers dans la littérature (Claveau *et al.*, 2014; METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021; Pongelli *et al.*, 2016).

ETI et entreprises familiales se confondent par ailleurs dans l'appellation « champions cachés » lorsque l'on traite de leur manière d'aborder les marchés internationaux : elles auraient tendance à agir comme des leaders dans leur domaine précis de production (souvent un marché de niche global) et, en même temps, à demeurer inconnues ou peu connues des marchés étrangers (Pongelli *et al.*, 2016). Les entreprises « championnes cachées » courent le risque de manquer des opportunités d'affaires, d'excessivement ralentir leur potentiel de croissance au point de perdre la maîtrise de la pérennité tant recherchée par leurs dirigeants (Graves et Thomas, 2008; Simon *et al.*, 2014; Simon, 2009). La vitesse de croissance à l'international des entreprises familiales, tout comme le choix du mode d'entrée pourraient se retrouver impactés suivant la génération qui est au pouvoir, le degré de dilution du pouvoir entre membres multiples de la famille, et la présence de membres externes à la famille à la direction de l'entreprise (Lin, 2012). Par exemple, les structures centrées sur le fondateur familial seraient plus propices que les autres structures de gouvernance à ralentir leur processus d'internationalisation en choisissant des modes d'entrée plus engageants et moins coopératifs car plus conservateurs, c'est-à-dire orientés long terme et en faveur du maintien du contrôle par la famille (Kraus *et al.*, 2016; Pongelli *et al.*, 2016). Toutefois, l'intérêt d'éviter toute dilution du pouvoir de décision portant sur l'internationalisation vis-à-vis des membres externes à la famille est à nuancer. En effet, l'intégration de membres externes ne conduit pas nécessairement à la perte de richesse socio-émotionnelle de l'entreprise familiale, dans la mesure où lors d'opérations de croissance capitalistiques, l'entreprise recherche de nouveaux partenaires potentiels au capital culturel et aux intérêts familiaux alignés avec les siens (Gomez-Mejia *et al.*, 2011; Kraus *et al.*, 2016). De plus, l'entreprise peut choisir un champ d'internationalisation étroit (concentration sur un faible nombre de pays à la fois) ou un rythme d'internationalisation irrégulier afin de maintenir la richesse familiale à long terme (Lin, 2012).

Si les pratiques d'expatriation ne diffèrent pas entre une entreprise familiale et une entreprise non-familiale, considérer la structure de gouvernance nous permettrait de révéler d'autres tensions potentielles sur les ressources humaines en lien avec la vitesse de croissance et les modes d'entrée choisis (Abdellatif *et al.*, 2010). Il n'est pas rare de constater le manque de ressources critiques comme le capital humain dans les entreprises familiales, de même qu'un manque de formation des équipes aux compétences d'appréhension des marchés étrangers (linguistiques notamment), relativement aux entreprises non-familiales (Graves et Thomas,

2006). La rapide expansion des activités internationales pourrait générer une pression psychologique sur les équipes, en raison de la nécessité d'adaptation mutuelle, tout en évoluant dans un contexte caractérisé par une augmentation de la diversité culturelle et une distance géographique croissante (Amann et Jaussaud, 2020) De même, au moment du choix de mode d'entrée, la nature de la gouvernance pourrait conduire à des discordes et déséquilibres au niveau de l'équipe managériale. Au moment de l'opérationnalisation de l'expansion, un mode d'entrée plus engageant pourrait conduire à des conflits d'ajustement entre les équipes des entités nouvellement acquises ou partenaires et les équipes historiques des entités existantes, qu'il conviendra de gérer pour maintenir une implication durable des RH et des talents. De même, des cas d'expansion par multimodes d'entrée simultanés, peut permettre de mettre en lumière des tensions inédites sur le management des RH.

Enfin, l'hétérogénéité de l'internationalisation des entreprises familiales peut être liée au rôle du modèle d'affaires basé sur les marchés de niche globaux (Arregle *et al.*, 2019). En effet, ce positionnement sur les marchés globaux leur permettrait de contourner les problèmes habituellement rencontrés lors d'un développement à l'international. Par définition, les entreprises familiales ne confrontent pas un marché qui soit hautement concurrentiel. En cela, elles pourraient montrer la voix d'une croissance soutenable et durable aux dirigeants d'entreprise en exploitant un tel positionnement.

Au-delà de leur positionnement stratégique hautement différencié, les entreprises familiales performeraient mieux que les non-familiales, aussi en raison de leur identité culturelle forte et à l'épreuve du temps (Denison *et al.*, 2004). Par meilleure performance, il est entendu la pérennité et l'accomplissement économique. Être une entreprise familiale serait positivement associé à des ventes réalisées à l'international, mais négativement associé au nombre de pays où l'entreprise adresse ses ventes (Zahra, 2003). Le fait que l'entreprise familiale favorise une expansion sur un nombre réduit de pays tout en cherchant la profondeur des engagements réalisés sur ces marchés est en cohérence avec les conclusions ultérieures de Pongelli *et al.* (2016) sur la mise en avant du capital socio-émotionnel particulier des entreprises familiales. En effet, l'implication de la famille peut influencer les modèles de croissance à l'international des PME : les entreprises familiales sont enclines à favoriser une expansion sur des pays proches psychiquement et à localiser leurs opérations en proximité directe avec le pays de résidence des membres familiaux (Graves et Thomas, 2008). Ce mode de croissance progressif et maîtrisé à l'international serait une caractéristique de l'entreprise familiale qui pourrait influencer la gestion des ressources humaines, dont la perception et le maintien de l'implication

des équipes. La clé du succès d'une internationalisation réussie se trouverait dans la recherche d'un équilibre dans la croissance entre une gouvernance familiale et non-familiale, précisément pour garder une vision de long terme et une indépendance accrue tout en acceptant une tension dynamique. Cette tension serait amenée par des membres externes ayant potentiellement une expérience et un réseau plus fort à l'international (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2016). La question de savoir si cette trajectoire de croissance internationale se retrouve en ETI à gouvernance distincte de la structure familiale reste entière. Elle sera examinée empiriquement dans le cadre de notre thèse.

4.2. Caractéristiques de croissance particulières à l'ETI et enjeux managériaux associés : le modèle processuel et dynamique de l'internationalisation comme grille de lecture pertinente

La section précédente a mobilisé les travaux sur les trajectoires de croissance des entreprises en s'intéressant à l'internationalisation comme mode de développement. Pour approfondir les connaissances sur les enjeux managériaux propres aux ETI, nous avons analysé les littératures portant sur l'internationalisation des entreprises familiales, avons fait le parallèle avec les « micromultinationales » en management international.

Le chapitre 1 portant sur les ETI permet d'identifier plusieurs trajectoires d'internationalisation, qui pourraient se retrouver dans la partie empirique de la thèse. Il était nécessaire de conceptualiser finement l'ETI (dont le tiers en France est déjà internationalisée selon le Rapport du METI, 2021) et de la positionner dans ce contexte des trajectoires de croissance internationale avant, dans les chapitres suivants, de mieux comprendre les enjeux de management des RH mais surtout les logiques de management des talents internationaux qui leur seraient associées. Au-delà des aspects de gouvernance de l'ETI évoqués, notre thèse reviendra sur les modes d'entrées privilégiés à l'étranger, sur la vitesse de croissance à l'international, sur les pressions sur les RH et sur les moyens de maintenir l'implication des ressources humaines clés. La prudence dans le développement est un qualificatif revenant fréquemment dans la définition de l'ETI, ce qui laisserait entrevoir un comportement d'internationalisation graduel et dynamique, suivant le modèle traditionnel Uppsala. Nous pourrions toutefois trouver des trajectoires alternatives de type *born global* et *born-again global*, impliquant des enjeux RH d'implication organisationnelle distincts.

Cette littérature inscrite dans le champ du management international et l'examen des caractéristiques de gouvernance, de management et de croissance des ETI nous a permis de

définir le contexte de notre étude. Cette synthèse des travaux constitue la base d'exploration de notre thèse liant l'impératif de croissance à l'international et la problématique de l'implication des RH. Nous avons vu dans ce chapitre 1 que les ETI différent des autres catégories d'entreprise et méritent d'être davantage qualifiées à la fois sur le plan conceptuel et empirique. Cette thèse a pour finalité d'explorer cette proposition. La vitesse et le modèle de croissance de l'entreprise pourraient influencer la manière dont sont traitées les ressources humaines dans la transition entre la PME et la grande entreprise. Le but n'est pas de tester l'absence ou la présence d'un tel lien, mais bien d'étudier en profondeur la manière dont sont effectivement accompagnées les RH dans un contexte de croissance, à savoir les initiatives de management et de leadership.

Sur le plan managérial, nous mettons en lumière que les ETI rencontrent un enjeu RH majeur. Elles font face à des difficultés de recrutement importantes du fait de leur manque de visibilité relative et doivent, par conséquent, démultiplier leurs efforts de développement de logiques d'implication organisationnelle de leurs employés, revenant à les fidéliser (objet du chapitre) : Les start-ups attirent du fait de leur fort caractère entrepreneurial et d'innovation alors que les GE offrent un cadre institutionnel et structurel plus solide et des atouts de mobilité internationale et de rétribution non négligeables. Les ETI manquent cruellement de se faire connaître, pourtant elles peuvent offrir les avantages de l'entrepreneuriat innovant des petites structures, tout en soignant un cadre structurant, une capacité d'investissement forte et une meilleure sécurité de l'emploi (Bomsel *et al.*, 2021).

Chapitre 2 - Délimitation d'un management des talents globaux en ETI

Ce deuxième chapitre a pour objectif de fournir un cadre théorique pour conceptualiser le talent global et son management adapté aux ETI. Il définit, tout d'abord, la notion de talent, dans le champ du management des RH, et de talent global, dans le champ du management international. Il passe ensuite en revue les travaux invitant à spécifier le management des talents globaux en ETI, avec une réflexion spéciale en rapport aux entreprises familiales et patrimoniales. En effet, nous avons vu que plus de 30% des ETI françaises ont une présence à l'international[10], que les 2/3 sont à capitaux majoritairement français et que parmi elles, 70% ont un actionnariat familial (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021). Nous mettons alors en évidence la pertinence d'emprunter à cette littérature sur la gouvernance familiale des éléments pour conceptualiser le GTM[11] (*Global Talent Management* ou management des talents globaux) en ETI. Cette terminologie de GTM est utilisée dans la littérature par Collings *et al.*, 2019; Stahl *et al.*, 2007, Farndale *et al.*, 2010 et Przytuła, 2018). Enfin, ce chapitre propose d'appréhender les enjeux de l'adoption d'une vision exclusive des talents sur l'implication de ces talents, sous l'angle conceptuel du contrat psychologique et de la justice organisationnelle. Ces concepts sont ceux mobilisés par les travaux critiquant la manière dont la politique de management des talents se développe au sein des entreprises. Nous empruntons cet angle du contrat psychologique entre l'employé (en particulier le talent) et l'organisation (l'ETI en poursuite d'internationalisation) qui est liée à la théorie de l'échange social, mais aussi l'angle de la justice organisationnelle, construite sur la théorie de justice sociale et la théorie d'équité. Cette base théorique nous permet d'entrer dans la définition du cœur de notre cadre théorique

[10] En France, 33 % des ETI détiennent une filiale à l'étranger contre 1 % seulement pour les PME françaises hors micro entreprises, et le tiers du nombre total de filiales étrangères d'entreprises françaises selon la Direction générale du Trésor (2014), Bpifrance et DGCIS (2014)

[11] GTM est le sigle anglais du concept de management des talents globaux pour *Global Talent Management.*

correspondant au processus d'empowerment comme soutien de l'implication organisationnelle, objet du chapitre 3.

1. Définition du talent dans le champ du management des RH et du talent global en management international des RH

Cette section montre la définition générale du talent puis expose celle qui est spécifique au talent international.

1.1. Définition générale du talent

Le chapitre précédent concluait sur les défis de MRH des ETI en expansion à l'échelle internationale. Cela nous amène à analyser plus spécifiquement la question de la gestion des talents, en commençant par une rétrospective générale qui explore la nature du concept de « talent », l'origine du terme et les critères qui permettent de différencier la RH du talent. Avant de définir le talent et le construit qui nous intéresse dans le cadre de cette thèse, à savoir le caractère global du talent, il convient de cadrer les enjeux actuels en distinguant la littérature en MRH traitant le sujet du management des talents (TM), des dernières recherches en management des ressources humaines à l'échelle internationale (MIRH).

Les études en MIRH sont nombreuses à avoir souligné les difficultés induites par la distance dans les processus de sélection des employés, de leur formation, de l'accompagnement, de la santé et sécurité au travail, de leadership et de collaboration en mode virtuel (Caligiuri *et al.*, 2020). Le contexte pandémique récent a poussé les chercheurs du champ à réexaminer les préoccupations des travaux en MIRH. Trois domaines principaux sont considérés comme de vastes chantiers d'étude (Caligiuri *et al.*, 2020) : manager en contexte d'incertitude (1), faciliter le travail à l'international (autrement dit au niveau global) (2), redéfinir la performance organisationnelle (3).

Caligiuri et collègues (2020) expliquent que pour faire face à cette période de stress globalisé et d'incertitude élevée, les organisations (particulièrement les multinationales) devraient redoubler d'effort sur la sélection, la formation et le support au développement de compétences critiques d'agilité culturelle que sont la tolérance à l'ambiguïté, la résilience et la curiosité des employés travaillant avec des cultures multiples. Ces compétences sont reconnues comme clés

dans un tel contexte VUCA[12] marqué par une pandémie mondiale récente. Plus précisément, les entreprises devraient y voir une opportunité d'évaluer la robustesse de leur système d'identification des talents culturellement agiles pour être mieux conscientes de « qui » sont les profils les plus efficients dans ces situations marquées par la nouveauté croissante et l'incertitude. Cela nous permet de clarifier comment le management général des RH et des talents d'une part se distingue du management international des RH internationales et des talents globaux d'autre part : l'environnement institutionnel est plus complexe qu'à l'échelle strictement domestique. Cela implique un besoin croissant en compétences de gestion de l'incertitude et de complexité liée à ce contexte servant la coordination d'équipes travaillant sur des créneaux horaires (à distance) et des cultures diverses.

C'est depuis la fin des années 1990 que le sujet de talent et du management des talents pris de manière générale prend progressivement de l'ampleur du point de vue des praticiens (Lawler, 2010). C'est d'abord un cabinet de consultants McKinsey qui évoque l'expression de « guerre des talents », en soulignant l'importance du talent dont les organisations ont cruellement besoin pour réaliser l'excellence organisationnelle et assurer leur pérennité (Michaels *et al.*, 2001). Cette hypothèse de guerre des talents soutenait l'idée d'un contexte de pénurie de main d'œuvre. Elle sera plus tard critiquée par Swailes (2013b), d'abord en soulignant que s'il peut se trouver des métiers, secteurs ou régions particulièrement dépourvus en main d'œuvre, peu de preuves empiriques robustes permettent véritablement de soutenir un tel discours. Il invite donc les chercheurs en management des talents à la prudence. Ensuite, il la remet en cause sur le grief que ce discours de pénurie répondrait en réalité aux intérêts des consultants et des cadres supérieurs. Les consultants cherchent, en effet, à légitimer leur intervention auprès des entreprises sur le volet RH. Les cadres supérieurs seraient, quant à eux, séduits par la logique d'isoler un pool exclusif d'employés talentueux pour investir sur un nombre limité de profils, plutôt que d'assumer la lourde tâche de repérage des talents sous une forme plus diverse dans l'effectif disponible et sur le marché du travail. La recherche sur les talents s'est donc longtemps concentrée sur la manière de gérer les talents, autrement dit les pratiques de gestion des talents, plutôt que sur « qui » peut être considéré talent et « pourquoi ». C'est la raison pour laquelle Gallardo-Gallardo *et al.*(2013) explicitent ce construit en distinguant quatre questions fondamentales :

[12] V.U.C.A. fait référence à l'environnement mondialisé qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu (Breen, 2017). Le terme a émergé au cours des années 1990 dans les milieux militaires pour décrire l'environnement stratégique post-guerre froide impactant l'armée et ses leaders.

Question 1 : Le talent se réfère-t-il à la personne (sujet) ou aux caractéristiques de la personne (objet) ?

Question 2 : Le talent correspond-t-il à la performance, au potentiel, à la compétence ou à l'implication ?

Question 3 : Le talent est-il une capacité naturelle ou bien fait-il plutôt référence à une maîtrise issue de la pratique ?

Question 4 : Est-il préférable de considérer une approche plutôt inclusive ou exclusive du management des talents ?

Ces questions guident leur examen de la littérature en MRH, à la suite du constat d'une forte variété de définitions du talent qu'elle propose, que l'on résume dans la figure 4 :

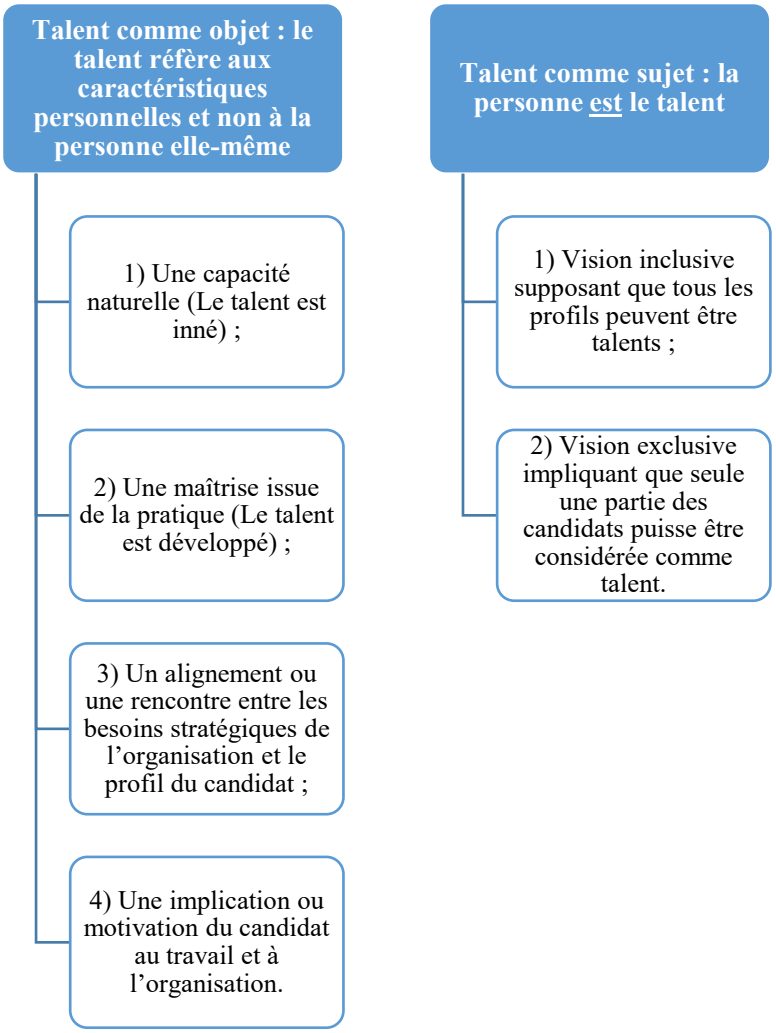


Figure 4 Explicitation du construit « talent », plusieurs visions possibles : Le talent se réfère à … (inspiré de Gallardo-Gallardo et al., 2013)

En réalité, la distinction la plus englobante qui est faite sur la manière d'interpréter le talent est celle de considérer le talent comme objet (comme capacité naturelle, comme maîtrise, comme

alignement ou rencontre entre besoins stratégiques de l'entreprise et le profil du candidat, ou encore le talent comme implication de l'individu au travail et à l'organisation) ou comme sujet (talent comme tous les individus suivant une vision inclusive ou plutôt comme seuls certains profils impliquant une vision plus exclusive). Notons que si la définition conceptuelle de talent restait ambigüe pour la littérature en RH, au niveau des praticiens RH cette définition varie selon le secteur d'activité ou l'industrie d'appartenance de l'entreprise (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013; Tansley *et al.*, 2007).

La posture de talent comme objet se réfère à l'idée que le talent puisse être inné ou acquis. Un talent inné suggère que l'individu est naturellement doté dès sa naissance d'un pouvoir intellectuel et d'un degré de créativité relativement important, de même qu'une capacité à dépasser les stéréotypes et les idées préconçues. Cette intelligence supérieure lui permet de proposer des solutions innovantes aux problèmes du quotidien et ses compétences personnelles lui procurent une facilité relationnelle accrue avec ses pairs, ses supérieurs hiérarchiques et ses membres d'équipe. Cette vision suppose que le talent ne peut ni s'apprendre, ni s'enseigner, et par extension il ne peut pas être managé. Si l'on suit ce principe, il vaudrait donc mieux que l'organisation focalise ses efforts sur l'octroi de possibilités au talent pour se révéler. Un talent acquis par expérience est plutôt synonyme d'une performance opérationnelle permettant le développement d'une expertise dans un domaine précis. Le talent s'acquiert par l'effort, l'investissement personnel au travail. Cependant, pas tout le monde n'a véritablement les moyens d'atteindre son potentiel ultime : la pratique délibérée et l'apprentissage par expérience ne peut permettre d'atteindre le talent performatif qu'au bout de 10 000 heures dans le domaine cible. Pour parler de talent performatif, il faut pouvoir démontrer la mesure de la performance supérieure (Ericsson *et al.*, 2007). Dans cette considération du talent comme objet, il y a un rapprochement clair avec la littérature sur la compétence qui correspond à un niveau de maîtrise démarrant au minimum acceptable ou requis et terminant à un niveau dépassant la moyenne de performance : Gagné (2000) opérationnalise cette mesure du talent en retenant les 10% les plus performants dans leur domaine.

La troisième perspective du talent est liée à l'implication au travail et à l'implication plus largement à l'organisation. Elle n'est qu'un multiplicateur de l'une des deux approches précédentes de talent comme capacité naturelle et/ou acquise dans la littérature en RH. Cela signifie que seule l'implication (dans le sens de la persévérance, de l'intérêt, de la passion mis dans le travail et l'organisation) ne peut compenser les faibles niveaux des autres aspects, suivant la formule proposée par Ulrich et Smallwood (2012) :

Talent = Compétence x Implication x Contribution

Le talent comme implication peut désigner une concentration, un dévouement, une attention intrinsèque à la personne (Weiss et MacKay, 2009). Il se réfère alors à la détermination d'un individu, à la réalisation avec succès d'un projet que la plupart n'aurait ne serait-ce que l'idée de démarrer et encore moins d'achever. Sinon, l'implication correspond plutôt à l'énergie ou l'investissement discrétionnaire donc supplémentaire (dépassant les exigences de la mission ou du poste) fourni au profit des desseins de l'organisation : dans ce cas, le talent s'inscrit dans la recherche d'alignement des intérêts et objectifs de l'individu avec ceux de son organisation.

Le talent correspondant à la recherche d'un alignement ou d'un « *fit* » entre les capacités de l'individu et le contexte suppose de poser deux principes fondamentaux : le premier est de présumer que les individus qui brillent dans un contexte pourraient se retrouver en grande difficulté s'ils sont placés dans d'autres environnements, postes, ou auprès d'autres collègues et managers (Groysberg *et al.*, 2006), et le second est de questionner dans quel *pool* de talents particulièrement clé pour l'organisation l'individu identifié comme *A-player* doit-il jouer (être positionné) ? (Boudreau et Ramstad, 2005b). *A-player* ou *top performer* désignent les individus qui sont dans les 10% des salariés plus performants de l'entreprise dans un domaine donné. L'enjeu majeur ici est de fournir aux employés les opportunités de performer, dans le sens de réaliser un travail de qualité, ce qui de fait dépasse leurs seules compétences ou capacités. Il s'agit surtout de s'assurer de la meilleure adéquation possible entre l'individu et le poste (Collings et Mellahi, 2009). L'approche du management du personnel qualifiée d'approche *portfolio* consiste à séparer les postes les plus stratégiques des fonctions les moins stratégiques suivant différents niveaux ou paliers, puis à identifier les employés les plus performants pour les positionner sur les postes clés, tandis que les postes de second ordre seront occupés par les employés moins performants (Boudreau et Ramstad, 2005).

D'un autre côté, la perspective du talent comme sujet suggère une approche inclusive par opposition à une vision exclusive du talent. Dans la vision inclusive, le talent désigne tout employé de l'organisation. Chacun a des forces et a le potentiel de créer de la valeur ajoutée pour l'organisation. L'approche inclusive du talent reconnaît que l'employé a un domaine dans lequel il a un talent naturel. Le manager consisterait à créer les conditions pour révéler ce talent (Festing *et al.*, 2013; Lewis et Heckman, 2006; Swailes, 2013b, 2013a). L'approche opposée consiste à segmenter la force de travail. Elle considère les talents comme une élite soit une petite partie du personnel démontrant les plus hauts niveaux de potentiel. Il peut s'agir des salariés hautement performants, des meilleurs dans leur domaine (Stahl *et al.*, 2007). C'est un

groupe d'employés au sein de l'organisation qui est exceptionnel en termes de compétences et capacités, que ce soit sur le plan technique ou spécifique au métier autant que sur le volet transversal. Sinon, peuvent être considérés talents les hauts potentiels, c'est-à-dire les individus que l'organisation fait le pari de voir devenir plus que ce qu'ils ne sont. Ils seraient capables à l'avenir de développer leurs qualités à savoir leur motivation, compétences et expérience, participant de plus en plus à la performance de leur organisation, bien qu'il soit difficile en pratique d'estimer la performance future d'un individu à la seule vue des données de performance passées (Martin et Schmidt, 2010). Pour résumer, les hauts potentiels sont les employés que l'organisation pense voir avancer plus vite que leurs pairs et démontrant des besoins, motivations et comportements exceptionnels relativement à leurs collègues (Pepermans *et al.*, 2003). Qu'il s'agisse de *top performers* ou de hauts potentiels, cette deuxième approche du talent vu comme sujet peut être qualifiée d'exclusive.

Après avoir défini les contours du concept de talent de manière générale qu'il convient encore d'affiner (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013), nous préciserons ceux du concept de talent global.

1.2. Définition spécifique du talent global

Le talent global se définit comme *« le capital humain ou le pool de talent dont la fonction est d'assurer les orientations stratégiques de l'entreprise et la pérennité du réseau international de la multinationale »* (Collings *et al.*, 2019, p. 2). C'est donc un concept qui se réfère originellement aux grandes entreprises réalisant des opérations à l'échelle internationale. Le rôle des talents globaux consiste à intégrer dans la stratégie de l'entreprise la complexité culturelle, institutionnelle et législative des pays où l'entreprise réalise ses activités.

Une autre définition, proche de celle de Collings *et al.*(2019), désigne comme talent global les individus ou les postes qui visent à faciliter les connexions entre les équipes des différentes entités d'une même entreprise à l'international. Ces individus ou postes sont qualifiés de *boundary spanners* (Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013).

Dans les paragraphes suivants, nous dressons le panorama des caractéristiques du TM à la fois dans les PME et les grandes entreprises, pour favoriser le cadrage du TM et en particulier du GTM en ETI. Nous préciserons par la suite les apports de la littérature sur les *boundary spanners* en particulier, qui nous oriente dans notre cadrage des spécificités du talent global propre aux ETI.

2. Du management des RH en PME au management des talents en Grande Entreprise

Cette section expose les différentes visions du talent et approches du management des talents rencontrées dans la littérature, ainsi que les points communs de ces visions partagés par les entreprises en fonction de leur taille.

2.1. Deux représentations opposées du talent et de son management

La gestion des talents est plus prépondérante au sein des grandes entreprises, tandis qu'en PME, la fonction RH assume principalement des tâches administratives, reléguant le développement des RH au bas de sa hiérarchie de responsabilités (Chevalier, 2018; Payre, 2017). Des représentations différentes du talent se retrouvent également entre la PME, l'entreprise moyenne et la grande entreprise (Festing *et al.*, 2013). Pour définir le management des talents (TM), il est utile d'examiner la manière dont le talent est traité par les contextes PME et grande entreprise (points communs et distinctions). L'étude du cabinet PricewaterhouseCoopers de 2020 révèle que 74% des dirigeants d'entreprise (sur les 1581 interrogés) sont préoccupés par la disponibilité des compétences clés pour eux (dont 32% étaient extrêmement préoccupés par la question ; PwC, 2020). Le terme de management des talents (TM) couvre plusieurs aspects. Historiquement, il s'agit d'abord de recruter en particulier pour occuper les postes de direction et d'encadrement. Le paradigme du TM le plus largement accepté repose sur la stratégie d'attirer et de recruter les individus les plus compétents ou dotés d'une intelligence remarquable. Il se fonde sur des critères d'évaluation et de reconnaissance de caractéristiques susceptibles d'indiquer que l'individu possède effectivement les attributs liés à la réussite dans le domaine du management (Al Ariss *et al.*, 2014; Miner, 1973). Nous revenons d'abord sur la définition du TM et ses deux acceptions principales ainsi que les critiques de chacune, avant d'explorer l'idée d'une distinction entre PME et grande entreprise par rapport à ces deux postures.

L'adoption de l'une des deux approches possibles du management des talents (TM) découle directement de la représentation ou vision que l'organisation place derrière la définition du talent et que nous venons de détailler en section 1.1. par la présentation des travaux de Gallardo-Gallardo *et al.*, (2013). Quatre représentations possibles de perception du talent sont notamment proposées par Meyers et van Woerkom (2014). Le talent peut être vu comme rare (impliquant une vision exclusive) ou universel (vision inclusive) et il peut être vu comme stable ou développable. Le terme « stable » implique un sens de talent inné, et le terme « développable »

signifie que le talent est acquis. Ces deux termes se réfèrent à deux points de vue opposés du talent. La figure 5 présente les quatre options possibles du talent impactant le management des talents.

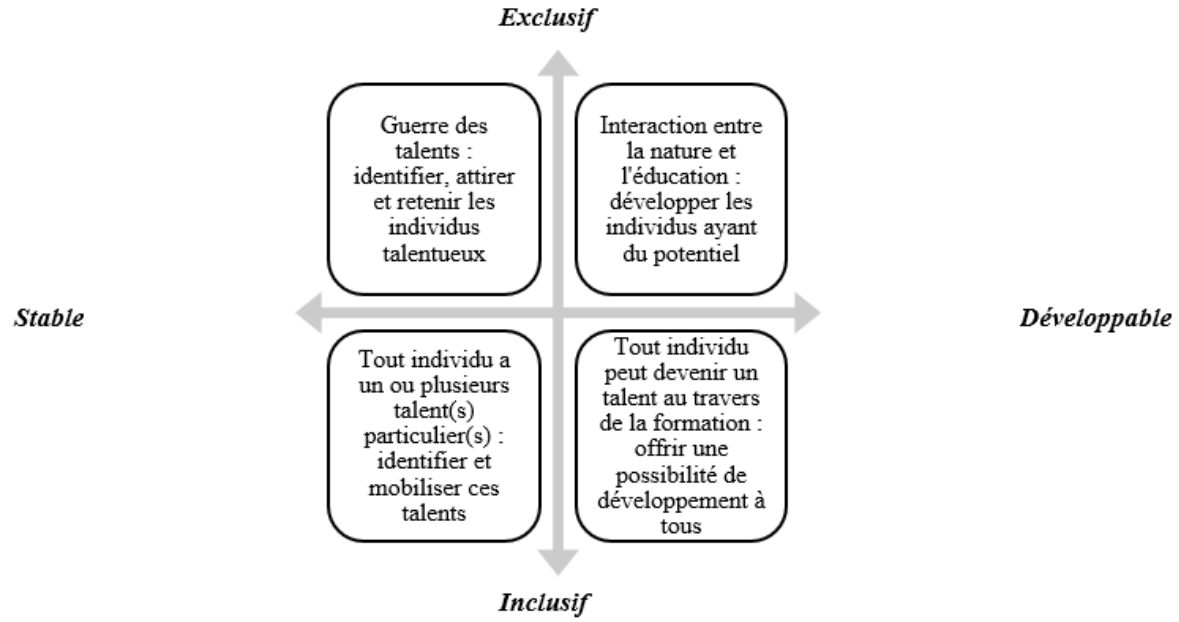


Figure 5 Les quatre philosophies ou conceptions possibles du talent impactant la manière d'appréhender le management des talents (traduit de Meyers et van Woerkom, 2014, p. 194)

Dans la première conception dite exclusive du management des talents (TM), la définition la plus reprise et reconnue correspond à celle de Collings et Mellahi (2009, p. 304) : *« Activités et processus qui impliquent l'identification systématique des postes clés qui contribuent de manière substantielle à la pérennité de l'avantage compétitif de l'organisation (1), le développement d'un pool de talents constitué de hauts potentiels et high performers disposés à remplir ces postes-clés (2) et le développement d'une architecture RH différenciée pour faciliter l'ajustement des candidats compétents sur ces postes clés et pérenniser leur implication à l'organisation. »*[13]. L'architecture RH différenciée peut être aussi qualifiée d'exclusive dans certains articles de recherche du champ du management des talents (comme O'Connor et Crowley-Henry (2019)). Dit autrement, l'identification de talents consiste à développer une vision claire des postes ou des rôles critiques qui sont plus stratégiques que les autres pour

[13] *"Activities and processes that involve the systematic identification of key positions which differentially contribute to the organisation's sustainable competitive advantage, the development of a talent pool of high potential and high performing incumbents to fill these roles, and the development of a differentiated human resource architecture to facilitate filling these positions with competent incumbents and to ensure their continued commitment to the organization"*

l'entreprise et à recruter à l'interne ou à l'externe les profils qui pourraient y correspondre. Le management des talents consiste pour l'organisation à initier des actions pour soutenir la motivation au travail, l'implication organisationnelle et la performance extra rôle chez ses employés pour réaliser leur meilleur talent et éviter (ou au moins limiter) la rotation du personnel. Le comportement dit « extra rôle » de l'employé sort du cadre formel des exigences professionnelles liées à son poste (Bateman et Organ, 1983; Knies et Leisink, 2014).

Une question se pose alors : quelle définition alternative du management des talents ? La définition de TM de Collings et Mellahi (2009), bien que la plus reprise dans la littérature du champ, n'est pas exempte de critique. Dans le prolongement de la discussion débattant les deux visions du talent comme sujet respectivement inclusive et exclusive, dans la section précédente, le management des talents peut tout à fait être envisagé selon une perspective éthique. Le questionnement éthique consiste à examiner si certaines normes et valeurs peuvent être violées dans et par les pratiques de management des talents, et si un individu peut être lésé dans le processus (Painter-Morland et Bos, 2011, cité dans Painter-Morland *et al.*, 2019, p. 2). Aussi, dans son acception inclusive, le management des talents peut être vu comme *« un discours encadrant ou structurant la pratique managériale »* (Painter-Morland *et al.*, 2019, p. 2). Plus précisément, le TM dans son acception inclusive prend racine dans les travaux de Foucault (Foucault, 2005; Foucault et Rabinow, 1997; Painter-Morland *et al.*, 2019) et consiste d'abord à reconnaître dans quel domaine l'employé détiendrait une force naturelle en rapport à ses inspirations individuelles. Ensuite, il vise à aider chaque employé à développer les compétences et connaissances relatives à ce domaine dans le but de dégager la meilleure performance de ces talents au profit de l'organisation et dans le respect des employés. Ces derniers sont alors vus par l'organisation comme des agents de leur construction identitaire individuelle. L'organisation soutient cette construction en développant leur capacité d'agir *via* des initiatives ou pratiques de TM : Il s'agit pour cela de leur donner des opportunités d'expérimentation et d'exploration personnelle. En ce sens, il s'agit moins de combler le déficit ou les faiblesses de l'employé dans son domaine de travail que d'apprendre à détecter ses facilités particulières pour mieux positionner l'individu dans l'organisation, dans la mesure des possibilités offertes par celle-ci. Cette approche basée sur la force de l'employé serait plus égalitaire (Foucault, 2005; Foucault et Rabinow, 1997; Painter-Morland *et al.*, 2019). Elle est qualifiée d'*« Effet Mark »* et consiste à traiter tout employé de l'organisation comme égal aux autres, suivant un mode collégial. Il est concentré sur la création d'un climat de travail agréable et motivant mais aussi à distribuer plus largement les ressources (temps, argent, énergie) aux différents employés

plutôt qu'à une élite (Bothner *et al.*, 2011). Une telle approche éviterait un déficit de loyauté des employés qui ne sont pas considérés comme talents stars de l'organisation. L'approche d'investir les ressources sur un nombre limité d'individus serait une stratégie risquée en particulier dans le cas où le marché du travail serait effectivement marqué par une pénurie de main d'œuvre (Groysberg *et al.*, 2004; Yost et Chang, 2009). C'est dans la relation constructive entre TM et éthique que résiderait l'alternative à la vision exclusive du TM. Pour préciser, cette relation TM-éthique est d'abord basée sur l'acceptation par l'organisation de l'ambiguïté et de la lutte personnelle (échelle individuelle), puis le développement d'approches plus qualitatives du potentiel ou de la performance dans les critères d'identification du talent. Ces approches qualitatives favoriseraient une compréhension plus large du contexte au sein duquel l'organisation fonctionne (Painter-Morland *et al.*, 2019).

Cette vision inclusive du management des talents a toutefois été critiquée, du fait de la confusion entre le management stratégique des RH et le management des talents (Collings et Mellahi, 2009; Iles *et al.*, 2010) : les frontières sont floues, puisque si toute personne peut être vue comme talent, alors le management des talents et le management du personnel seraient une seule et même activité. Le management des talents sous une perspective inclusive impliquerait donc un portefeuille de processus RH typiques tels que le recrutement, la sélection, le développement, la formation, l'évaluation de la performance et la rétention (Iles *et al.*, 2010).

Une autre critique formulée sur cette approche consiste à affirmer l'inefficience de la gestion des investissements RH : l'inclusion du plus grand nombre d'employés impliquerait la mobilisation de coûts inutiles (Collings et Mellahi, 2009).

Le tableau 4 ci-contre permet une synthèse des deux visions du TM présentés ainsi que leurs fondements théoriques.

Tableau 4 Principaux auteurs défendant les visions inclusive ou exclusive du talent et du management des talents qui en découle

Management des talents (TM)	**Vision inclusive**	**Vision exclusive**
Principes sous-jacents	Tout employé a un talent spécifique que les organisations peuvent mobiliser de manière productive	-Seuls quelques employés sont talentueux, le talent vu comme une ressource rare permettant de générer du profit ; -Instrumentalité des relations entre les individus et l'organisation ; -Vision inclusive opposée vue comme une autre appellation du Management des Ressources Humaines (MRH)
Principaux auteurs	-Buckingham et Vosburgh (2001) ; -Swailes (2013b, 2013a) ; Swailes et Blackburn, (2016) ;	-Iles (2013) -Becker, Huselid, et Beatty (2009) ; -Collings et Mellahi (2009) ; -Boudreau et Ramstad (2005) ; -(Lepak et Snell, 1999)
Fondements théoriques	-L'analyse généalogique de (Foucault, 2005; Foucault et Rabinow, 1997) permet d'étudier le management des talents comme les pratiques et discours favorisant l'émergence d'un sujet (individu-employé) capable d'autoréflexivité critique. Si l'organisation et sa fonction RH peut exercer un pouvoir ou une force sur l'individu employé (Sheehan *et al.*, 2014), inversement les pratiques de management des talents devraient permettre à l'individu de disposer d'un pouvoir c'est-à-dire d'une capacité transformative sur l'organisation : il est rendu capable d'influencer le cours des événements.	-*Resource-based view* (RBV) de Barney, (1991) selon laquelle des ressources précieuses, rares, inimitables, et non substituables comme les talents des employés peuvent aider à devancer les concurrents. C'est en s'appuyant sur cette idée que plusieurs chercheurs dans le domaine de la GRH stratégique (SHRM) suggéraient que les organisations mobilisent des pratiques distinctes en matière de RH ou de gestion des talents pour différents groupes d'employés.

Malgré tout l'engouement que pourrait susciter l'idée de que tout employé a un talent qu'il faut chercher à développer de manière équivalente, la littérature, comme les praticiens des RH, argumentent davantage en faveur de la vision exclusive du management des talents (Iles *et al.*, 2010; Lewis et Heckman, 2006; Ready *et al.*, 2010). L'approche exclusive du management des talents est réputée bénéficier de l' *« Effet Matthew »*, c'est-à-dire l'effet selon lequel l'affectation de plus de ressources aux personnes les plus performantes de l'organisation entraînerait un meilleur rendement, puisque plus de ressources sont affectées là où l'on peut s'attendre à un meilleur retour sur investissement (c'est-à-dire en améliorant encore plus les performances des employés les plus performants (Bothner *et al.*, 2011). Il y aurait une sorte de Darwinisme de la

force de travail par une telle allocation privilégiée des ressources sur les hauts potentiels ou les plus performants. Autrement dit, si l'évaluation et le classement développés par l'organisation est fiable, alors l'octroi de privilèges et de promotions conduirait le reste des employés à quitter l'organisation ou alors à s'investir davantage : dans tous les cas, la performance globale du personnel n'en serait que meilleure par cette méthode (Netessine et Yakubovich, 2012).

Cependant, cette approche exclusive présente, elle aussi, plusieurs limites. Tout d'abord, l'évaluation de hauts potentiels ou des plus performants comporte une forte dimension subjective : les employés identifiés comme talents le sont du point de vue de la ligne managériale et surtout des managers de direction (Pepermans *et al.*, 2003). Cela peut se comprendre car ces derniers peuvent s'identifier aux employés *stars*, voyant en eux le parcours par lequel ils seraient eux-mêmes passés avant d'atteindre les plus hautes fonctions managériales (DeLong et Vijayaraghavan, 2003). Ensuite, des biais peuvent s'introduire dans ce processus d'identification des talents, notamment le fait que ceux qui sont considérés comme *A-players* sous certaines conditions deviennent soudainement *B-players* dans d'autres, et *vice versa* : le contexte est important pour évaluer le talent qui ne se révèlerait pas toujours avec la même intensité (Netessine et Yakubovich, 2012). Un autre point de controverse demeure sur le fait d'anticiper une performance future d'un employé par rapport à sa performance passée pour le qualifier ou non de talent. Le fait même d'être identifié comme talent peut modifier cette relation, suivant l'effet Pygmalion de prophétie auto-réalisatrice, qui d'ailleurs peut inversement causer un désengagement des employés exclus du *pool* de talents (McNatt, 2000). Il est également possible que le fait d'être identifié comme talent et de se voir attribuer des privilèges puisse conduire à un stress ou une pression psychologique contre-productive (Kotlyar et Karakowsky, 2012). Le simple fait de miser sur les *stars* de l'organisation pourrait créer un climat tendu. Cela peut générer du ressentiment de la part des exclus du *pool* de talents et peut donc constituer un manque à gagner significatif à ne développer qu'une partie des employés (DeLong et Vijayaraghavan, 2003; Pfeffer, 2001).

Pour les professionnels des RH, l'enjeu est de décider comment ils souhaitent allouer leurs ressources, donc de se positionner en termes de management des talents : s'agira-il de focaliser les efforts organisationnels sur l'identification des talents (approche qualifiée de « *buying talents* ») ? Sinon, favorisera-t-on plutôt le développement de talents (approche de *« building talents* ») ? (Meyers *et al.*, 2013). Il serait primordial de conscientiser la philosophie de management du talent adoptée au sein de l'organisation car en découlent les pratiques de management des talents, comme le montre le tableau 5 ci-contre. La philosophie de TM se

définit comme les postulats fondamentaux ou croyances par rapport à la nature, valeur et instrumentalité du talent, tenus par les décisionnaires au sein d'une entreprise (Meyers et van Woerkom, 2014). Autrement dit, il s'agit de la vision ou posture adoptée quant aux caractéristiques d'un talent et de management des talents.

Tableau 5 Représentation du talent et les pratiques de management des talents qui en découlent, adapté de Meyers et van Woerkom (2014, p. 200)

Caractéristiques	Philosophie du management des talents adoptée			
	Exclusif/Stable	Exclusif/Développable	Inclusif/Stable	Inclusif/Développable
Représentation du talent	-Grande rareté -Traits individuels stables	-Grande rareté -Potentiel individuel ayant besoin d'être développé	-Universel -Traits individuels stables (souvent désignés comme forces du caractère ou de la personnalité)	-Universel -Le potentiel individuel ayant besoin d'être développé[a] -Exclusivement formé par la pratique (l'expérience)[b]
Pratique(s) de management des talents	-Différenciation faite vis-à-vis du personnel (basé sur le talent inné) -Attraction du talent (marque employeur) -Sélection du talent -Rétention du talent	-Différenciation faite vis-à-vis du personnel (basé sur le potentiel) -Identification du potentiel -Développement du potentiel	-Identification des forces -Recherche d'un meilleur alignement individu-poste de travail -Mobilisation ou déploiement des forces -Gestion ou compensation des faiblesses	-Développement du potentiel[a] -Développement de toute forme de talent à travers la pratique volontaire ou délibérée [b] -Développement (leadership) basé sur l'expérience [b]

[a] Lié à la première approche possible issue de la philosophie du talent vu comme inclusif/développable, considérant que tout individu a des potentiels de devenir excellent dans un domaine spécifique

[b] Lié à la seconde approche possible issue de la philosophie du talent vu comme inclusif/développable, considérant que tout le monde peut devenir excellent dans n'importe quel domaine

Une fois que la philosophie de TM est clarifiée, Meyers et van Woerkom (2014) suggèrent de s'assurer qu'elle est partagée avec la ligne managériale dans son ensemble pour éviter de semer l'ambiguïté dans l'esprit des employés quant au cadre au sein duquel ils peuvent agir. En effet, les résultats que l'organisation peut attendre dépendent directement de la perception des employés sur sa philosophie et ses pratiques.

Nous avons vu que les deux approches inclusive et exclusive ont chacune leurs atouts et leurs limites. La meilleure approche à adopter dépendrait de la culture de l'organisation et de sa mission (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Nous explorons cette piste dans la partie empirique de notre thèse.

2.2. Des représentations partagées par catégorie d'entreprise

Al Ariss *et al.* (2014) posent les questions suivantes : *« quelle forme le management des talents (TM) prend-il en contexte PME »*[14], mais surtout *« quelle sera l'évolution de ces modèles de TM particuliers à l'avenir ? »* (p. 178). Ce questionnement témoigne du peu de travaux examinant le TM dans le contexte des PME et laisse penser que les ETI restent encore moins explorées. Selon ces mêmes auteurs, à l'origine, ce sont plutôt les grandes entreprises qui s'emparent du sujet du TM et selon la littérature en RH, de nombreuses multinationales[15] ont adopté des stratégies de TM telles que définies par Collings et Mellahi (2009) dans un sens exclusif d'architecture RH différenciée, alors que les PME seraient moins investies dans ce type de démarche. De même, Chevalier (2018) décrit les problématiques de management des RH des PME en transition vers l'ETI d'une manière qui semble se rapprocher de la définition de management des talents dans son acception inclusive. Cette acception inclusive pourrait être passive dans le sens où leurs dirigeants priorisent l'urgence de l'activité par rapport au management des individus, des postes et des compétences. Chevalier (2018) décrit les étapes de recrutement, de développement et de rétention par la rémunération, la valorisation et la fédération des *« talents »* (qui concerne tous les profils qu'ils soient cadres ou non cadres) autour d'une culture d'entreprise ou de ce qu'elle qualifie d'*« esprit maison »* (p. 191) auquel les salariés puissent s'identifier. Ainsi, Chevalier (2018) fait référence à l'identité organisationnelle pour accompagner durablement la croissance des PME vers le stade ETI : *« C'est ce que l'on souhaite véhiculer aussi bien en interne qu'en externe ; c'est la marque de fabrique susceptible d'attirer, mobiliser et fidéliser les talents : établir une charte des valeurs n'est pas une fin en soi, c'est un outil au service de la recherche de synergies et d'efficacité »* (p. 187).

Krishnan et Scullion (2017) proposent, quant à eux, d'expliquer pourquoi et comment la taille de l'organisation influence la manière de voir et de gérer les talents. Les PME adoptent

[14] "*What forms does TM take in medium- and small-size orgnizations, and how are these models likely to look in the future?"*

[15] Les auteurs en management des talents qui examinent les distinctions dans l'approche et la mise en œuvre du TM en rapport à la taille de l'entreprise confondent Grande Entreprise (GE) et multinationale (FMN ou Multinational Enterprise) (Krishnan & Scullion, 2017)

majoritairement des pratiques RH et de TM informelles par rapport aux multinationales. Ils précisent que c'est la taille de l'organisation combinée avec l'effet du secteur d'activité (l'industrie) et d'autres facteurs contextuels qui influencent les pratiques RH et de management des talents mais que *« la taille de l'organisation reste un facteur prédominant »* (Krishnan et Scullion, 2017, p. 3). Tout d'abord, cela serait dû à leur manque relatif de ressources à investir dans ce domaine. Les PME se cantonnent à un rôle administratif de la RH et à centraliser la RH dans les postes de management. Ensuite, elles ont besoin de rester flexibles sur leurs besoins en compétences du fait de changements stratégiques et structurels fréquents, surtout dans les phases de démarrage de l'activité. Bien que les PME au niveau mondial restent majoritaires et constituent la principale source créatrice d'emplois (plus de 50% de l'emploi mondial, World Bank, 2023), elles restent peu visibles, comparativement aux grandes entreprises. Ce manque de visibilité sur le bassin de l'emploi implique qu'elles favorisent un développement de leurs talents en interne et adoptent une vision plus égalitaire du TM (Festing *et al.*, 2013).

Finalement, nous retenons que la distinction entre le management des ressources humaines en PME et le management des talents en grande entreprise tient aux deux visions opposées plutôt inclusive pour la PME et majoritairement exclusive pour la grande entreprise. Gérer et valoriser la performance de tous les employés relève d'un principe éthique de MRH : ils devraient tous avoir l'opportunité d'être intégrés au programme de talent de l'organisation (Swailes et Blackburn, 2016). A l'inverse, certains auteurs voient dans l'approche exclusive qui valorise davantage les employés les plus talentueux (Dries, 2013), la différence principale entre MRH et TM (Collings et Mellahi, 2009).

Cette distinction PME-grande entreprise dans la gestion des talents n'empêche pas une acception commune pour les entreprises de toute catégorie ayant mis en place une politique de TM : maximiser les talents chez les employés est une source d'avantage concurrentiel durable (Scullion *et al.*, 2010), ce qui implique que finalement, le TM reste tout de même très lié aux pratiques de MRH initiées par les organisations dans l'espoir d'accroître la performance de leurs opérations d'affaires (Farndale *et al.*, 2010). Cette acception nous conduit à explorer parallèlement les pratiques de MRH développées en ETI en poursuite d'internationalisation et leur vision associée à leur management des talents.

Nous nous gardons toutefois de considérer l'opposition identifiant la multinationale comme adoptant de manière quasi-systématique des architectures exclusives de TM et de la PME comme favorisant plutôt une philosophie et des pratiques inclusives de TM. Il serait tout à fait envisageable, pour les grandes entreprises, de continuer d'individualiser autant que possible

l'accompagnement et la reconnaissance du talent individuel de chaque employé, à condition que ce choix soit conscientisé et explicité à l'ensemble de la ligne managériale (Meyers et van Woerkom, 2014). Buckingham (2005) cite, à titre d'exemple, la division nord-américaine de la banque londonienne HSBC qui favorise un système de récompense individualisé en décernant des « *Dream Awards* » aux employés les plus performants en matière de prêts à la consommation, où chacun des nominés a le choix de sa récompense, dans la limite de 10 000 dollars par personne et sous toute autre forme que monétaire. Cette illustration fait écho à la proposition formulée par Meyers et van Woerkom (2014), selon laquelle plus l'entreprise grandit, plus elle tend vers l'hybridation de sa philosophie du talent et de son management. Cette hybridation du système de TM impliquerait l'adoption d'une approche auprès d'un groupe d'employés combinée à l'autre approche de TM auprès d'un autre groupe (Stahl *et al.*, 2012).

3. Etude spécifique du management des talents globaux en ETI et rapprochement des entreprises familiales et patrimoniales

Cette section s'intéresse au management des talents globaux dans le but de construire les bases d'une délimitation du GTM propres aux ETI. De nombreuses multinationales adoptent des stratégies de management des talents, alors que les PME sont moins impliquées dans cette démarche (Al Ariss *et al.*, 2014). Cette section passe plus précisément en revue ces différences pour dégager une première appréhension de la posture prise par les ETI.

3.1. Le management des talents globaux

A l'échelle internationale, le management des talents globaux consisterait selon Collings *et al.*, 2019 ; inspirés par Vaiman *et al.*, 2012 ; Mellahi et Collings, 2010) à : *« attirer, sélectionner, développer et retenir les employés les plus performants aux postes les plus fondamentaux de l'entreprise à l'échelle globale, par le biais d'initiatives organisationnelles »*[16] (p. 2). Cette définition reconnaît l'importance de la fonction RH au niveau international. La gestion d'une élite globale est souvent identifiée comme la principale préoccupation des systèmes de GTM.

Les recherches portant sur le GTM au sein des grandes entreprises se focalisent jusque-là sur les questionnements suivants, listés de du plus ancien au plus récent :

- L'introduction du lien entre la mobilité internationale et le système de GTM (Collings, 2014) ;

[16] *"We define GTM in general terms as the attraction, selection, development, and retention of the highest performing employees in the most pivotal positions globally."*

- L'étude de l'émergence du GTM comme une des trois tendances clés ou défis contemporains majeurs de recrutement du personnel (désigné par l'expression « *Global staffing* » dans la littérature en Gestion Internationale des Ressources Humaines selon Collings et Isichei, 2018) à l'échelle mondiale et sur les marchés étrangers où la grande entreprise mène ses opérations : le recours à la mobilité internationale est reconnu comme un levier de développement et d'implication (donc de fidélisation) des employés identifiés comme hauts potentiels de la multinationale (Collings et Isichei, 2018) ;
- L'étude du lien entre le GTM et la performance de la grande entreprise, examiné au niveau du siège de la multinationale, des filiales mais aussi de l'individu. Selon l'adoption d'une approche de coordination globale, multidomestique ou transnationale (selon la typologie de Bartlett et Ghoshal de 1989 puis de Harzing en 2000), la politique de GTM doit s'en trouver adaptée dans le degré d'autonomie accordé aux filiales par le siège pour les tâches d'identification des hauts potentiels, top-performers et dans le management de ces derniers. La clé d'une routine de GTM efficace tient dans l'alignement de celle-ci avec la stratégie de coordination de la grande entreprise (Collings *et al.*, 2019) ;
- L'étude du concept de talent en termes de capital humain, auquel s'ajoute le capital social (que les auteurs défendent comme méritant un examen parallèle systématique). Elle propose une vision du cycle de vie du talent et du GTM au sein de la grande entreprise. Crane et Hartwell (2019) dégagent un manque théorique et empirique : il s'agit du besoin de comprendre l'évolution du talent à différents stades du cycle de vie pour développer des systèmes et des programmes de GTM plus robustes. Il s'agit également d'examiner la relation ou l'interaction entre le capital social et le capital humain. Nous avons besoin de mécanismes pour identifier et développer le talent à travers les grandes entreprises et peut-être plus tôt dans la formation du talent pour dégager un avantage compétitif certain (Crane et Hartwell, 2019). Notre thèse propose de poser les bases d'une telle étude en prenant pour objet les ETI, au sein desquelles de tels systèmes et programmes de talents seraient envisagés.

Pour préciser cette étude de Crane et Hartwell (2019) et mieux comprendre la définition du talent global proposée plus largement par la littérature en management des talents globaux, il convient au préalable de différencier le capital humain ainsi que le capital social évoqués ci-dessus qui sont les composantes du talent. Le capital humain se définit comme les ressources critiques pour les entreprises (Crook *et al.*, 2011), qui est source de valeur pour l'organisation et correspond aux compétences, connaissances et expériences spécifiques qui participent

directement à l'obtention de résultats souhaités par celle-ci (Morris *et al.*, 2016). Le capital humain est interne à l'individu. Au contraire, le capital social se situe à un niveau interpersonnel et s'inscrit dans les relations (Burt, 1997). Il est important pour les multinationales car il permet de faciliter la coordination et les activités entre les pays où l'entreprise a localisé ses équipes (Kostova et Roth, 2003).

Ces deux formes de capital sont clés pour le GTM, mais c'est le second qui est de plus en plus défendu ces dernières années par les chercheurs, comme méritant une attention particulière de la part des praticiens du management international des ressources humaines dans les processus et outils développés (Crane et Hartwell, 2019; Farndale *et al.*, 2010).

3.2. Les *boundary spanners* comme talents clés pour pérenniser le développement international de l'entreprise

Dans la littérature sur le management des talents appliqué au contexte des grandes entreprises internationales, les talents sont désignés sous les termes de *boundary spanners* (Zhao et Anand, 2013). Le management et développement du capital social des *boundary spanners* (littéralement des passeurs de frontières) est primordial pour les grandes entreprises, car elles ont la spécificité d'avoir plusieurs entités dispersées culturellement et géographiquement qu'ils convient de coordonner entre elles pour soutenir le fonctionnement de leurs opérations et pérenniser leur croissance (Kostova et Roth, 2003). Cette logique de management des talents par le développement du capital social est qualifiée de relationnelle (Al Ariss *et al.*, 2014; Tarique et Schuler, 2010). Elle s'oppose à la logique de TM basée sur les ressources d'accumulation de capital humain qui ne se concentre que sur l'examen des seules caractéristiques individuelles des managers permettant de les assigner aux postes de talents globaux (Caligiuri, 2006; Mendenhall *et al.*, 2012). Schotter *et al.* (2017) définissent les *boundary spanners* comme « *un ensemble d'activités de communication et de coordination réalisées par des individus au sein d'une même organisation et entre des organisations pour établir des passerelles entre plusieurs contextes culturels, institutionnels et organisationnels. […] Un petit nombre de managers dotés de compétences uniques se révèlent être des facilitateurs essentiels de la coordination transfrontalière.* »[17] (p. 2).

Schotter *et al.* (2017) expliquent que les multinationales mobilisent du personnel jouant un rôle de passeur de frontières. Celles qui intéressent la présente recherche correspondent aux

[17] *"A set of communication and coordination activities performed by individuals within an organization and between organizations to integrate activities across multiple cultural, institutional and organizational contexts.*

frontières internes à l'organisation, qu'elles soient clairement définies comme des sous-unités ou entités (comme le siège par rapport à ses différentes filiales), ou moins clairement définies et du fait des différences culturelles, géographiques ou professionnelles. Les *boundary spanners* stimulent les capacités d'innovation de l'organisation en facilitant le partage de connaissances et de pratiques entre les unités et les individus au sein de ces unités (mais aussi entre l'interne et les parties prenantes externes présentes dans l'environnement de l'organisation) (Schotter *et al.*, 2017). Ils jouent ce rôle de facilitateur en créant des ponts ou des liens de connexion, principalement des canaux de communication d'informations entre les différentes entités à l'international. De fait, ils permettent aux équipes de ces différentes unités de construire des liens de confiance essentiels au fonctionnement pérenne des grandes entreprises. Une des façons de développer le capital social des talents globaux, et donc de stimuler le *boundary spanning* au sein de la multinationale, consiste à investir et encourager la mobilité internationale (Reiche, 2012).

Si les *boundary spanners* sont les talents globaux qu'il convient d'identifier, attirer, sélectionner, développer et fidéliser en grande entreprise, il est utile de se demander dans un premier temps qui ils sont, ou plutôt quels rôles ou fonctions ils tiennent. Ils seraient les leaders globaux[18], c'est-à-dire les cadres *« occupant des postes à portée internationale »* devant gérer efficacement leurs opérations ou équipes dans un environnement complexe, changeant et souvent ambigu (Caligiuri, 2006, p. 209 ; Spreitzer *et al.*, 1997, p. 7). Selon Mendenhall *et al.*, (2012), il est possible de les retrouver dans les rôles de managers de filiales régionales, de managers fonctionnels (RH, système d'information et informatique global pour ne citer que ces fonctions). Les *boundary spanners* peuvent aussi se retrouver chez tout type d'expatrié, à condition de présenter un degré élevé ou répété de voyages internationaux (les expatriés virtuels sont ainsi concernés dans une moindre mesure, par rapport aux expatriés traditionnels de long terme) et chez tout autre leader d'une ou plusieurs équipes globales, autrement dit présente(s) ou dispersée(s) géographiquement à l'international.

Ils pourraient se retrouver également dans les rôles de managers intermédiaires. Cependant, Mendenhall *et al.* (2012) rappellent que les travaux en management des talents globaux se sont essentiellement focalisés sur cette approche sélective ou exclusive du talent global : ils

[…] A small number of managers with unique skill sets emerge as critical facilitators of cross boundary coordination."

[18] Mendenhall *et al.* (2012)définissent les leaders globaux comme *« les individus qui inspirent un groupe de personnes pour volontairement poursuivre une vision positive d'une manière efficacement organisée, tout en soutenant le développement individuel et collectif dans un contexte caractérisé par des niveaux élevés de complexité, de flux et de présence »* (p. 500).

considèrent managers, ou en tous cas, les individus en position de pouvoir, c'est-à-dire d'autorité hiérarchique au sein de l'organisation. Or, une autre approche considère que la mondialisation a permis à un nombre croissant d'individus occupant des postes plus opérationnels d'investir le rôle de leaders globaux. Comme le suggèrent les travaux sur le leadership partagé ou distribué (Pearce et Conger, 2003; Yukl, 2006), le leadership global étant un processus d'équipe, il serait dérangeant de les exclure de l'identification et l'inclusion dans les initiatives de GTM de la multinationale. Aussi, la définition de talent global de Mendenhall *et al.* (2012) ne se borne pas à considérer les strates hiérarchiques les plus élevées au sein de l'organisation. Cette définition permettrait aussi aux chercheurs souhaitant évaluer les rôles de leadership partagés ou multiples de le faire.

Nous venons de passer en revue les travaux suggérant qui seraient les talents propres aux grandes entreprises internationales. Cependant, dans la lignée des auteurs défendant le GTM suivant une vision plus relationnelle, il convient aussi pour les multinationales de réfléchir puis de mettre en œuvre des initiatives concrètes visant à développer le capital social de ces talents. Mettre en œuvre ces initiatives de développement des capacités des *boundary spanners* à faciliter les flux d'information à l'international (suivant la vision de capital humain du TM) resterait insuffisant et inefficace si les individus amenés à jouer ce rôle sont insuffisamment motivés et impliqués (Kostova et Roth, 2003). Il apparaît nécessaire de poursuivre les investigations sur les initiatives de GTM que la multinationale peut développer, en dehors des propositions de mobilité ou de rotation internationale à son personnel qui sont déjà reconnues comme un levier efficace de développement du capital social des *boundary spanners* et d'implication par leur socialisation avec leurs collègues d'autres entités du groupe (Mendenhall *et al.*, 2012).

Cette piste dépasse l'objet de la présente thèse, mais il semble utile de rappeler qu'en matière de GTM, Stahl *et al.* (2012) avancent six principes que les organisations devraient employer pour s'assurer un développement pérenne et un succès durable. Ils se basent sur l'étude de 33 cas de multinationales dont les sièges sont localisés dans 11 pays différents et sur l'examen approfondi de 18 d'entre elles, sur les critères de meilleure performance d'affaires et de réputation employeur. Ils montrent tout d'abord que la raison du succès de leur système de GTM tient au fait que l'organisation s'abstient de copier les systèmes employés par d'autres organisations performantes pour privilégier la recherche de l'alignement entre sa stratégie et les valeurs qui lui sont propres. Ils relèvent ensuite six principes d'un GTM efficace : l'alignement avec la stratégie (1), la cohérence interne (2), l'ancrage culturel (3), l'engagement de la ligne

managériale (4), l'équilibre entre besoins globaux et locaux (5) et la marque employeur différenciée (6).

Notre thèse se concentre sur l'exploration de la représentation de ce que l'organisation considère comme « talent », ainsi que la mise en œuvre des pratiques éventuelles de GTM associées à cette représentation dans ce contexte précis. Nous utilisons les principes appliqués aux grandes entreprises et ceux spécifiques aux PME pour délimiter ce qui est pertinent pour les ETI, en particulier les ETI internationales en croissance.

En ce qui concerne les représentations du talent global et de son management au sein des grandes entreprises, une analyse de la vision du management des talents au sein de six entreprises multinationales basées à Pékin (Chine) suggère l'adoption d'une posture exclusive pour la majorité d'entre elles (cinq sur six) (PwC, 2020). Un tel constat suggère la tendance des grandes entreprises à favoriser cette approche élitiste du management des talents par rapport aux PME. Björkman *et al.* (2013) explorent l'impact du degré d'identification, c'est-à-dire ici d'acceptation des employés vis-à-vis des initiatives de GTM employées par la multinationale sur leur implication organisationnelle (concept développé dans le chapitre 3). Björkman *et al.* (2013) montrent que le fait d'informer les employés désignés comme talents à la suite d'un processus de revue des talents, a un impact positif sur la motivation et la performance de l'entreprise. *Talent review* ou *people review* en anglais est une pratique répandue au sein des grandes entreprises professionnalisées sur le volet management des ressources humaines et résulte d'une architecture de management des talents différenciée donc d'une posture exclusive de TM. Les attitudes et comportements positifs qui ressortent des individus qui se savent membres du *pool* de talents correspondent à une meilleure implication pour accroître la performance souhaitée par l'entreprise (1), une propension à développer des compétences qui soient valorisées par l'entreprise et à activement contribuer et défendre ses priorités stratégiques (2), une identification à l'entité de l'entreprise où ils travaillent (mais pas nécessairement à l'organisation multinationale dans son ensemble) (3) et une projection de loyauté à l'entreprise.

En revanche, le fait de savoir ou de ne pas savoir si l'on fait partie du *pool* de talent n'a pas d'impact déterminant ou différencié sur l'intention de quitter l'entreprise. Björkman *et al.* (2013) suggèrent aux entreprises qui ont mis en place un tel système de *talent review* de communiquer de manière transparente et juste à tous ses salariés sur le fait qu'ils aient été ou non identifiés comme talents et sur les critères d'inclusion à ce *pool*. Cela permettrait à chacun d'estimer son potentiel de faire partie du *pool* de talents dans un avenir proche, dans la mesure où le *talent review* serait régulièrement actualisé.

Après avoir examiné les travaux récents du GTM au sein des grandes entreprises, nous nous intéressons maintenant à la GTM en PME. Dans un article bibliométrique et systématique sur l'internationalisation des PME, Dabić *et al.* (2020) précisent un manque d'études sur le rôle critique joué par le management des talents en PME. Alors que le management des talents a généralement été étudié du point de vue des multinationales, la recherche a rarement appliqué le concept de TM aux PME. Les PME ont pourtant autant besoin que les multinationales de le mettre en œuvre (Valverde *et al.*, 2013). Elles doivent comprendre ce que signifie pour elles le talent pour mieux mettre en œuvre leur politique de TM. Ces travaux sur le TM et le GTM en PME précisent qu'il leur faut s'interroger puis décider d'adopter une approche plutôt inclusive ou exclusive du management de leurs talents (Dabić *et al.*, 2020; Valverde *et al.*, 2013). Ils soulignent l'intérêt de poursuivre les recherches sur ces questions encore peu explorées dans le cadre des PME.

3.3. De l'intérêt de séparer les logiques de représentation et de management du TM en PME de celles adoptées par les ETI

L'entreprise de taille moyenne suscite de plus en plus l'intérêt des auteurs en management des talents, notamment en Europe (Festing *et al.*, 2013 ; Martin, 2014 ; Valverde *et al.*, 2013). L'examen de ces entreprises semble d'autant plus essentiel, d'un point de vue RH et de management des talents (TM), que certains auteurs suggèrent que lorsque les entreprises grandissent et atteignent une certaine taille, la fonction RH ne pourrait pas se permettre de gérer un tel nombre d'employés et serait contrainte de cibler les employés clés (Dejoux et Thévenet, 2012). Ces mêmes auteurs suggèrent qu'il nous manque encore une compréhension contextuelle de ces pratiques.

Seul Martin (2014) étudie la rétention des talents dans les Entreprises de taille intermédiaire (ETI). Festing *et al.* (2013) mettent en lumière les pratiques de TM des entreprises allemandes de taille moyenne (qu'ils désignent simplement comme « *medium-sized companies* »). Enfin, Valverde *et al.* (2013) interrogent les pratiques de TM spécifiques aux MSO espagnoles (MSO signifiant « *Medium-Sized Organizations* », terme anglais pour désigner les grandes PME ou entreprises moyennes). Tous défendent la nécessité d'examiner la gestion globale des talents (GTM) dans ces entreprises. Pour justifier le volet international, Minbaeva et Collings (2013) mentionnent que *« les défis associés à la gestion des talents à l'échelle mondiale sont plus importants que ceux auxquels sont confrontées les organisations opérant à l'échelle nationale* » (p.3).

La question de savoir ce qu'il advient du GTM en ETI reste entière. Nous l'étudions dans notre thèse. Suite à l'examen de la littérature sur le GTM en grande entreprise, puis en PME et ETI (la base de connaissances dans ce domaine au sein des PME-ETI est limitée), il apparaît utile de proposer une définition du *Global Talent Management*, alternative à la définition largement reprise de Mellahi et Collings (2010 ; inspirés par Vaiman *et al.*, 2012) et citée précédemment, qui s'appliquerait davantage aux ETI voire aux PME internationalisées.

Plusieurs questions sont encore peu adressées par la littérature en GTM, comme le fait de savoir si les ETI sont confrontées, comme les PME et les grandes entreprises, au sujet du management des talents (globaux) lorsqu'elles sont internationales. Aussi, peu de travaux interrogent les spécificités communes éventuellement présentes en ETI sur ce management des talents globaux (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013). Traiter cette question implique d'identifier les représentations possibles du talent en ETI, d'interroger les politiques de management des talents (TM) qui sont potentiellement développés en ETI, pour proposer une définition du talent qui serait propre aux ETI le cas échéant. Enfin, sur un plan approchant le domaine de l'éthique managériale, se poser l'ensemble de ces questions revient finalement à tenter de savoir à quel moment passe-t-on du stade de réflexion autour d'une stratégie d'identification et de management de talents à sa mise en œuvre effective ? Notre thèse permet de répondre à ces différentes interrogations en accordant aux ETI une place plus importante dans la recherche en TM et management des talents globaux (GTM).

Notre recherche se concentre sur les entreprises françaises qui opèrent à l'échelle mondiale depuis des décennies et poursuivent leur processus d'internationalisation. Très peu d'auteurs se sont penchés sur les pratiques de TM dans le contexte français (Tlaiss *et al.*, 2017 ; Martin, 2014). Pourtant, comme le rappellent ces rares travaux sur le TM en ETI et le TM étudié au sein de divers contextes nationaux européens, il est clair qu'aucune solution « *one-size fits-all* » (c'est-à-dire de solution universelle) n'existe concernant la manière dont les entreprises internationales peuvent gérer leurs talents (Valverde *et al.*, 2013). L'essentiel des travaux en management des talents s'applique aux multinationales. Or, il s'agit d'après Valverde *et al.* (2013), de voir dans quelle mesure le concept et les pratiques de TM s'appliquent au contexte des PME puis d'examiner ce qui peut être spécifique aux organisations de taille moyenne (*Medium-Sized Organizations*).

Les recherches antérieures se concentrent essentiellement sur les défis du management des talents dans les grandes entreprises multinationales (Valverde *et al.*, 2013). Iles *et al.* (2010) soutiennent ainsi que le problème du TM n'est plus réservé aux grandes multinationales

ou aux grandes organisations domestiques. Les défis du TM pourraient varier de manière significative entre les différents types ou profils d'entreprises.

Valverde *et al.* (2013) étudient les entreprises moyennes espagnoles comportant entre 60 et 245 salariés à travers six études de cas. Ils montrent un manque de connaissance du concept de management des talents en soi par les managers de PME et un souhait de s'en distancier alors qu'ils rencontrent un franc succès en la matière sans le conscientiser. Ils associent davantage le concept de talent à la performance, à l'attitude (comme le souhait de coopérer, la fiabilité, le sens de la responsabilité ou l'engagement) et à l'ancienneté plutôt qu'au potentiel, à la formation et aux compétences. Les comportements de loyauté et d'implication sont également des critères considérés par ces « entreprises moyennes ».

En outre, l'étude de Martin (2014) sur huit ETI françaises[19] révélait, quant à elle, l'usage de critères intrinsèques aux individus pour définir le talent, tels que la qualité relationnelle, l'envie d'évoluer, l'attachement aux valeurs et la loyauté. Ce sont sur ces critères que sont classifiés donc différenciés les individus qui appartiennent au *pool* de talents du reste des employés.

Toutefois, ces deux études montrent que cette distinction crée une forme de ressentiment de la part d'employés non identifiés comme talents, ce qui représente un défi que l'organisation doit relever. Les managers de PME identifient aisément qui sont les individus clés au succès de l'organisation (Valverde *et al.*, 2013). Pour ces PME, les talents sont les managers d'équipe, du propriétaire-dirigeant au manager de proximité, rattachés à des fonctions ou départements divers. Valverde *et al.* (2013) évoquent alors trois profils vis-à-vis de l'approche de TM adoptée impliquant des initiatives de TM distinctes : 1) les PME voyant tous les employés comme des talents et qui investissent autant dans la formation et le développement de chacun (que les séminaires soient directement liés ou non aux besoins de l'organisation), 2) les PME voyant tous les employés comme égaux mais tous facilement remplaçables à l'exception de leur dirigeant, et 3) les PME adoptant l'approche différenciée ou exclusive du TM. Pour ce dernier groupe de PME, les pratiques RH sont appliquées à tous les employés de la même manière, à l'exception des formations qui ne sont proposées qu'aux individus identifiés comme talents et du niveau de confiance, d'autonomie et de délégation de pouvoir qui leur est accordé. Cette dernière approche est critiquée par l'emploi de l'expression de « traitement spéciaux accordés aux talents » par les employés non-identifiés comme talents. L'attraction est peu travaillée au sein de ces grandes PME (organisations moyennes) espagnoles, là où la rétention l'est

[19] ETI françaises comptant entre 643 à 4800 salariés de tous secteurs d'activité confondus.

davantage tout en restant timide par rapport aux grandes entreprises. Ces deux points sont liés : les talents clés ont été recrutés au démarrage et restent sur la durée. Enfin, toutes ces entreprises investissent dans un plan de succession, avec la spécificité pour celles différenciant les talents du reste des employés de systématiser la désignation d'un « second » ou « remplaçant » aux talents, généralement positionné aux postes à plus haute responsabilité (Valverde *et al.*, 2013).

Valverde *et al.* (2013) défendent l'intérêt de séparer la logique de PME de la logique ETI du TM, justifiant par une structuration ou formalisation plus forte en entreprise moyenne mais aussi par une délégation plus importante du pouvoir décisionnel. Festing *et al.* (2013) expliquent tout d'abord que le TM est peu exploré au sein des *« SMEs »*, qui serait traduit par PME dans sa définition européenne[20]. Les PME au niveau européen sont distinguées des ETI telles que définies en France par l'INSEE[21]. Festing *et al.* (2013) défendent également une exploration des logiques de TM qui seraient spécifiques aux « medium-sized enterprises » allemandes et qui se rapprochent de nos ETI françaises dans la définition qu'ils fournissent et justifient : *« La classification des SMEs de la Commission Européenne est très stricte. Nous choisissons d'inclure les entreprises de taille moyenne comptant jusqu'à 2000 employés dans notre étude car nous nous attendons à y trouver des politiques, processus et pratiques plus sophistiquées de MRH et de TM que les entreprises comprenant moins de 250 employés. Les défis de TM en PME comme en ETI sont à distinguer de ceux rencontrés par les grandes entreprises »* (p. 1877).

Nous avons distingué les représentations et le management du talent entre les PME et les ETI. La sous-section suivante examine précisément ces éléments appliqués au cas des ETI, ainsi que le lien avec la littérature sur les entreprises familiales et patrimoniales.

3.4. Logique de représentation et de TM propre aux ETI et rapprochement avec les entreprises familiales et patrimoniales

Festing *et al.* (2013) identifient des caractéristiques clés de systèmes de GRH et de TM propres aux entreprises moyennes allemandes (liées à une contingence non seulement de taille mais aussi de secteur d'activité), qui se rapprochent de celles retrouvées au sein des ETI et PME

[20] La Commission Européenne (2005, p. 14) classe les *SMEs* donc les « Small and Medium-Sized Enterprises » en trois catégories : les microentreprises (jusqu'à 10 employés), les petites entreprises (jusqu'à 50 employés) et les moyennes entreprises (jusqu'à 250 employés) générant un maximum de chiffres d'affaires de 50 millions d'euros par an. Elle n'y compte que les entreprises indépendantes, n'appartenant pas à une entreprise de plus grande taille.
[21] L'INSEE (Décret n°2008-1354 article 3, 2018) définit la catégorie statistique de l'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) comme les entreprises comprenant entre 250 et 5000 salariés et générant un chiffre d'affaires maximal annuel inférieur à 1,5 millions d'euros. Ne sont considérées ici que les entreprises indépendantes, n'appartenant pas à une entreprise de plus grande taille.

familiales françaises (Boyer *et al.*, 2004; Chabaud et Messeghem, 2014; Claveau *et al.*, 2014). Ces caractéristiques de TM appliquées aux ETI selon Festing *et al.* (2013) se réfèrent à :

- Une orientation de TM qualifiée de développementale, mettant l'accent sur le développement et la rétention du talent ;
- Une forte coopération entre le management et les employés et une orientation collective par un dialogue social respecté, garantissant aux employés d'être véritablement entendus dans leurs idées au niveau des processus décisionnels, aussi bien au comité de direction qu'à l'usine ou au bureau ;
- La perspective d'investir dans le capital humain sur du long-terme, en mettant l'emphase sur une structure de propriété préservant l'indépendance décisionnelle (comme le suggèrent également Arregle *et al.*, 2012, Arregle, *et al.* 2019 et Vallejo, 2008, pour les entreprises familiales) et sur une préférence pour la croissance organique. Sur ce point, les ETI françaises pourraient être différentes car plus engagées dans des opérations de croissance externe d'après Martin en 2014, mais nous pourrions expliquer cette différence par le choix des auteurs de ne garder dans leur définition de l'ETI allemande que les entreprises de moins de 2000 employés, là où les français lui préfèrent une borne élevée à 5000 employés.

Sur le fait d'investir sur le capital humain pour du long terme, nous avons retrouvé cette même caractéristique RH des entreprises moyennes allemandes dans les travaux sur la GRH relatifs aux entreprises familiales. Il s'agit là d'un nouvel argument en faveur d'un rapprochement entre ETI et entreprises familiales dans la délimitation de l'objet management des RH et des talents (globaux) en ETI.

Comme pour les ETI françaises, les entreprises moyennes allemandes sont nombreuses à présenter un mode de gouvernance patrimoniale où l'on retrouve un propriétaire-dirigeant (Chabaud et Messeghem, 2014; Claveau *et al.*, 2014; Festing *et al.*, 2013). Elles sont 90% en 2014 à avoir été fondées par des familles. Rappelons qu'en France, les ETI sont 52% à présenter cette forme de gouvernance familiale (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021). Cela pourrait représenter un nouvel argument en faveur d'un rapprochement entre ETI et entreprises familiales dans la délimitation de l'objet management des RH et des talents globaux en ETI.

Enfin, la recherche de caractéristiques communes ou similaires de Festing *et al.* (2013) entre ETI allemandes a permis d'identifier plusieurs groupes d'ETI, sur la base des volets de TM

qu'elles priorisent. Ils précisent au préalable quelques repères chiffrés sur le profil de ces entreprises, ce qui constitue un éclairage important par rapport à l'étude de Valverde *et al.* (2013) : sur l'échantillon de 700 entreprises moyennes d'origine allemande, Festing *et al.* (2013) notent que 54% adoptaient une vision inclusive du TM, en considérant tous les employés. il s'agit d'une différence notable avec l'approche et les pratiques de TM reconnues dans les multinationales. Pour le reste des entreprises moyennes de leur échantillon, 28% ciblent de manière exclusive leurs experts techniques, 10% ciblent leurs cadres de direction et 8% évoquent leurs « hauts potentiels ». Selon Festing *et al.* (2013), plus de la moitié des entreprises moyennes déclarent adopter l'approche inclusive de TM, mais cette prépondérance des approches inclusives s'expliquerait notamment par la confusion des pratiques de management des RH avec celles de TM, qui concernent de fait tous les employés, reconnue aux PME.

Parmi les quatre grands volets du TM qui sont l'attraction, la sélection, le développement et la rétention des employés, Festing *et al.* (2013) révèlent que les défis principalement avancés de TM de ces entreprises sont d'attirer et de retenir les employés sur du long terme. La rétention de long terme apparaît même comme la priorité absolue de ces entreprises, ce qui explique qu'elles investissent énormément dans la formation et dans les activités de développement de leur personnel actuel. C'est donc la caractéristique propre reconnue aux entreprises moyennes d'orientation long terme qui précède celle d'adoption d'une perspective développementale et d'investissement dans l'éducation et la formation des employés.

La terminologie de « rétention de long terme des employés » a été préférée par Festing *et al.* (2013) dans leur étude sur les entreprises moyennes allemandes. Paillé (2011, 2004) distingue la notion de rétention de celle de fidélisation. Il précise que la première se réfère plutôt à des pratiques de court terme (par exemple de prime salariale) et la seconde, à des pratiques long terme (comme la formation ou un style de management collaboratif).

Festing *et al.* (2013) rapportent plusieurs défis de TM pour les entreprises moyennes, parmi lesquels figurent le défi de parvenir à créer une culture organisationnelle attractive, des opportunités de carrière et des perspectives de développement aux employés, et de travailler sur l'implication du propriétaire et/ou dirigeant dans le TM (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014). Ils précisent que relever ces défis de TM aideront les entreprises moyennes à pérenniser leur trajectoire de croissance (Séville et Wirtz, 2010).

Finalement, trois clusters d'entreprises moyennes allemandes correspondent à trois types de réponses organisationnelles dans les priorités données au TM (classées par ordre décroissant de degré d'engagement dans le management des talents) :

- Cluster 1 : Les entreprises moyennes hautement engagées dans le TM, qui correspondent plutôt aux plus grandes d'entre elles (en termes d'effectif et chiffre d'affaires : 31% de l'échantillon, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros) de l'industrie, de service ou de commerce de détail ;
- Cluster 3 : Les entreprises moyennes réactives ou passives par rapport au TM, correspondent plutôt aux plus petites d'entre elles (32 sur l'échantillon total de 700, soit la minorité ; Parmi ces 32 ETI, 90% d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions d'euros), opérant dans les secteurs de la construction ou de l'énergie ;
- Cluster 2 : Les entreprises moyennes au TM basé sur la rétention, soit sur une logique intermédiaire aux deux extrêmes précédemment décrits en *Cluster* 1 et 3 ; Il s'agit des ETI pour lesquelles l'attraction et le recrutement externe ont relativement moins d'importance que les mesures de développement, de formation ou de plan de succession (HR planning) pour retenir les employés (Festing *et al.*, 2013).

Les entreprises du *Cluster* 1 dites « hautement engagées » se concentrent autant sur l'attraction que la rétention, et celles appartenant au *Cluster* 2 priorisent plutôt les mesures de rétention. Se basant sur leur analyse de clusters, les auteurs montrent que, parmi les entreprises moyennes, les plus grandes d'entre elles s'investissent davantage dans des activités de management des talents. L'étude révèle une réponse organisationnelle conjointe aux défis rencontrés par ces entreprises moyennes : elles coopèrent entre elles par la constitution de réseaux inter-entreprises (25% d'entre elles coopèrent sur le volet attraction et sélection et 16% sur la partie du développement de leurs talents) ou d'un rapprochement volontaire des institutions publiques (telles que les universités). Nous pourrions retrouver cette tendance coopérative au sein des ETI françaises dans le déploiement de leurs initiatives de GTM.

Notre thèse s'inscrit dans la continuité de ces différents travaux sur le management des talents et talents globaux en ETI, dans le contexte européen, et particulièrement dans le contexte français. Dans la lignée de Festing *et al.* (2013), nous cherchons à *« ajouter à la définition conceptuelle de management, notamment de fidélisation des talents, en identifiant les pratiques et principes mobilisés en entreprises moyennes, qui pourraient être différents de ceux mobilisés en grande entreprise ou multinationale »*[22] (p. 1874).

Nous avons examiné précédemment les questions qui examinent cette question du talent global en ETI françaises. Ces questions ont été adaptée de Valverde *et al.* (2013), sur le degré de

[22] *"Add to the definition of TM by identifying practices and principles used in medium-sized companies that may be different from those policies utilized by large and multinational companies."*

connaissance du management des talents des ETI françaises (1), la définition et l'identification du talent au sein des ETI (2) et la manière dont le talent est géré dans ces entreprises suivant une approche plutôt inclusive ou exclusive (3). Cette dernière interrogation revient à faire émerger une éventuelle différenciation dans les politiques de RH appliquée aux talents.

Notre revue de la littérature en MRH et TM en PME, en ETI et en multinationale nous permet de noter que les ETI peuvent suivre la logique suggérée par Collings et Mellahi (2009) : ils identifient que la plupart des multinationales adoptent des stratégies explicites de TM (identification et support managérial différencié), contrairement aux PME qui investissent moins la question. En ETI, la question des représentations du talent et de son management reste peu traitée. La MRH en PME est plutôt administrative et son enjeu est de se professionnaliser avec la croissance de l'entreprise. L'enjeu pour les structures de plus grande taille est de parvenir à trouver, segmenter, développer et positionner les plus hauts potentiels et les *top performers* aux postes clés ou stratégiques pour conserver l'avantage compétitif de l'entreprise. Peu de données sont disponibles à l'heure actuelle sur le MRH et le TM en ETI, ce qui motive notre travail de thèse.

4. Appréhension des enjeux actuels de l'adoption d'une vision exclusive des talents sous l'angle d'analyse du contrat psychologique et de la justice organisationnelle

L'objet de cette section est d'appréhender les enjeux de l'adoption et de la mise en œuvre effective d'une architecture RH différenciant les talents (dans son acception exclusive) du reste du personnel. Comprendre les enjeux de perception, plutôt positive ou négative, des employés vis-à-vis de l'inclusion ou de leur exclusion d'un *pool* de talent par l'organisation a pour finalité d'introduire la théorie du processus d'empowerment comme cadre d'analyse pertinent du management des talents globaux en contexte ETI, objet du chapitre 3. Les enjeux de perception des employés par rapport aux pratiques de management des ressources humaines et de management des talents de leur organisation appellent les concepts de contrat psychologique et de justice organisationnelle. Nous les définissons ci-contre. Ces deux concepts sont liés entre eux et prennent racine dans les théories d'échange social et de justice sociale, que nous décrirons à cette seule fin de compréhension de l'intérêt de notre recherche ayant pour objet

l'analyse des pratiques de MRH, de leadership ainsi que de management des talents globaux (GTM) en contexte ETI.

4.1. Mobilisation de la théorie d'échange social et du concept de contrat psychologique pour l'étude des initiatives RH et de management des talents

La théorie de l'échange social de Blau (1964) suggère que les employés développeront des attitudes positives envers leur organisation s'ils ont le sentiment que celle-ci valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être au travail. Ces attitudes positives qu'ils développent se traduisent dans des comportements favorables aux intérêts de l'organisation. Aussi, la notion de réciprocité est au cœur de cette théorie, car les employés négocient des échanges avec leur organisation : les actions d'une des deux parties (employé et organisation) impliquent une réaction réciproque, c'est-à-dire que la seconde partie réagit en contrepartie de manière positive ou négative vis-à-vis de la première.

Gelens *et al.* (2013) dans la continuité de Kuvaas et Dysvik (2010) appliquent cette théorie au management des talents (TM) : un tel processus d'échange social impliquerait que lorsque l'organisation investit dans la relation d'emploi en identifiant par exemple l'employé comme étant haut potentiel (HP), alors l'employé se sent poussé à adopter, en contrepartie, des attitudes et comportements positifs (dans le sens de favorable) à l'organisation. La littérature sur le contrat psychologique montre justement que les HP se sentent poussés à se dépasser dans des comportements favorables à l'organisation en réponse aux investissements que celle-ci a réalisé envers eux (Höglund, 2012). Inversement, lorsque les employés ne sont pas identifiés comme HP, ils sont susceptibles de manifester des attitudes et comportements contre-productifs, précisément parce qu'ils sentent que l'organisation rompt la relation d'échange (Turnley et Feldman, 2000). Ce cadre d'analyse est pertinent dans notre cas d'abord parce qu'il se positionne aux deux niveaux d'analyse, individuel et organisationnel, et de leur relation réciproque. Ensuite, il est adapté parce qu'il comporte une vision évolutive et dynamique nous permettant de lier stratégie de croissance de l'entreprise et implication des employés, qu'ils soient identifiés ou non comme talents. En effet, nous avons vu au Chapitre 1 que la croissance de l'entreprise ne suit pas une trajectoire linéaire mais plutôt un processus dynamique ponctué de retours en arrière ou de périodes d'expansion plus engagées et rapides, notamment à l'international. De même, l'implication d'un salarié ne peut être examinée de manière statique et à l'échelle simplement individuelle. Un salarié n'est impliqué que dans un contexte temporel précis et par rapport aux logiques de support offertes par l'organisation au sein de laquelle il

évolue. Enfin, ce cadre théorique est pertinent car il nous permet d'envisager, dans notre thèse, une réflexion d'anticipation critique des différences de réponses ou de réactions des employés qui pourraient découler de la mise en place d'une architecture RH différenciant les hauts potentiels ou talents du reste du personnel. Autrement dit, il nous permet de réfléchir aux réactions que l'ETI pourrait anticiper suite à l'adoption concrète d'une approche exclusive du TM (Gelens *et al.*, 2013; O'Connor et Crowley-Henry, 2019).

4.2. La théorie de justice sociale et son concept de justice organisationnelle

Pour comprendre cette relation des employés vis-à-vis des pratiques RH et de TM telles que cette architecture d'exclusivité, il est nécessaire d'analyser la perception des employés par rapport à ce système RH et de TM différenciant les talents des autres employés. Pour cela, la théorie d'échange social (SET[23]) (et le concept de contrat psychologique qui se base sur la théorie SET) est systématiquement complétée par les théories de justice sociale que sont la théorie d'équité d'Adams (1963) et la théorie de justice distributive d'Homans (1958). La théorie d'équité correspond à la recherche de justesse c'est-à-dire du rétablissement du sentiment d'équité entre effort fourni et récompense obtenue par l'employé.

Ce sont ces deux cadres théoriques (SET et théories de justice sociale et d'équité) qui forment la base permettant de questionner le contrat psychologique précédemment défini, ainsi que la justice organisationnelle perçue par les employés. La justice organisationnelle se définit comme le degré par lequel un employé croit que sa relation avec son organisation est juste, équitable et éthique (Greenberg, 1990). Elle comprend trois parties, que sont la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle, définies dans le tableau 6 ci-contre.

[23] SET fait référence à la *Social Exchange Theory* traduit comme théorie d'échange social de Blau (1964)

Tableau 6 Définition du concept tripartite de justice organisationnelle selon Greenberg (1990)

Concept de justice organisationnelle	**Justice distributive**	**Justice procédurale**	**Justice interactionnelle**
Définition selon Greenberg (1990)	Elle présuppose que le comportement social des individus est conditionné par la distribution ou la répartition des résultats. Elle considère la justesse ou l'équité perçue du degré d'allocation des récompenses et promotions entre individus.	Justice ou équité perçue du processus d'allocation ou de distribution lui-même. L'attention porte ici plus sur qui a pris la décision de cette répartition des résultats ou de récompense entre les individus, et sur quels critères que sur la récompense distribuée.	Elle est basée sur la qualité perçue du traitement interpersonnel reçu lors de l'implémentation de pratiques. Le *focus* est mis sur la perception des employés quant à l'équité de la manière dont l'autorité déployant ces pratiques communiquent et partagent l'information (dans le respect de leur dignité).
Racine théorique	Théorie d'équité d' Adams (1963) et théorie de justice distributive d'Homans (1958)	Greenberg et Folger (1983) ; Leventhal (1980), dans la continuité de la théorie d'équité d'Adams (1963)	Bies et Moag (1986)

La figure 6 ci-contre reprend notre cheminement théorique et ses différents auteurs pour servir notre étude des conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI.

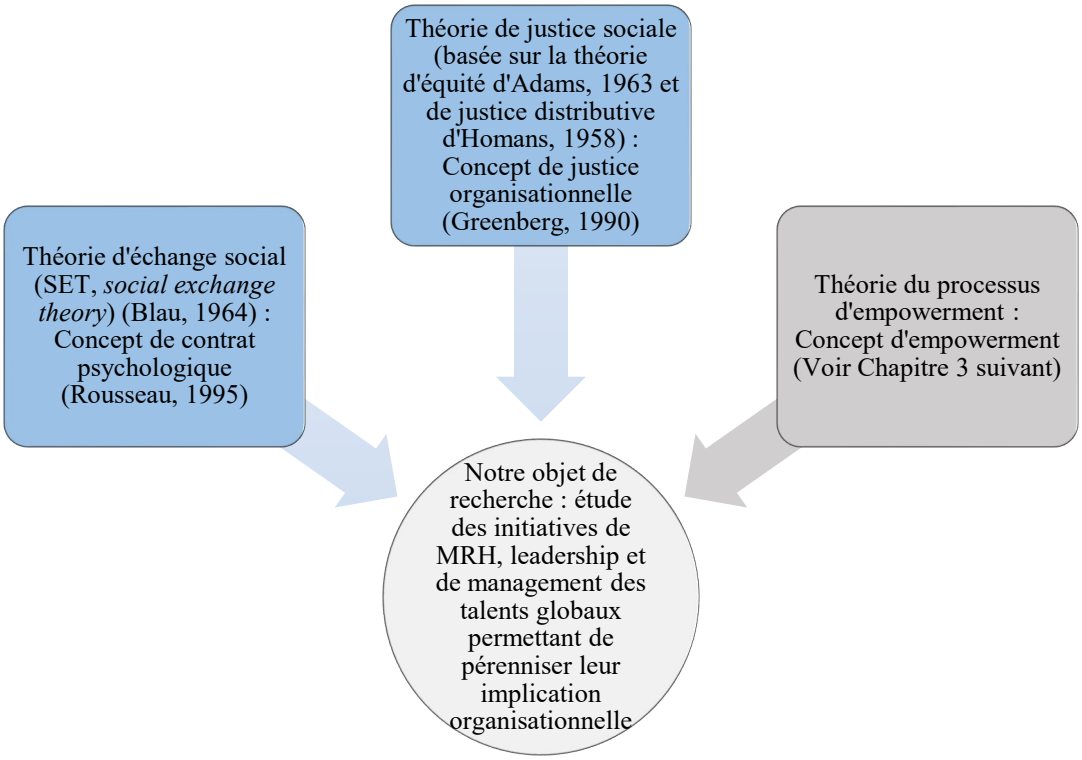


Figure 6 Synthèse théorique permettant d'aborder notre objet de recherche des conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI

Cette base théorique du contrat psychologique et de la justice organisationnelle nous fournit des clés pour approcher notre problématique de management des talents globaux appliqué au contexte des ETI : suivant la vision exclusive ou inclusive préférée par ces entreprises, des pratiques RH et de TM particulières sont déployées. Ces initiatives sont perçues par les employés de manière plus ou moins éthique et juste, influençant *in fine* la relation qui les lie à leur travail et leur organisation. Il s'agit du processus en trois étapes suggéré par O'Connor et Crowley-Henry (2019). En effet, ces auteurs expliquent que de la perception d'équité et de justice de ces initiatives de RH et de TM dépendent les attitudes d'engagement et les comportements d'implication organisationnelle, de citoyenneté organisationnelle et de rotation du personnel. Björkman *et al.* (2013) font dialoguer la théorie de l'échange social et le concept du contrat psychologique pour étudier l'impact des politiques annuelles d'identification des talents sur les réactions attitudinales et comportementales de plus de 700 employés professionnels et managers au sein d'une dizaine de multinationales nordiques. Les auteurs ont montré, que, dans ces multinationales, présentes dans 30 pays en moyenne, les employés ayant été identifiés comme talent par la FMN sont plus disposés que les autres à adopter des comportements et attitudes d'implication visant l'amélioration de leur réponse aux exigences de performance, d'acquisition de nouvelles compétences valorisées par l'employeur. Les employés identifiés comme talents s'investiraient davantage au service des priorités stratégiques de l'entreprise. Cette découverte suggère que dans une grande entreprise, il est utile de communiquer de manière transparente sur l'identification des talents et des possibilités pour ceux exclus du *pool* de talents de comprendre comment augmenter leurs chances d'en faire partie. Ces résultats ont été confirmés par la suite par O'Connor et Crowley-Henry (2019), mais ils ne permettent pas de comprendre de manière approfondie de quelle manière le processus d'identification des talents a pu se développer au sein de l'organisation. Ils ne permettent pas non plus de savoir de quelles manières le talent est identifié et managé dans des contextes d'application particuliers, comme au sein des ETI. Ces résultats ne permettent pas non plus d'interroger les voies possibles d'une pérennisation de comportements d'implication organisationnelle des employés, qu'ils soient identifiés ou non comme talents de manière formelle. Il s'agit d'explorer ces voies possibles selon une perspective d'éthique managériale, c'est-à-dire allant dans l'intérêt à la fois de l'organisation qui cherche à poursuivre sa croissance et de l'individu. Ce dernier recherche son épanouissement et son employabilité à long terme, dans le cadre organisationnel mais aussi au-delà de ce cadre.

La présentation de ce cadrage théorique de justice organisationnelle et de contrat psychologique nous permet d'introduire les alternatives de répercussions de l'approche dite exclusive de management des talents, car l'intérêt de notre recherche est de chercher les conditions de pérennisation de l'implication de ces talents. Comme l'indique la figure 6 précédente, la théorie du processus d'empowerment nous semble apporter un éclairage complémentaire pour appréhender ces conditions de déploiement d'initiatives de MRH et de TM applicables au contexte de l'ETI en croissance à l'international. Nous la définissons dans le chapitre 3.

4.3. Étude de la représentation du talent en ETI

Du point de vue des travaux en éthique du management et de l'étude de la justice organisationnelle, l'approche exclusive du management des talents (TM) rencontre un succès limité (Greenberg, 1990; Greenwood, 2002). La perception du caractère éthique comme le sentiment de justice organisationnelle des employés jouent un rôle fondamental sur ce qui ressortira *in fine* des stratégies, pratiques et politiques de management des talents (Lacey et Groves, 2014; Gelens *et al.*, 2013, 2014). Ces différents travaux ouvrent la voie à une analyse plus fine qui est aujourd'hui encore trop peu explorée sur le phénomène de management des talents dans son approche exclusive vu sous l'angle de l'éthique et de la justice organisationnelle (O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Il y a un manque de travaux particulièrement au niveau individuel de l'employé dans sa représentation du talent et des initiatives de TM amenées à être mises en place par l'organisation. Cela est pourtant souhaitable pour faire avancer la question du bien-être au travail (Meyers *et al.*, 2015; Tansley *et al.*, 2013). Notre thèse analyse ce niveau individuel en parallèle du niveau organisationnel et examine conjointement les initiatives de MRH et de TM éventuelles déployées par les ETI (Farndale *et al.*, 2010).

O'Connor et Crowley-Henry (2019) se fondent sur la théorie d'équité mais aussi sur la théorie de l'échange social, dans la lignée des travaux récents sur l'effet de la perception de justice des employés vis-à-vis des initiatives de MRH et de TM sur leur engagement. De l'étude critique récente sur le TM proposée par O'Connor et Crowley-Henry (2019) découle des résultats et conclusions théoriques permettant de renforcer l'intérêt de notre recherche : en prenant justement le point de vue des employés à l'échelle individuelle, les auteurs montrent comment certains employés sont préoccupés par le fait d'être identifiés ou non comme talents, impliquant l'inclusion ou l'exclusion du programme qui leur est réservé. Ils mettent également en exergue que la perception de justice organisationnelle des employés sur cette inclusion ou exclusion

impactent leur engagement ou désengagement au travail (lorsqu'ils s'en retrouvent exclus). Nous précisons la distinction conceptuelle entre la notion d'engagement et celle d'implication des talents dans le Chapitre 3. Ces concepts restent proches dans la signification : l'engagement se réfère à une attitude alors que l'implication se rapporte aux manifestations comportementales du salarié au travail et vis-à-vis de son organisation (Macey et Schneider, 2008; Mowday, 1998). Ainsi, la recherche de O'Connor et Crowley-Henry (2019) nous conduit à interroger comment les initiatives de MRH, de leadership et de TM peuvent permettre de pérenniser l'implication des talents à l'ETI en croissance à l'international, sous l'angle théorique de l'échange social, de la justice organisationnelle et du processus d'empowerment.

En conclusion, nous avons montré, dans ce chapitre 2, que le talent peut être vu de manière exclusive ou inclusive et dans quelle mesure la taille de l'organisation peut influencer cette vision du talent et du management des talents. Les recherches les plus récentes proposent un premier éclairage de la représentation dominante en PME et en ETI au niveau européen et des initiatives de MRH et de TM qu'elle implique (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013). Le management des talents globaux est principalement défini et étudié au sein des multinationales. Ces travaux suggèrent que, dans les multinationales, les talents globaux sont les *boundary spanners* tenant des rôles de managers fonctionnels, de leaders et de coordinateurs d'équipes à l'échelle internationale (Mendenhall *et al.*, 2012). Ce sont eux qui disposeraient du capital social et humain clé à la pérennité de croissance de l'entreprise et qu'il conviendrait d'identifier et de fidéliser en priorité (Kostova et Roth, 2003). Notre thèse vise à définir qui sont les talents globaux ainsi que les contours du GTM applicables au contexte de l'ETI, en questionnant au préalable la préférence pour une représentation plutôt inclusive ou exclusive de TM. La présentation de la théorie du processus d'empowerment (notre objet de recherche principal) ainsi que la définition de l'implication organisationnelle des talents globaux dans le contexte d'ETI (résultat attendu d'un tel processus d'empowerment) sont l'objet du chapitre 3.

Chapitre 3 - Le processus d'implication organisationnelle des talents globaux par l'empowerment

Ce troisième chapitre porte sur l'implication organisationnelle (IO) des talents globaux. Il nous permet de proposer la théorie du processus d'empowerment comme cadre théorique pour appréhender la logique sous-tendant le soutien des talents dans les Entreprises de taille intermédiaire en poursuite de leur croissance à l'international.

Nous présentons tout d'abord le *gap* de la littérature, c'est-à-dire les travaux en faveur d'un approfondissement des connaissances actuelles sur les antécédents de l'implication organisationnelle. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux en management des talents et en management international des ressources humaines. Nous définissons ensuite le concept d'implication organisationnelle qui est le résultat souhaité du processus d'empowerment. Nous expliquons le lien qui est établit entre la théorie du processus d'empowerment et l'implication organisationnelle dans la littérature en MRH. Enfin, nous formulons notre problématique générale et nos deux questions de recherche qui invitent à mener une étude qualitative comparative.

1. L'étude des conditions préalables à l'implication organisationnelle en ETI

1.1. Le besoin de précision sur les conditions de l'implication adapté au contexte des ETI internationales

Dans le cadre de notre thèse, nous focalisons notre attention sur l'étude des antécédents de l'implication organisationnelle et de l'empowerment psychologique. Cela implique que notre analyse se concentre sur les initiatives de management des ressources humaines, de leadership et de management des talents globaux, leur articulation et conditions de mise en œuvre. Notre thèse vise à formuler des propositions liant l'implication dans l'organisation et l'empowerment psychologique et ne questionne pas directement les liens particuliers entre ces concepts reconnus comme médiateurs et les concepts de sortie que sont l'attitude d'engagement, la rotation des effectifs, la satisfaction ou encore la performance au travail. En effet, nombreux sont les travaux sur le processus d'empowerment des employés et sur le management des talents proposant des modélisations antécédents-médiateurs-résultats décontextualisés : nous les exposons en détail dans la Section 2. Ce sont toutefois ces modèles qui constituent une base pertinente pour la réalisation de notre recherche qui explore en profondeur les conditions de

mise en place des pratiques de MRH, de leadership et de management des talents en contexte de croissance internationale.

Nous avons choisi d'étudier conjointement les initiatives de MRH, de leadership et de GTM car la littérature portant sur les spécificités de l'ETI et le contexte d'opérations internationales sur ces dimensions de gestion des ressources humaines sont toutes de nature exploratoire. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'ETI s'inscrit dans une phase intermédiaire de croissance entre la PME qui distingue très peu ses pratiques de GRH, de leadership et de GTM (Krishnan et Scullion, 2017) et la grande entreprise qui distingue bien ces différents domaines d'action mais reconnaît leur complémentarité (Farndale *et al.*, 2010). Cette thèse s'inscrit dans la continuité de ces travaux et les approfondit en précisant les conditions ou antécédents de l'empowerment psychologique et de l'implication organisationnelle, en contexte ETI. Approfondir la mise en œuvre des initiatives d'implication plutôt que de chercher l'exhaustivité et la testabilité d'un modèle apparaît utile, d'autant que le sujet reste exploratoire dans ce contexte des ETI, en transition entre la PME et la multinationale.

La question managériale de gestion des talents en entreprise internationale reste peu étudiée, que ces entreprises soient nées globales (Chhotray *et al.*, 2018; Krishnan et Scullion, 2017) ou multinationales. Dans le cas des multinationales, nous nous référons à la littérature sur les *boundary spanners* (Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013; Mendenhall *et al.*, 2012; Reiche, 2007). L'enjeu d'attirer mais surtout de fidéliser les talents en PME et particulièrement en ETI est d'actualité. Les derniers travaux sur les entreprises moyennes invitent à comprendre les raisons potentielles de cet enjeu et la manière dont on peut y répondre au travers de l'analyse des initiatives de MRH, de TM et de leadership à mettre en œuvre dans ce contexte précis (Chevalier, 2018; Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013).

Le terme fidélisation est prépondérant dans les travaux sur le management des talents en ETI, il est perçu comme l'enjeu clé (à l'exception de Martin en 2014 qui parle directement d'implication). En effet, d'après la littérature sur les ETI, la fidélisation est une problématique prioritaire, ces entreprises opérant majoritairement sur des marchés de niche. Elles sont par conséquent peu visibles et attractives sur le marché du travail relativement aux grandes entreprises, alors que leurs activités sont hyper-spécialisées (Chabaud et Messeghem, 2014c; Claveau *et al.*, 2014; Simon *et al.*, 2014). Ces activités hyper-spécialisées supposent qu'elles ont intérêt à investir et à fidéliser leur main d'œuvre actuelle de manière directe par différentes initiatives de management des ressources humaines et indirectement elles permettent un effet d'attraction par bouche-à-oreille des employés faisant la promotion de l'employeur auprès de potentiels candidats externes. Un exemple d'initiative de MRH agissant directement sur la

fidélisation est la formation tout au long de la vie. La formation est reconnue comme un levier d'implication dont la fidélisation fait partie, selon Albrecht et Marty (2020), Caligiuri *et al.* (2020) et Friedman et Westring (2015).

De plus, les ETI indépendantes sont majoritairement à gouvernance familiale ou patrimoniale, reconnues comme particulièrement soucieuses de la pérennité de l'entreprise que ce soit par souci exclusif ou cumulé de succession-transmission (Berrone *et al.*, 2012; Chevalier, 2018; Claveau *et al.*, 2014; Le Vigoureux et Aurégan, 2010) et de conscience relativement accrue du rôle sociétal de l'entreprise par rapport aux entreprises non-familiales et non-patrimoniales (Berrone *et al.*, 2012; Ruiz Jiménez *et al.*, 2015). Or, le volet social du domaine de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) recherche justement l'implication organisationnelle des employés au-delà de l'objectif purement économique de performance et de rentabilité à plus ou moins long terme (Berrone *et al.*, 2012; Gomez-Mejia *et al.*, 2011).

1.2. Fidélité, contribution et identification à l'ETI

Le concept de fidélisation nous semble à lui seul peu adapté au contexte des ETI, nous conduisant à appeler le concept plus large d'implication organisationnelle. Ce concept d'IO reprend l'enjeu de fidélité et de fidélisation cher aux PME-ETI. Cependant, pour questionner la pérennisation du développement de ces moyennes structures, notamment à l'international, étudier la fidélisation ne suffit plus. Il apparaît nécessaire de se tourner vers les moyens de générer et de maintenir, à la fois, l'intention de fidélité des employés et des talents (quelle que soit l'approche inclusive ou exclusive de cette notion de « talent » adoptée par l'entreprise), mais aussi le souhait de contribuer ou de s'engager pleinement dans le projet d'entreprise, et enfin l'identification réelle de ces individus, aux objectifs et valeurs de celle-ci. Ces éléments correspondent aux dimensions de l'IO.

Plusieurs travaux font émerger les conditions favorisant l'IO des employés. Ainsi, la justice organisationnelle, définie comme le degré par lequel un employé croit que sa relation avec son organisation est juste, équitable et éthique (Greenberg, 1990, évoqué dans le chapitre 2), est reconnue comme un des antécédents de l'implication (Cropanzano *et al.*, 2007). Notre étude empirique permettrait d'entrevoir de quelle manière l'ETI, en processus d'internationalisation, parvient à créer et maintenir les conditions de justice organisationnelle dans son architecture de management des talents. Celles-ci devraient se révéler dans le ressenti des interactions interpersonnelles, dans les procédures de répartition des récompenses et de traitement des employés et enfin dans la distribution même de ces récompenses ou mesures d'accompagnement. La préférence pour une architecture plutôt exclusive ou inclusive des

talents et de leur management pourrait influencer l'implication organisationnelle des employés (Björkman *et al.*, 2013).

Un second type de conditions favorise l'IO : il s'agit du respect des engagements de l'organisation vis-à-vis du contrat psychologique perçu par l'employé (Rousseau, 1995). Comme pour la justice organisationnelle perçue, notre étude empirique pourrait nous permettre d'accéder aux ressentis individuels des employés, qu'ils soient vus comme talents ou non, quant au respect de ces engagements par l'ETI qui les emploie.

Les ressentis de justice organisationnelle et de respect mutuel de contrat psychologique sont reconnus comme conditions de l'IO. Ils méritent d'être entendus avant toute approche du terrain, mais c'est surtout le processus d'empowerment qui semble offrir une voie fertile de compréhension des logiques de MRH, de TM et de leadership dans le contexte de l'ETI cherchant à pérenniser le processus d'internationalisation.

La logique de management des talents propres aux entreprises moyennes européennes reposerait notamment sur le partage de la prise de décision entre les salariés et les managers de direction (Festing *et al.*, 2013). Cette découverte, associée au travail exploratoire de Chhotray *et al.* (2018) focalisé sur la logique managériale de partage du pouvoir d'agir dans les entreprises nées globales, nous a conduits à interroger le cadre théorique de l'*empowerment* des employés. Avant de préciser ce *gap* de la littérature MRH, leadership et management des talents, nous proposons de définir ce concept-clé d'implication organisationnelle et de présenter la théorie du processus d'empowerment. Cette théorie complète le cadre théorique introduit au chapitre 2, où nous avons examiné les concepts de justice organisationnelle et de contrat psychologique qui se concentrent principalement sur la gestion des talents.

1.3. Définition de l'implication organisationnelle

Allen et Meyer (1990) proposent la définition de l'implication organisationnelle la plus reconnue dans les travaux du champ du comportement organisationnel et du MRH. L'implication est conceptualisée soit comme une attitude, soit comme un comportement. Ces deux conceptualisations de l'implication sont réconciliées dans la désignation d'un état psychologique. Allen et Meyer (1990) décomposent le concept en trois catégories ou dimensions distinctes que sont l'implication affective, de continuité et normative, qu'ils définissent comme suit :

1) La dimension affective qui se réfère au désir donc à la composante émotionnelle ou d'affect de l'employé vis-à-vis de l'organisation. Dans la dimension affective,

l'employé est attaché émotionnellement à l'organisation, s'identifie à elle et cherche à s'y investir pleinement (Meyer et Allen, 1991) ;

2) La dimension de continuité ou de maintien, autrement dit le besoin que voit l'individu à conserver son emploi ;
3) La dimension normative, faisant référence au sentiment d'obligation ou de devoir de réciprocité le conduisant à demeurer au service de son employeur.

Selon Allen et Meyer (1990), chacune de ces composantes a des antécédents ou conditions qui lui sont propres. Ce travail est fondamental dans le champ du comportement organisationnel et du MRH et nous permet d'appréhender ce concept clé de notre recherche. Cependant, nous ne partageons pas l'approche essentialiste de l'étude de l'implication qu'ils proposent. Nous valorisons dans notre thèse une approche contingente de l'étude de l'IO, en considérant que l'implication peut revêtir ces trois dimensions à des degrés différents en fonction des individus, quel que soit le contexte organisationnel. Il nous semble, en revanche, plus riche de comprendre les conditions contextuelles et individuelles permettant de soutenir en particulier le premier volet dit affectif de l'IO (Albrecht et Marty, 2020; Pervin, 1989; Terborg, 1981). De plus, nous cherchons moins dans notre thèse à faire émerger des règles ou théories universelles permettant de soutenir l'IO, qu'à donner à voir les perceptions individuelles et collectives sur les conditions contextuelles qui permettent son maintien. Il s'agit plutôt d'examiner les conditions de l'IO qui soient propres à l'ETI en processus d'internationalisation, dans une posture interprétativiste qui admet l'importance des conditions individuelles et contextuelles. Nous expliquons notre posture épistémologique dans le chapitre 4.

En conséquence, nous choisissons de favoriser la définition de l'implication organisationnelle de Buchanan (1974) pour notre étude car elle se focalise davantage sur le volet affectif parmi les trois dimensions proposées par Meyer et Allen (1991) et Allen et Meyer (1990). Nous partons, en effet, du postulat que tout individu se préoccupe de la continuité de son poste et se sent obligé envers son organisation. Cependant, ce qui intéresse notre recherche n'est pas de mesurer les degrés de ces trois volets de l'implication. Notre but est de questionner en profondeur les sentiments d'implication dans un sens affectif mais surtout de mettre en lumière les conditions pratiques de leur émergence et de leur maintien. Or, c'est justement l'implication dans sa dimension affective qui reste la plus souhaitable car c'est celle qui supporte le mieux les comportements favorables des employés aux initiatives de changement souhaitées par l'organisation (Herscovitch et Meyer, 2002; Morin *et al.*, 2016). De plus, l'implication affective soutiendrait davantage la pérennité des activités de l'organisation. Cela vient du fait que le succès de l'organisation dépend de sa capacité à fidéliser sa main d'œuvre formée à ses

spécificités sur le long terme (à maintenir un taux de rotation du personnel à un niveau faible) mais surtout à encourager les comportements de citoyenneté organisationnelle (Neves et Caetano, 2009). Cette dimension affective est le défi clé à relever pour l'organisation selon Buchanan (1974) qui définit l'implication comme : *« L'attachement affectif des employés aux objectifs et valeurs de l'organisation, à leurs rôles respectifs en relation avec ces objectifs et valeurs organisationnelles, et enfin à l'organisation en elle-même, au-delà de sa valeur purement instrumentale d'employeur. »*[24] (Buchanan, 1974, p. 533). Selon Buchanan (1974), les trois composantes de l'implication dans son acception affective sont :

1) L'identification qui se définit comme l'adoption individuelle des objectifs et des valeurs de l'organisation, c'est-à-dire que l'individu se les approprie ;
2) La contribution (*involvement* en anglais), c'est-à-dire l'immersion psychologique ou le fait que l'individu se sente absorbé par les activités dont il a la charge au sein de l'organisation. La contribution se rapprocherait du concept d'engagement qui correspond aux efforts, c'est-à-dire à l'énergie et les ressources que l'individu décide d'investir dans l'accomplissement de ses tâches ;
3) La fidélité, soit un sentiment d'affection pour l'organisation et d'attachement à l'organisation qui donne à l'individu envie de s'y projeter à long terme.

Dans cette définition de l'implication organisationnelle ou affective proposée par Buchanan (1974), l'engagement est une de ses composantes. Pour bien saisir la distinction entre implication et engagement, il est utile de reprendre la définition de l'engagement proposée par Schaufeli *et al.* (2002) : il s'agit d'un état cognitif durable ou de *« l'état d'esprit relatif au travail qui soit positif, satisfaisant caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption »* (p. 74). La vigueur renvoie à des niveaux élevés d'énergie, de résilience mentale, de dédication de temps et d'effort au travail. La dédication se réfère, quant à elle, à la ferveur et à la participation significative au travail. Enfin, la dernière dimension de l'engagement correspond à l'absorption et cela consiste à être complètement concentré et plongé dans son travail. Les individus fortement engagés dans leur travail ont l'impression que le temps passe rapidement, et il leur est difficile de se détacher de leurs responsabilités professionnelles. La fidélisation, bien qu'importante, ne représente qu'un aspect de leur implication.

[24] *"Commitment is viewed as a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth."*

Ainsi, notre étude ne se limite pas à la fidélisation pour que les ETI puissent poursuivre leur croissance. Les ETI doivent, en plus, s'assurer d'un haut niveau de contribution et d'identification de l'individu à cet objectif. L'implication est un concept plus complet car englobant engagement et fidélisation, comme le montre le tableau 7 ci-dessous. Enfin, la motivation sort de notre objet de recherche car notre thèse se focalise en priorité sur le niveau d'analyse de l'interaction entre l'organisation et l'individu employé, dans la recherche d'une rencontre ou d'un rapprochement affectif durable entre les deux, là où la motivation se réfère seulement à la recherche de la satisfaction individuelle du salarié.

Tableau 7 Distinction conceptuelle entre implication organisationnelle, motivation, engagement et fidélisation (construction de l'auteur)

Implication	Motivation	Engagement	Fidélisation
- **Définition :** Attachement affectif ou émotionnel à l'organisation : l'individu se reconnaît (identification) dans les valeurs et l'objectif de l'organisation, le rendant fidèle et engagé envers celle-ci. Le sentiment d'appartenance à l'organisation est clé dans l'implication. Plus largement, l'implication peut être aussi normative et de continuité ou calculée. Autrement dit, l'attachement psychologique d'un individu reflète le degré auquel il internalise les attributs et caractéristiques clés de son organisation. Ce processus lie l'individu à l'organisation.	- **Définition :** Elle est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins. Elle peut être intrinsèque (liée aux intérêts ou au plaisir de l'individu à réaliser le travail), extrinsèque (liée à des récompenses ou punitions externes à l'individu) ou l'amotivation qui est l'absence de motivation.	- **Définition :** Etat cognitif ou état d'esprit positif au regard du travail qui soit durable et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption au travail.	- **Définition :** Dispositifs de management mobilisés par l'organisation pour générer de la fidélité, c'est-à-dire des conduites individuelles favorables à l'organisation, comme la bonne volonté, l'identification voire les sacrifices. Il s'agit de créer chez le salarié une volonté réelle de maintien ou de stabilité dans l'organisation, plutôt qu'une fidélité conditionnelle ou de façade.
- **Auteurs :** Buchanan (1974) ; (O'Reilly et Chatman, 1986) ; Meyer et Herscovitch (2001) ; Meyer et Allen (1991) ; (Khan et Quratulain, 2016) ; Presbitero *et al.* (2019) ; Kim et Beehr, (2020).	- **Auteurs :** Deci *et al.* (1989) ; Deci et Ryan (2000) ; Coun *et al.* (2021).	- **Auteurs :** Schaufeli *et al.* (2002) ; Mackay, Allen et Landis (2017).	- **Auteurs :** Peretti (2001) ; Poulain-Rehm (2006) ; Guillon et Cezanne (2014).

Après avoir établi des distinctions conceptuelles entre l'implication, la motivation, l'engagement et la fidélisation, nous avons conclu que la définition de l'implication organisationnelle affective proposée par Buchanan (1974) est plus congruente avec les objectifs de notre recherche, comme exposé en détail dans la section 3. Cette définition choisie de l'implication affective selon Buchanan (1974) reste très proche de celle proposée plus tard par Meyer et Allen (1991) car elles reprennent toutes deux les éléments d'attachement émotionnel à l'organisation, d'identification et de volonté de contribuer à celle-ci. Elle reprend les éléments de fidélisation, d'identification et de contribution qui sont des résultats attitudinaux particulièrement clés pour les ETI dans leur optique de pérennité sociale et de croissance à l'échelle internationale.

L'attitude d'implication organisationnelle a pour finalité de générer des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). OCB désigne en anglais *Organizational Citizenship Behaviour*, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est un concept défini par Organ (1988). Cela fait référence aux comportements individuels c'est-à-dire aux actions réalisées par les employés qui surpassent les attendus ou exigences minimum de l'organisation en lien avec leur rôle ou fonction (Organ, 1988). Ces comportements au travail sont purement volontaires, donc non liés aux systèmes de récompenses que l'organisation aurait développés. Ces comportements favorisent le bien-être des collègues, groupes de travail et contribue à l'efficacité générale de l'organisation. Ils se manifestent dans l'altruisme, la conscience professionnelle, le respect des règles, et la courtoisie. Pour le dire autrement, Organ (1988) définit l'OCB comme le « syndrome du bon soldat ».

Farzaneh *et al.* (2014) empruntent la définition de l'implication organisationnelle de Buchanan (1974) qui se réfère à l'implication affective. D'après eux, pour générer de l'IO chez les talents de l'organisation, il convient de s'assurer d'un alignement satisfaisant entre les attentes, valeurs et compétences de l'individu ou du candidat et le poste qu'il occupe. Il convient aussi de veiller au plus haut degré d'alignement entre la personne et les objectifs et la mission de l'organisation. Ces deux formes d'alignements sont désignées plus simplement comme la rencontre entre l'employé et son environnement de travail. Plus précisément, ce qui compte est que l'employé perçoive cet alignement. Il s'agit donc moins de regarder l'objectivité de cette rencontre entre l'individu et son environnement de travail : c'est le sentiment ou la perception d'un alignement qui importe. Ces auteurs suggèrent qu'au lieu de chercher la rencontre idéale et objective entre les ressources de l'employé et les besoins associés au poste de travail, il est plus profitable que l'organisation soigne le contrat subjectif ou psychologique et se concentre davantage sur la gestion de sa réponse aux attendus de l'employé relatifs aux systèmes organisationnels.

Farzaneh *et al.* (2014) reconnaissent le poids relativement plus important de l'alignement individu-organisation par rapport à l'alignement individu-poste de travail : en effet, au-delà de l'accord ou du contrat de travail, l'organisation propose à l'employé une communauté de travail mais aussi des opportunités de mobilité interne à travers le temps, qui vont influencer ses comportements de manière significative et dépassant les bornes transactionnelles liées au poste. Cette rencontre entre l'employé et son environnement de travail dépasse le contexte du seul recrutement et de la sélection d'un candidat. Pour créer et soutenir durablement l'OCB, ces auteurs montrent que l'implication organisationnelle est nécessaire, mais qu'elle dépend de la qualité de cet alignement, c'est-à-dire de la rencontre entre l'employé et son environnement de travail. Ils précisent que si l'implication est clé pour générer et maintenir l'OCB, c'est le sentiment d'empowerment psychologique des employés qui va modérer, autrement dit, influencer la force de la relation existante entre IO et OCB. L'empowerment psychologique peut se définir comme *« La motivation intrinsèque accrue à l'accomplissement d'une tâche, qui se manifeste sous quatre formes de cognition et reflète l'orientation de l'individu vis-à-vis de son rôle ou fonction au travail […] : le sens au travail, la compétence, l'auto-détermination, et l'impact. »*[25] (Thomas et Velthouse, 1990, p. 668).

Pour mieux comprendre ce concept modérateur entre l'IO et l'OCB qu'est l'empowerment psychologique selon Farzaneh *et al.* (2014), nous proposons de préciser sa définition et d'appréhender la théorie du processus d'empowerment.

2. La théorie du processus d'empowerment

2.1. Choix théorique du processus d'empowerment

Pour résoudre la problématique de l'implication des talents au sein des ETI en poursuite d'internationalisation, nous avons dû sélectionner un cadre théorique approprié pour orienter notre recherche. Nous avons confronté le modèle SLAC (Sens, Lien, Activité, Confort) et la théorie processuelle d'empowerment. Le modèle SLAC se focalise sur la modélisation des

[25] *"Intrinsic task motivation involves positively valued experiences that individuals derive directly from a task. […] Four dimensions of assessment are included as cognitive components of intrinsic motivation: impact, competence, meaningfulness, and choice."*

conditions du bien-être au travail, en mettant en avant les leviers du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort (Chatillon et Richard, 2015) comme illustré dans la figure 7 ci-contre.

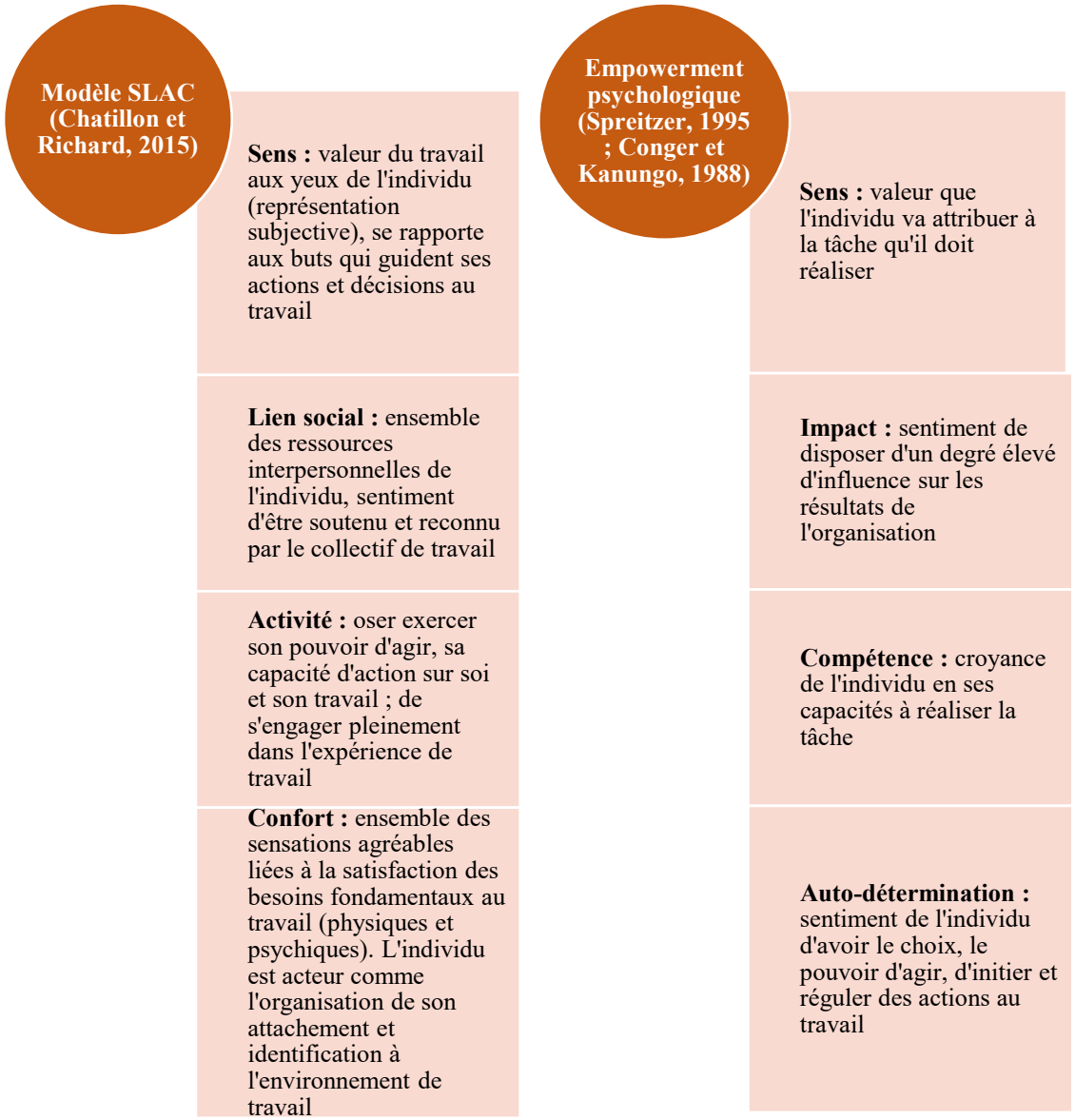


Figure 7 Les deux visions du sentiment individuel influençant l'implication organisationnelle

Le modèle SLAC permet de lier les deux volets organisationnels et individuel, c'est-à-dire de voir l'interaction entre les deux : l'organisation pose un cadre environnemental de travail au sein duquel l'individu employé s'inscrit et y répond. La théorie d'empowerment est multi-niveaux en intégrant le niveau de l'équipe en plus des deux volets organisationnels et individuels, et de l'interaction entre organisation et individu : elle propose une vision plus intégrative que le modèle SLAC. Les quatre dimensions du bien-être au travail du modèle SLAC permettent de voir le tableau complet des besoins individuels et complète les travaux sur l'empowerment psychologique que nous définissons dans les paragraphes suivants. Sur certaines dimensions, le modèle SLAC se rapproche des dimensions de l'empowerment

psychologique, notamment sur le sens et l'activité qui dans la définition reprend cette idée de se sentir compétent et de disposer du pouvoir ou d'une forte capacité de décision et d'action au travail.

Le modèle SLAC questionne les conditions du bien-être au travail de manière large. Pour interroger la manière dont l'organisation peut s'y prendre pour générer les conditions de l'implication organisationnelle et pour les pérenniser dans une optique de poursuite d'internationalisation, il apparaît préférable d'opter pour un cadre d'analyse focalisé. Dans notre thèse, nous n'interrogeons pas le confort et le lien social comme sentiment ou état expérimenté par l'individu salarié, bien que ces dimensions pourraient tout à fait émerger de nos données de recherche empirique. Nous approchons plutôt l'empowerment psychologique de manière indirecte, c'est-à-dire comme résultat de conditions organisationnelles, comme des pratiques de MRH, de leadership et de management des talents. L'empowerment psychologique est considéré comme l'antécédent de l'implication, qui est la finalité de notre recherche dans l'intérêt des ETI en croissance. Nous verrons que l'empowerment psychologique s'inscrit dans une théorie processuelle suffisamment complète pour appréhender notre objet de recherche. Les initiatives de MRH, le style de leadership, la représentation du talent et son management correspondent à notre objet de recherche.

L'empowerment est conceptualisé de manière duale. Le concept a d'abord été vu sous une perspective relationnelle de délégation de pouvoir d'agir d'un acteur A vers un subordonné B et de management participatif. Dit autrement, c'est la transition de la responsabilité et de l'autorité d'un manager ou supérieur hiérarchique, vers un employé subordonné. Il s'agit de l'empowerment dit structurel ou organisationnel, qui s'est construit sur la recherche en *design* du travail et caractéristiques des postes de travail. Cette première perspective de l'empowerment a pris différentes appellations tout en désignant la même approche. Pour préciser, l'empowerment structurel, relationnel ou encore organisationnel prend sa source dans la théorie des caractéristiques de travail de Hackman et Oldham (1976) et Hackman (1980). Cette théorie des caractéristiques du poste ou du travail (*work design*) propose que si le poste est construit de manière à fournir de l'autonomie, du feedback, de la variété dans les compétences mobilisées, une identité forte à la tâche à réaliser (sa complexité) et du sens à cette tâche, alors on peut s'attendre à des résultats souhaitables. Ces résultats sont souhaitables du point de vue personnel mais aussi en générant de la satisfaction liée au travail lui-même. Maynard, Gilson, et Mathieu (2012) se basent sur les travaux de Kanter (1977) pour compléter la définition de l'empowerment structurel : *« L'empowerment structurel se concentre sur les*

conditions organisationnelles (soit les caractéristiques du travail, de l'équipe, ou les configurations organisationnelles qui entraînent des situations, des politiques et des procédures particulières) par lesquelles le pouvoir, la prise de décision, le contrôle des ressources est partagé » (p. 1234).

Cette première acception relationnelle de l'empowerment se distingue d'une seconde perspective dite motivationnelle. Même dans le cas où la relation interpersonnelle entre l'encadrement et le membre d'équipe serait bonne (c'est-à-dire construite sur des liens de confiance et de communication forts), ce dernier doit sentir que l'organisation de façon plus large lui procure un cadre permissif. En plus de ce cadre organisationnel, il reste une part propre à l'individu dans ses motivations, ses perceptions, autrement dit dans sa manière d'appréhender ce double cadre relationnel et organisationnel qui lui est offert. Depuis le travail fondateur de Conger et Kanungo (1988), l'empowerment est redéfini comme un concept avant tout motivationnel c'est-à-dire valorisant une acception psychologique.

2.2. Fondements du caractère dual de l'empowerment

C'est en se basant sur la théorie d'empowerment que Spreitzer (1995) opérationnalise le concept d'empowerment psychologique retenant quatre dimensions en contexte de travail. Ces quatre dimensions correspondent aux quatre cognitions de sens, de compétence, d'auto-détermination et d'impact mentionnées précédemment et définies en détail ci-contre. Thomas et Velthouse (1990) affirment le caractère multi-dimensionnel du concept d'empowerment psychologique, qui est confirmé par Spreitzer (1995). Elle définit ces quatre dimensions comme suit, à l'appui de travaux fondateurs pour chacune d'elles :

- Le **sens au travail** se réfère à la valeur de l'objectif que l'individu va attribuer à la tâche qu'il doit réaliser, qu'il juge ou apprécie en fonction de ses propres standards ou idéaux (Thomas et Velthouse, 1990). Le sens au travail implique une rencontre ou un alignement entre les attendus associés au rôle ou à la fonction et les croyances, valeurs et comportements (Hackman, 1980) ;
- La **compétence**, qui est synonyme de la notion d'auto-efficacité proposée par Conger et Kanungo (1988), est la croyance de l'individu en ses capacités à réaliser les activités dont il a la responsabilité avec habilité. La compétence est analogue au sentiment d'agence, de maîtrise personnelle, d'attente de performance par rapport à l'effort investi (Bandura, 1989) ;

- L'**auto-détermination** se manifeste quand la compétence correspond à la maîtrise du comportement. Plus précisément, l'auto-détermination correspond au sentiment de l'individu d'avoir le choix, c'est-à-dire le pouvoir d'initier ou de réguler des actions au travail (Deci *et al.*, 1989). L'auto-détermination et l'autonomie de Deci et Ryan (1987) sont synonymes ;
- L'**impact** est le sentiment individuel de disposer d'un degré élevé d'influence sur les résultats opérationnels, stratégiques, administratifs au travail (Ashforth, 1989). On distingue l' « impact » du « *locus* de contrôle » en précisant que « l'impact » dépend ou se définit en rapport direct au contexte de travail, alors que le « *locus* de contrôle » est invariable au contexte car c'est une caractéristique de personnalité donc un trait propre à l'individu (Wolfle et Robertshaw, 1982).

En somme, d'après Spreitzer (1995), l'empowerment psychologique est un concept motivationnel aux dimensions cognitives actives d'orientation par rapport à un contexte de travail donné. L'individu se sent acteur de son travail. Il souhaite véritablement assurer son rôle et se sent capable de réaliser son travail mais aussi d'impacter son environnement de travail. Nous soulignons le caractère contingent du concept d'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990) : il s'agit de la perception que les individus ont d'eux-mêmes en rapport à leur environnement de travail. Si l'empowerment structurel prend racine dans les travaux sur les caractéristiques et design du travail, l'empowerment psychologique a plutôt des liens avec les travaux de Bandura (1977, 1982) sur l'auto-efficacité. Le tableau 8 ci-contre précise cette double facette de l'empowerment et ses racines théoriques. Ces travaux originels sur l'auto-efficacité se concentrent moins sur le transfert d'autorité et de responsabilité et préfèrent traiter des perceptions et états cognitifs des employés d'empowerment.

Tableau 8 Définition duale du concept d'empowerment et fondements théoriques

Concept d'empowerment	**Empowerment structurel (ES)**	**Empowerment psychologique (EP)**
Définition retenue, faisant consensus dans la littérature sur l'empowerment des employés (Coun *et al.*, 2021; Maynard *et al.*, 2012)	Il se définit comme la délégation d'autorité et de responsabilité aux individus ou membres d'équipe. Il se réfère à l'approche relationnelle et aux conditions organisationnelles favorisant l'empowerment psychologique (Kanter, 1977; Maynard *et al.*, 2012). Les conditions organisationnelles sont la combinaison des opportunités, de l'information, du support, des ressources, et du pouvoir formel aussi bien qu'informel qui sont données aux individus et équipes (Laschinger *et al.*, 2004). La participation d'un employé à la définition des objectifs de travail est une manière supplémentaire d'appréhender l'ES (Hon et Rensvold, 2006). Une des dimensions relationnelles de l'empowerment correspond au leadership empowering (Ahearne *et al.*, 2005; Arnold *et al.*, 2000; Cheong *et al.*, 2019).	Il s'agit de la perspective motivationnelle de l'empowerment, qui s'intéresse aux perceptions ou évaluations individuelles et des équipes par rapport à leurs quatre états cognitifs de sens, compétence, d'auto-détermination et d'impact (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). Ce sont les conditions qui permettent aux employés de penser qu'ils sont en maîtrise de leur fonction (Conger et Kanungo, 1988). Elles reflètent leur orientation vis-à-vis du travail soit la manière de l'appréhender et de l'expérimenter : lorsque l'évaluation de ces quatre cognitions est positive, de plus hauts niveaux de motivation intrinsèque peuvent être atteints, impliquant que les employés se sentent en état d'empowerment psychologique.
Racine théorique	Théorie des caractéristiques du travail mettant en avant notamment l'autonomie et le sens au travail (Hackman, 1980; Hackman et Oldham, 1976)	Théorie d'auto-efficacité de Bandura (1977, 1982) et la théorie d'auto-détermination de Deci et Ryan (2000, 1987) et Deci *et al.*, (1989)

Nous venons d'appréhender le concept d'empowerment psychologique que nous savons modérateur entre l'implication organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Farzaneh *et al.*, 2014), comportement particulièrement souhaitable pour toute organisation, dans notre cas pour les ETI en poursuite de croissance internationale.

2.3. Une logique processuelle

L'empowerment psychologique s'inscrit dans un processus plus large correspondant à la théorie d'empowerment. Conger et Kanungo (1988) intègrent l'empowerment psychologique dans une logique processuelle. Ils expliquent que la délégation de pouvoir et la participation (l'empowerment dans son acception relationnelle ou structurelle) ne suffisent pas à permettre l'empowerment psychologique.

La théorie d'empowerment nous permet de compléter notre cadre d'analyse général de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI. Ayant distingué l'empowerment relationnel (structurel) de l'empowerment motivationnel (psychologique), il est utile de saisir que l'empowerment psychologique, caractérisé par ces quatre dimensions cognitives, s'intègre dans un processus. Définir un processus amène à préciser quelles seraient les conditions ou antécédents de l'empowerment psychologique, ainsi que les conséquences et notamment les résultats comportementaux que l'on peut en attendre. Conger et Kanungo (1988) définiront la

théorie du processus d'empowerment comme : *« Le processus favorisant le sentiment d'auto-efficacité (synonyme de compétence) chez les membres de l'organisation, au travers de l'identification des conditions engendrant le sentiment de manque de pouvoir ou d'incapacité, puis au travers de l'élimination de ces conditions par le biais de pratiques organisationnelles formelles (empowerment structurel) et finalement par l'usage de techniques informelles informatives sur l'efficacité »*[26] (p. 474). Conger et Kanungo (1988) sont les premiers à examiner l'empowerment comme un processus et à tenter d'identifier quels antécédents permettent l'empowerment psychologique (EP). Nous venons de faire le point sur les travaux fondateurs de l'empowerment, c'est-à-dire sur sa double définition socio-structurelle (soit relationnelle ou organisationnelle) et motivationnelle (c'est-à-dire psychologique) mais aussi sur l'émergence d'un consensus instruisant ces deux acceptions de l'empowerment dans un processus. Nous procédons maintenant à l'examen des recherches qui approfondissent la théorie du processus d'empowerment. Ces recherches renforcent la théorie à travers de nouvelles dimensions de l'empowerment permettant de mieux en saisir ses manifestations, tels que le *leadership empowering* et le *self-empowerment* (auto-émancipation ou auto-responsabilisation).

2.4. Leadership empowering et self-empowerment

Plusieurs travaux suggèrent aux organisations de se tourner vers l'empowerment pour favoriser l'implication des employés (Farzaneh *et al.*, 2014; Kukenberger *et al.*, 2015; Wilson et Laschinger, 1994). L'empowerment structurel est une condition de l'implication organisationnelle (Wilson et Laschinger, 1994) et nous avons vu précédemment que l'empowerment psychologique (EP) modère la relation entre implication organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle (Farzaneh *et al.*, 2014). Le modèle par Farzaneh *et al.* (2014) vérifiait les antécédents de l'IO et de l'EP, que sont l'alignement entre l'environnement de travail et l'individu déjà en poste ou le candidat à un poste donné. Cependant, des modèles récents suggèrent d'autres conditions ou antécédents à l'EP dans la littérature sur l'empowerment : c'est le cas de Cheong *et al.* (2019) qui proposent de valider une forme de leadership dite « *empowering* » c'est-à-dire donnant du pouvoir d'agir aux employés, condition de l'EP. Le leadership empowering se réfère à la perspective relationnelle ou structurelle de l'empowerment que Conger et Kanungo (1988) dénonçaient comme

[26] *"A process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information."*

nécessaire mais insuffisante à générer et maintenir un sentiment d'EP chez les employés. Cette perspective socio-structurelle ou relationnelle considère le rôle vital joué par les comportements facilitateurs et permissifs du manager (Cheong *et al.*, 2019; Conger et Kanungo, 1988). Cette approche de leadership empowering nous apparaît donc indispensable, bien que non suffisante à elle-seule, dans notre appréhension des pratiques de management valables au sein des ETI pour maintenir l'implication. Le leadership empowering se réfère à une combinaison spécifique de comportements de la part d'un leader d'équipe susceptible de favoriser l'EP, et par extension de soutenir différents résultats de travail souhaitables, tels que l'OCB et des réactions affectives individuelles en faveur de l'organisation (Cheong *et al.*, 2019; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011). Deux dimensions reconnues au leadership empowering sont le soutien de l'autonomie des employés et le soutien au développement des employés (Amundsen et Martinsen, 2015; Cheong *et al.*, 2019). Le leadership empowering (EL, pour *empowering leadership*) favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle, et c'est à nouveau l'empowerment psychologique mais aussi la confiance qui viennent influencer la force de cette relation entre EL et OCB (Lee *et al.*, 2018).

Les travaux fondateurs sur l'EL identifient cinq dimensions de comportements de leadership empowering que nous pourrions retrouver dans le cadre des ETI : manager par exemplarité, prendre les décisions de manière participative, accompagner par le coaching, assumer un rôle d'informateur et reconnaître ou montrer de l'intérêt envers chacun des individus membres de l'équipe (Arnold *et al.*, 2000). En plus de favoriser la participation dans la prise de décision, d'autres comportements sont attendus d'un leader empowering, à savoir : chercher à accroître le sens donné au travail, exprimer la confiance ou l'optimisme dans les capacités de l'équipe à atteindre de hauts niveaux de performance et accorder de l'autonomie (Ahearne *et al.*, 2005). Au leadership empowering, Seibert *et al.* (2011) ajoutent d'autres antécédents de l'EP que sont : les pratiques managériales hautement performantes, le support socio-politique et les caractéristiques de *design* du poste ou de la fonction.

Pour préciser, les pratiques managériales hautement performantes se réfèrent :

- au partage de l'information dans une logique d'ouverture et transparence ;
- à la décentralisation du management ;
- à la prise de décision participative ;
- à la formation extensive ;
- à la rémunération contingente.

Le support socio-politique concerne la présence d'éléments dans l'environnement professionnel de l'employé qui lui fournisse des ressources à la fois matérielles, sociales et psychologiques. Cela peut inclure un climat de travail encourageant, le fait que l'employé perçoive que l'organisation le valorise et l'apprécie ou le reconnaisse mais aussi au niveau de confiance que celle-ci lui accorde.

Les caractéristiques du poste se rapportent davantage aux notions de sens donné au travail (ou à la tâche) et à l'auto-détermination (autonomie).

La relation d'antécédent de l'EP peut être appréhendée par l'exemple du *design* des postes que nous venons de mentionner : c'est bien la manière dont le poste est pensé et aligné avec l'individu et l'équipe qui donne le sentiment de maîtrise du poste aux employés, correspondant précisément à l'empowerment structurel (Maynard *et al.*, 2012). Finalement, Maynard *et al.* (2012) réalisent une revue de littérature se basant notamment sur les différents modèles d'empowerment cités précédemment pour aboutir à un modèle antécédents-médiateurs-résultats intégrateur, c'est-à-dire validant et complétant les relations testées par les auteurs qui les précèdent.

Notre thèse s'intéresse davantage aux antécédents (conditions) d'émergence de l'EP et de l'IO. Maynard *et al.* (2012) proposent un modèle qui retient plusieurs catégories d'antécédents de l'EP, intégrant justement le leadership empowering. Ces antécédents correspondent à l'empowerment structurel, aux caractéristiques individuelles et de l'équipe, aux caractéristiques de design du poste ou de la fonction, au leadership et au support organisationnel et sont définis dans le tableau 9 ci-contre.

Tableau 9 Conditions de l'empowerment psychologique selon Maynard et al. (2012, p. 1237)

Catégorie d'antécédents de l'empowerment psychologique	**Définition**
Empowerment structurel	Pratiques spécifiques ou combinaison d'initiatives dont le but est de déléguer l'autorité et la responsabilité aux employés
Caractéristiques individuelles et de l'équipe[27]	Intérêt de la tâche, autonomie, l'interdépendance et l'évaluation de la manière dont les caractéristiques du poste pourraient impacter le développement de l'empowerment psychologique
Caractéristiques du design du poste (de la fonction)	
Leadership	Il considère le rôle du leader externe (managers ou cadres externes à l'équipe) et/ou de l'équipe de direction
Support organisationnel	Il examine le contexte ou le climat au sein duquel les individus ou équipes réalisent leur travail

En plus des antécédents structurels, des caractéristiques du poste et de la tâche, du leadership et des conditions socio-politiques admises dans les modèles de Seibert *et al.* (2011) puis de Maynard *et al.* (2012), la littérature sur la théorie du processus d'empowerment retient l'idée de caractéristiques (traits) individuelles comme antécédent clé de l'empowerment psychologique. Cette littérature explore plus récemment l'échelle individuelle au travers du concept de *self-empowerment*. Le *self-empowerment* ou l'empowerment de soi se réfère au fait de se renforcer en tant qu'employé en gagnant en confiance en soi. Ce concept est lié à l'idée de contrôler sa vie (professionnelle) à sa manière, en pleine conscience de ses choix (Abbas *et al.*, 2021). Empowerment de soi et empowerment psychologique renvoient à la même définition, soit au fait que l'employé sente le sens, sa compétence, son impact et son auto-détermination au travail (Maden-Eyiusta et Alten, 2021). Cette idée d'agence pourrait avoir un poids particulier dans le contexte de notre étude sur les antécédents de l'implication des talents en ETI.

Examiner les conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle est la finalité première de notre travail de recherche (ainsi que du développement international des ETI). Nous l'avons distingué des concepts proches que sont la fidélisation des ressources humaines et l'engagement pour mieux cerner les limites de l'IO. Nous avons ensuite choisi d'expliciter la théorie du processus d'empowerment en revenant sur ses différentes dimensions que sont la perspective psychologique, structurelle, et des antécédents de la condition psychologique d'empowerment les plus fondamentaux que sont le leadership empowering et l'empowerment de soi. Les travaux réalisés par Coun *et al.* (2021) et Maynard *et al.* (2012) nous permettent de

[27] La relation entre l'empowerment psychologique et ses divers antécédents ont été reconnus comme homologues, c'est-à-dire comparables entre les niveaux d'analyse individuels et de l'équipe (Seibert *et al.*, 2011)

comprendre la théorie du processus d'empowerment et son intérêt pour notre recherche. Ils permettent de suivre la piste de l'empowerment comme levier de l'implication dans le contexte de l'ETI.

2.5. Le processus d'empowerment comme grille de lecture et condition de l'implication organisationnelle

Maynard *et al.* (2012) réalisent une revue de littérature approfondie sur la conceptualisation et la théorisation de l'empowerment. Ils déplorent que la majorité des travaux soient focalisés sur les effets de l'empowerment psychologique plutôt que sur les conditions pour l'initier et le maintenir, particulièrement quand il s'agit de prendre le niveau d'analyse organisationnel. Ce niveau d'analyse reste sous-examiné en comparaison des niveaux individuels et de l'équipe.

Un consensus ressort des travaux récents sur l'empowerment : le phénomène peut et doit être examiné à plusieurs niveaux simultanés que sont les niveaux organisationnels, de l'équipe et individuel car l'empowerment est reconnu comme un concept isomorphique, c'est-à-dire comme retenant le même fondement de significations quel que soit le niveau retenu (Chen *et al.*, 2007; Maynard *et al.*, 2012; Seibert *et al.*, 2011). Nous adoptons un angle d'analyse multi-niveaux, dans la continuité de ces travaux : l'approche du processus d'empowerment réconcilie ces différents niveaux en prenant, non seulement, en compte les pratiques organisationnelles ou managériales de partage d'information et de pouvoir aux employés à tous niveaux hiérarchiques (empowerment structurel), mais aussi l'expérience d'évaluation positive individuelle et de l'équipe de sens, d'impact, de compétence et d'auto-détermination (empowerment psychologique) (Conger et Kanungo, 1988; Maynard *et al.* 2012; Spreitzer, 2008).

Dans l'étude menée par Coun *et al.*, (2021), nous avons identifié que la mise en œuvre du processus d'empowerment permettait une réconciliation particulièrement explicite des approches multi-niveaux. Plus précisément, ces auteurs choisissent d'étudier la combinaison des effets des pratiques de management des ressources humaines dites « empowering », c'est-à-dire donnant du pouvoir d'agir aux employés, mais aussi de l'empowering leadership, sur l'empowerment psychologique. En termes de pratiques de MRH empowering, ils montrent que l'autonomie professionnelle et l'accès à la connaissance *via* les technologies d'information et de communication (TIC) génèrent de l'empowerment psychologique. Le tableau 10 ci-contre présente les conditions de l'empowerment psychologiques selon Coun *et al.*, (2021).

Tableau 10 Conditions de l'empowerment psychologique validées selon Coun et al. (2021)

Conditions validées de l'empowerment psychologique selon Coun *et al.* (2021)		**Définition**
Leadership empowering (Ahearne *et al.*, 2005; Sharma et Kirkman, 2015)		Comportement de leadership par lequel les leaders délèguent l'autorité à leurs membres d'équipe pour promouvoir leur prise de décision autonome et auto-dirigée : il implique le partage du pouvoir avec eux, l'encouragement du management de soi-même, et l'octroi d'espace et de confiance pour qu'ils se sentent de travailler sans interférence directe du leader.
Pratiques de MRH empowering	Autonomie professionnelle	Les employés sont libres et se sentent libres de décider de la manière d'exécuter leur travail.
	Accès à la connaissance via les TIC	Les TIC sont d'une importance capitale pour le partage des connaissances et des expériences au sein des organisations.

Coun *et al.* (2021) formulent l'hypothèse que lorsque ces différentes pratiques sont combinées à une forme de leadership empowering, le potentiel de proactivité des employés au travail s'accroît : le leadership empowering souligne le rôle du leader dans l'organisation de l'expérience de travail par son comportement vis-à-vis de l'individu ou de l'équipe (Spreitzer, 2008). Pour leur étude, Coun *et al.* (2021) interrogent le contexte des nouveaux arrangements de travail flexible que les entreprises sont toujours plus nombreuses à adopter dans l'optique de gagner en agilité face à un environnement d'affaires dynamique. Ces nouveaux arrangements de travail flexibles recourent plus que jamais auparavant aux TIC, aux outils électroniques et au travail à distance, avec des horaires potentiellement plus libres. Ces arrangements de travail flexibles sont désignés par les *New Ways of Working* ou NWW. L'environnement dynamique est caractérisé par l'émergence de l'intelligence artificielle, des nouvelles technologies et de la digitalisation (Coun *et al.*, 2021).

Notre thèse n'interroge pas l'effet de l'EP sur la proactivité au travail des employés, mais interroge plutôt les conditions de soutenabilité de leur implication organisationnelle dans l'ETI en croissance. La combinaison de leadership empowering et de certaines pratiques de MRH empowering nous semble tout à fait adaptée pour appréhender notre problématique de recherche : en effet, l'expérience cognitive d'empowerment psychologique peut être influencée par le contexte organisationnel, en particulier par ces pratiques de MRH empowering et par le leadership (Coun *et al.*, 2021; Seibert *et al.*, 2011). Il s'agit aussi d'explorer quelles sont ces pratiques de MRH empowering que l'on pourrait voir pertinentes afin de répondre à notre problématique de recherche adapté à notre contexte et nos objectifs d'étude. Nous partons des

initiatives ou pratiques de MRH empowering relevées dans les derniers modèles génériques d'empowerment des employés.

Nous réalisons l'examen parallèle du processus d'empowerment à l'enjeu de l'adoption d'une représentation du management des talents et des initiatives de TM qui en découlent sur l'implication organisationnelle de ces talents ou employés. Les « talents » ici se réfèrent à l'adoption d'une architecture de management des talents exclusive et le terme « employés » à l'adoption d'une architecture inclusive de TM. Les ETI en croissance à l'international à l'enjeu de soutenabilité de l'implication de leurs talents (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013). Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous veillons dans un premier temps à identifier quel type d'architecture ou de représentation du TM serait favorisé. Cependant, à l'approche de nos terrains de recherche, nous gardons à l'esprit que les pratiques de sélection, de formation et de récompense envers les employés peuvent être instrumentalisés à des fins de surveillance et de contrôle indirect plutôt que comme des pratiques visant la motivation (Denis *et al.*, 2021; Peters *et al.*, 2016). Nous associons ces récompenses plutôt à des initiatives de court terme de TM et donc de rétention plutôt que de fidélisation : retenir implique le recours à des manœuvres organisationnelles visant à prévenir l'intention de quitter des employés. Fidéliser consiste en revanche à créer les conditions de bien-être psychologique des employés ou des talents de manière à ce qu'ils soient intrinsèquement motivés à s'impliquer à long terme dans l'organisation (Paillé, 2014). Ainsi, s'il semble essentiel de revenir sur les initiatives de TM dans notre recherche, il apparaît crucial d'identifier dans un deuxième temps quelles autres pratiques de MRH et de leadership émergent de notre étude, tout en questionnant leur mise en œuvre. Le tableau 11 ci-contre montre les conditions managériales à l'implication organisationnelle relevées dans les modèles génériques d'empowerment des employés.

Tableau 11 Catégories de conditions managériales à l'implication organisationnelle identifiés dans les derniers modèles génériques d'empowerment et théories récentes du management des talents et des talents globaux

<table>
<tr><th>Cadre théorique</th><th colspan="3">Catégories d'antécédents ou de conditions managériales à l'implication organisationnelle identifiées dans la littérature en sciences de gestion</th></tr>
<tr><td>Catégories</td><td>Représentation du talent et initiatives de TM</td><td>Initiatives ou pratiques de MRH empowering</td><td>Leadership empowering</td></tr>
<tr><td>Sous-catégories</td><td>• Architecture exclusive ou inclusive
• Attraction
• Sélection
• Développement ou de formation
• Rétention (dont récompense(s))</td><td>• Autonomie professionnelle
• Accès à la connaissance via les TIC
• Empowerment structurel (opportunités et ressources octroyés aux employés par l'organisation)
• Caractéristiques individuelles et de l'équipe
• Design du travail ou caractéristiques du poste, dont l'alignement entre individu et poste
• Leadership externe à l'équipe (style de direction)
• Support organisationnel</td><td>● Partage du pouvoir avec les employés permettant leur prise de décision autonome
● Encouragement du management de soi-même (self-management)
● Octroi d'espace (pas d'interférence directe dans le travail) et de confiance dans la capacité des employés à relever les défis, réaliser leur tâche</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Principaux auteurs</td><td rowspan="2">• Sur les quatre types d'initiatives de TM et de Global Talent Management (GTM) : Stahl et al. (2007) ; Mellahi et Collings (2010) ;

• Sur la représentation ou l'approche architecturale plutôt exclusive ou inclusive de TM adoptée par l'entreprise : O'Connor et Crowley-Henry (2019) ; Meyers et van Woerkom (2014).</td><td>• Sur l'alignement entre individu et poste et entre individu et organisation sur l'implication : Farzaneh et al. (2014).</td><td>● Sur la conceptualisation et le fonctionnement (opérationnalisation) de l'empowering leadership : Sharma et Kirkman (2015) ; Amundsen et Martinsen (2013) ; Cheong et al. (2016, 2018) ;
● Sur l'empowerment de soi : Abbas et al. (2021) ; Maden-Eyiusta et Alten (2021) ;
● Sur la confiance comme aspect clé de l'empowering leadership : Lee et al. (2018) ; Zhang et Zhou (2014).</td></tr>
<tr><td colspan="2">• Sur la combinaison des initiatives empowering et de leadership empowering sur l'implication des employés : Maynard et al. (2012) ; Coun et al. (2021)
• Sur l'empowerment comme condition de l'implication des équipes : Kukenberger et al. (2015)</td></tr>
</table>

Bien que les antécédents énoncés dans le tableau 11 soient catégorisés sous trois énoncés, respectivement « représentation et initiatives de TM », « initiatives de MRH empowering » et « leadership empowering », ils ne sont pas nécessairement séparés dans la pratique. Par exemple, l'autonomie professionnelle catégorisée comme initiative de MRH empowering peut tout à fait être une manœuvre de rétention, donc être, à la fois, une initiative de TM. Pour saisir cette porosité entre les catégories, nous pouvons prendre deux autres exemples : la prise de décision partagée induite par un leadership empowering peut contribuer à la marque employeur donc à l'attraction de talents à l'entreprise considérée, et cette même entreprise pourrait tout à fait formaliser dans son processus de sélection des individus recherchant cette forme de leadership responsabilisant.

Nous avons entrepris une approche novatrice en étudiant parallèlement les initiatives empowering (IE) (c'est-à-dire les pratiques de MRH empowering), le leadership empowering, l'approche et les initiatives de TM de manière approfondie. Cette démarche vise à comprendre comment générer et maintenir l'implication organisationnelle. Les travaux précédents se focalisent sur l'influence d'une de ces catégories d'antécédents prise séparément à l'IO, à l'exception de Coun *et al.* en 2021 qui examinent les pratiques de MRH empowering en parallèle du leadership empowering. Ces précédents travaux favorisent des approches quantitatives décontextualisées pour mesurer et tester cette relation entre les catégories d'antécédents présentées dans le tableau 11 ci-dessus. Pourtant, la littérature récente reconnaît la nécessité de travaux révélant plus en profondeur et de manière qualitative le processus, soit l'approche et les pratiques de TM qui viendraient influencer les attitudes et comportements des employés (notamment d'IO) (Gelens *et al.*, 2013; Malik et Singh, 2020) mais aussi le processus d'empowerment sur l'IO (Avolio *et al.*, 2004; Farzaneh *et al.*, 2014; Kim et Vandenberghe, 2021; Maynard *et al.*, 2012). Ce manque théorique et empirique nous conduit à formuler une problématique générale que nous proposons de scinder en plusieurs questions de recherche correspondant à des objectifs que nous préciserons dans la section 3.

3. Formulation de la problématique générale et des questions de recherche

3.1. Problématique générale de la recherche

La majorité des travaux sur l'implication organisationnelle et l'empowerment suivent une posture positiviste et des méthodologies quantitatives (Avolio *et al.*, 2004; Coun *et al.*, 2021; Farzaneh *et al.*, 2014; Kim et Beehr, 2020; Maynard *et al.*, 2012; Presbitero *et al.*, 2019; Seibert

et al., 2011). Nous nous proposons d'apporter un éclairage complémentaire à ces travaux en approchant les conditions managériales de l'implication par une posture alternative, qualitative et contextualisée de la recherche. Nous remarquons que les travaux quantitatifs précédents affinent ou revisitent des modèles antécédents-médiateurs-résultats prétendument généralisables à l'ensemble des entreprises, quel que soit leur profil. S'ils sont utiles comme base pour appréhender les conditions de l'IO et de l'empowerment en contexte ETI, nous proposons une approche contingente et une posture épistémologique interprétative que nous précisons dans le chapitre 4. Celle-ci vise à enrichir les connaissances sur l'IO et l'empowerment exposées précédemment.

Sur la base de la revue de littérature réalisée dans les chapitres 1, 2 et 3, notre problématique générale de recherche peut se formuler ainsi :

Problématique générale : Pourquoi et comment le processus d'empowerment pérennise-t-il l'implication des talents aux ETI en croissance à l'international ?

3.2. Deux questions de recherche

Du fait de leur positionnement de niche, les ETI échapperaient à une révision constante de leur modèle d'affaires, de leurs modes de fonctionnement et de management (Chabaud et Messeghem, 2014c; Claveau *et al.*, 2014). L'objectif de notre recherche n'est pas de questionner l'état de bien-être ou de mal être des employés au sein des ETI, qu'ils soient considérés comme talents ou non par l'employeur. Nous interrogeons simplement l'état d'empowerment psychologique dans le but d'examiner de manière approfondie comment ces ETI peuvent créer et réviser les conditions organisationnelles pouvant stimuler durablement l'implication. Par conséquent, notre analyse se concentre principalement sur le niveau de l'interaction entre l'organisationnel et l'individuel. Ainsi, nous avons choisi d'examiner ce phénomène RH sous l'angle de la théorie du processus d'empowerment exposée dans la sous-section précédente, plutôt que sous l'angle du modèle SLAC. La théorie du processus d'empowerment offre justement une vision intégrative et processuelle de la manière dont l'ETI pourrait poursuivre sa croissance à l'international, c'est-à-dire en révisant ses pratiques de MRH, de leadership et de management des talents lui permettant de maintenir l'implication de ses employés. Le processus d'empowerment constitue notre principal cadre théorique. Les deux théories de justice sociale et d'échange social nous permettent d'établir un dialogue avec le cadre d'analyse principal retenu d'empowerment. Nous proposons, en effet, que les concepts de justice organisationnelle (Greenberg, 1990) et de contrat psychologique (Blau, 1964;

Rousseau, 1995) (respectivement issus des théories de justice sociale et d'échange social) permettent davantage de décrire que de comprendre les perceptions des employés à un instant t sur de potentielles ruptures dans la relation à l'employeur et de sentiments d'injustice vis-à-vis d'une architecture de management des talents exclusive (O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Le concept d'empowerment nous permet d'entrer dans une logique analytique donc explicative plus poussée par rapport à la manière dont les ETI parviennent à un processus vertueux, c'est-à-dire facilitateur de l'action de ses employés (qu'ils soient identifiés ou non comme talents par l'organisation). Un tel processus serait souhaitable pour générer et pérenniser l'implication (Coun *et al.*, 2021; Farzaneh *et al.*, 2014; Kukenberger *et al.*, 2015; Wilson et Laschinger, 1994). Inversement, ce concept nous conduirait à identifier et à expliquer le déroulement et d'entrevoir les raisons d'un processus vicieux d'aliénation c'est-à-dire de *disempowerment* ou de perte de pouvoir pour agir (Bardon et Josserand, 2018; Denis *et al.*, 2021; Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998; Raffnsøe *et al.*, 2017). Notre thèse pourrait identifier des risques du manque d'implication des employés et de vagues de départs pouvant conduire à un gel voire à un déclin de la trajectoire de croissance notamment internationale des ETI examinées.

Ainsi, de notre problématique générale découlent deux questions de recherche :

- Question de recherche 1 : Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ?

Notre première question de recherche vise à examiner les spécificités des Entreprises de taille intermédiaire dans leur ? trajectoire de croissance et dans leurs enjeux de management des ressources humaines. En particulier, traiter cette question nous permet de délimiter les contours de la notion de talent telle qu'admise par les dirigeants et managers de ces entreprises. Cela nous permet aussi de comprendre les raisons qui situent l'implication organisationnelle et l'empowerment des talents comme enjeux prioritaires des ETI.

- Question de recherche 2 : Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents ?

Notre seconde question de recherche vise à comprendre la manière dont ces entreprises s'y prennent pour impliquer et retenir ces talents sur le long terme. Nous cherchons tout d'abord à identifier quelles pratiques de MRH et type de leadership particuliers sont déployés, et ensuite à comprendre comment ces logiques seraient mises en œuvre pour finalement expliquer la manière dont elles se complètent.

Conclusion de la Partie 1

Dans le chapitre 1 nous avons présenté le contexte de l'étude qui demeure encore sous-exploré : celui des Entreprises de taille intermédiaire en processus d'internationalisation.

Le chapitre 2 suggère les *boundary spanners* comme talents de l'entreprise internationale : ces travaux nous permettent d'entrevoir qui seraient les potentiels talents à interroger en ETI.
La revue de littérature réalisée nous permet de proposer le cadre théorique suivant, présenté par la figure 8. Cette figure présente la complémentarité des théories nous permettant d'aborder les conditions de la pérennisation de l'implication des talents globaux en ETI.

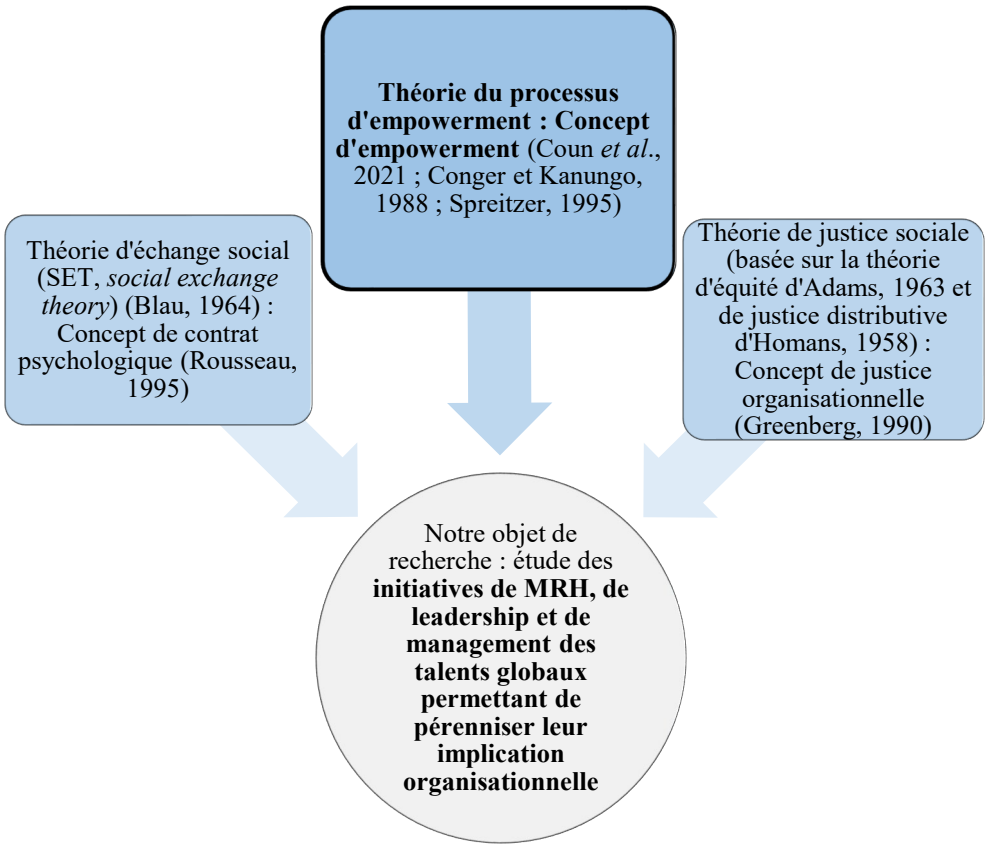


Figure 8 Complémentarité théorique permettant d'aborder notre objet de recherche des conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI

Une première version de cette figure, qui expose notre cadre théorique, est proposée en conclusion du chapitre 2. Elle présente les concepts de contrat psychologique et de justice organisationnelle comme bases clés pour aborder les conditions de l'implication organisationnelle des talents dans les ETI. La théorie d'échange social pose la notion de respect

du lien de réciprocité que le talent à impliquer attend de son employeur et que l'employeur espère en retour de ce talent. La théorie de la justice sociale propose, à travers le concept de justice organisationnelle, l'idée que le talent doit sentir qu'il est traité de manière équivalente par rapport à ses homologues dans l'organisation pour démontrer une implication durable. Dans la figure révisée, l'accent est plutôt mis notre cadre théorique principal (objet du chapitre 3), soit celui du processus d'empowerment, permettant d'examiner, à la fois, les initiatives de MRH et de leadership qui permettraient de pérenniser l'IO des ETI en processus d'internationalisation.

Notre problématique générale questionne : Pourquoi et comment le processus d'empowerment pérennise-t-il l'implication des talents aux ETI en croissance à l'international ?

De notre problématique générale découlent deux questions de recherche :

Question de recherche 1 : Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ?

Question de recherche 2 : Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents ?

Répondre à ces deux questions de recherche et à la problématique générale de cette thèse invite à l'adoption d'une posture épistémologique interprétativiste et d'une méthodologie qualitative par études de cas multiples. Cette posture et cette méthodologie de recherche sont présentées dans le chapitre.

Partie 2 – Design de la recherche et résultats empiriques

La seconde partie de notre thèse présente le design de la recherche, les résultats obtenus, la discussion, ainsi que les apports de notre travail.

Le design de la recherche fait l'objet du chapitre 4. Nous avons réalisé une étude qualitative par étude de cas multiples. Cette recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique interprétativiste. Nous expliquons nos choix méthodologiques ainsi que les critères d'évaluation qui s'appliquent à notre posture épistémologique. Nous expliquons dans ce chapitre nos critères de sélection des cas d'ETI et l'intérêt pour notre recherche d'avoir procédé à une étude longitudinale composée de plusieurs étapes de collecte et d'analyse. Cette explication est suivie de la description de notre démarche de collecte puis d'analyse intra-cas et inter-cas.

Les chapitre 5 et 6 montrent les résultats de notre étude nous permettant de répondre à notre problématique générale ainsi qu'à nos deux questions de recherche. Le chapitre 5 présente nos résultats d'étude intra-cas, c'est-à-dire les différentes démarches processuelles d'empowerment des talents des quatre ETI PLASTAU, CONNECT, DEMAT et AIRFROID, qui font l'objet de notre étude principale. Ce chapitre ouvre sur deux cas d'entreprises en transition (dans un cas de transition de PME à ETI, et dans l'autre cas d'ETI à grande entreprise) et montre ensuite deux cas de succès du processus d'empowerment en ETI. Le chapitre 6 permet une prise de recul supplémentaire par rapport au chapitre précédent, en traitant des différentes formes possibles du processus d'empowerment initié au sein des ETI, par la réalisation d'une comparaison entre les neufs cas d'étude (Alpha, Beta, Gamma, Delta et Epsilon pour l'étude préliminaire, puis PLASTAU, CONNECT, DEMAT et AIRFROID pour l'étude principale). Ce chapitre décline ensuite les conditions nécessaires à la réalisation des processus d'empowerment des talents puis distingue les explications de ces processus d'empowerment et du management des talents sous les deux niveaux d'analyse organisationnel et individuel.

Le chapitre 7 discute ces résultats et explicite les apports de notre recherche. Elle se compose de quatre sections. La première section propose de caractériser les spécificités des ETI en termes de trajectoires de développement à l'international et d'enjeux managériaux. La deuxième section met en perspective nos résultats avec la littérature sur les représentations du talent pour définir le talent selon la vision qu'en ont les ETI de notre étude. La troisième section rapproche les préoccupations de management des ressources humaines et de management des talents en ETI. Enfin, la dernière section fournit une synthèse des contributions théoriques et managériales de notre thèse.

Chapitre 4 –Design de la recherche qualitative par étude de cas multiples

L'objectif de ce quatrième chapitre est d'exposer les choix épistémologiques et méthodologiques de notre recherche. Il est constitué de trois sections.

La première section présente le design général de recherche qualitative et définit notre cadre épistémologique interprétativiste. Elle se découpe en trois sous-parties qui traitent de notre posture épistémologique, des choix méthodologiques et annonce les critères d'évaluation qui s'appliquent à notre étude compte tenu de notre posture interprétativiste.

La deuxième section précise l'intérêt de procéder par étude de cas multiples des Entreprises de taille intermédiaire en poursuite d'internationalisation. Elle pose tout d'abord les critères de sélection de nos cas d'étude, concernant les ETI de notre étude préliminaire puis de notre étude principale qui a porté sur d'autres cas d'ETI. Enfin, nous justifions l'intérêt de réaliser l'étude principale en deux phases de collecte en suivant une démarche longitudinale.

La troisième et dernière section de ce chapitre explicite la méthode de collecte et l'analyse qualitative intra-cas et inter-cas des données. Elle présente le matériau hétérogène collecté à savoir les entretiens (données primaires) et les documents d'entreprise et données de presse en ligne (données secondaires). Elle précise ensuite les profils des interviewés et les modalités d'entretiens et détaille comment nous avons analysé nos cas, tout d'abord, individuellement puis par comparaison et codage thématique.

1. Une recherche qualitative dans un cadre épistémologique interprétativiste

Cette section aborde notre posture épistémologique dans le cadre de la thèse, la méthodologie qualitative que nous avons suivie par étude de cas, puis les critères d'évaluation qui s'appliquent à notre recherche.

1.1. Une posture épistémologique interprétativiste

Depuis la formulation de la question de départ jusqu'aux conclusions de l'étude, réfléchir en amont au positionnement épistémologique de la recherche nous assiste dans les décisions

portant sur le type de données empiriques à collecter, la manière de les analyser, les règles d'interprétation de ces données qui s'appliquent (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 11).

L'ontologie s'intéresse à l'existence de relations et aux relations entre les individus, la société et le monde en général. Elle vise à répondre à la question « Qu'y a-t-il dans le monde ? ». Le postulat ontologique qui intéresse notre recherche suppose que la réalité est comprise comme une forme de subjectivisme. Cela signifie que *« la réalité serait basée sur les perceptions, les expériences qui pourraient varier d'une personne à une autre, mais aussi suivant la période (le temps) et le contexte »*[28] (traduit de Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 14).

Comme Bachelard (1934) puis Simon (1969), nous considérons que l'étude des phénomènes humains et sociaux, des contextes et des interactions entre chercheurs et humains conduit à adopter la posture scientifique qui considère certains éléments comme façonnés intentionnellement par les humains. Comme Simon (1969, 1996, 2004), nous retenons que les organisations constituent des artefacts humains et sociaux car elles ne sont pas le produit de phénomènes naturels mais d'impulsions d'individus qui, ensemble, vont chercher à influencer ou concevoir des actions pour atteindre leurs objectifs contextuels. Ainsi, pour étudier efficacement le fonctionnement des organisations, nous tenons compte des contraintes environnementales comme facteurs d'influence possibles et nous retenons que les organisations sont capables de revoir leurs fonctionnements pour justement correspondre à ces contraintes. Nous étudions des artefacts présents dans notre environnement, et plus précisément des phénomènes (systèmes, organisations, situations). Notre thèse étudie les multiples trajectoires de croissance à l'international des Entreprises de taille intermédiaire. Les ETI correspondent à un construit social qui émerge dans les années 1990. D'abord né sous l'impulsion du mouvement des moyennes entreprises aujourd'hui rebaptisé METI, les ETI sont formellement reconnues depuis la loi de Modernisation de l'Économie de 2008 : le gouvernement français et l'INSEE acceptent l'ETI comme catégorie statistique légitime, aux intérêts spécifiques et différents de ceux des PME et des grandes entreprises. Progressivement, les sciences de gestion s'intéressent aux ETI comme objet de recherche pertinent, ce que nous présentons dans le chapitre 1. L'étude de l'évolution des logiques managériales associées à ces dynamiques d'internationalisation est au cœur de notre recherche. Des travaux en sciences de gestion étudient déjà l'Entreprise de taille intermédiaire sous l'angle des modèles d'affaires et des capacités dynamiques (Claveau *et al.*, 2014), de la rétention des talents (Martin, 2014) et tentent

[28] *"This means that reality is understood to be based upon perceptions, and experiences that may be different for each person, and may change over time and context."*

de dresser le portrait typique des ETI « champions cachés » pour inspirer les ETI françaises en déficit compétitif d'internationalisation (Simon *et al.*, 2014). Cependant, il n'existe, à notre connaissance, aucun travail de recherche s'intéressant de manière approfondie au fonctionnement managérial des ETI et à l'évolution des pratiques de management s'inscrivant dans la continuité de l'internationalisation des ETI. Seuls peu de travaux proposent d'en explorer les contours dans le fonctionnement managérial des ressources humaines, parmi d'autres questionnements de gestion du passage de la PME à l'ETI (Chevalier, 2018; Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013).

En conséquence, notre thèse a pour objectif d'étudier ces artefacts. Les artefacts sont des éléments ou phénomènes socialement construits. Dans notre thèse, les artefacts se réfèrent aux fonctionnements managériaux des ETI. Notre objectif est de générer des connaissances nouvelles à partir de théories existantes qu'il conviendra de prolonger et réviser. Les connaissances produites seront aussi des artefacts ou des conceptions pertinentes car adaptées aux contextes particuliers de chaque ETI faisant l'objet de notre étude.

L'épistémologie pose la question de la nature de la connaissance ainsi qu'aux sources de la connaissance et les limites de ce qui est connaissable. Comme pour l'ontologie, il existe deux visions épistémologiques fondamentales : la première suggère que ce qui est connaissable est objectif, ce qui revient à considérer qu'il existe un monde ou réel en dehors du chercheur et théoriquement neutre ; la seconde vision considère plutôt ce qui est connaissable comme subjectif (Avenier et Thomas, 2012).

Nous avons une vision subjective de la connaissance dans le cadre de notre thèse, qui admet que *« le seul accès possible au monde extérieur (à ce qui est connaissable) s'effectue par le biais de nos propres observations et interprétations individuelles et collectives »* (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 15). Nous considérons, qu'en sciences humaines et sociales et notamment en sciences de gestion, il est préférable d'adopter une posture d'humilité en acceptant, dès le départ, que notre démarche de recherche ne pourra que tenter de nous rapprocher au mieux du réel. Nul ne peut prétendre connaître rationnellement un possible réel en soi (von Glasersfeld, 2001 cité par Avenier et Gavard-Perret, 2018). Nous admettons que la réalité est socialement construite et nous assumons les ETI et les manières d'y conduire les initiatives de management comme des construits sociaux. Cette posture implique que la connaissance n'est disponible qu'au travers des acteurs sociaux. Cette vision de la connaissance et d'accès à la connaissance correspond à un positionnement épistémologique interprétativiste (Eriksson et Kovalainen, 2015). Nous ne pourrons prétendre que nos résultats de recherche constituent la représentation

exacte de la réalité observée. En effet, la subjectivité du chercheur humain ayant des valeurs et une histoire propre influence inintentionnellement ce qu'il étudie. Notre objectif est de développer de l'intelligibilité dans le flux d'expériences humaines, en l'occurrence les flux d'expériences managériales d'implication par l'empowerment, et le respect de la justice organisationnelle et du contrat psychologique dans un contexte d'internationalisation. Nous ne pouvons avoir qu'une compréhension relativement subjective de la façon dont ce réel fonctionne.

Nous adoptons une approche interprétativiste dans notre recherche au sens où nous cherchons à analyser finement les connaissances et les informations dont disposent les acteurs. La nature de notre processus de recherche correspond à l'investigation subjective du sens, autrement dit nous réalisons un travail de compréhension (Dumez, 2010; Welch *et al.*, 2011).

1.2. Une méthodologie qualitative basée sur des études de cas

La méthodologie d'une recherche vise à décrire comment un problème ou phénomène peut être étudié (Eriksson et Kovalainen, 2015). Etant donné notre intention d'affiner les théories préexistantes exposées dans les chapitres antérieurs (en référence aux chapitres 1, 2 et 3), une approche qualitative se révèle mieux adaptée aux exigences de notre étude. Une méthodologie qualitative est indiquée dans le cadre d'une démarche de compréhension d'un phénomène complexe. Nous cherchons à comprendre les pratiques organisationnelles et les expériences des individus au sein et proches de ces organisations, plutôt que de mesurer des variables à l'aide de procédés statistiques. Le terme « qualitatif » se réfère à la nature des données collectées (entretiens, documents et observations éventuelles), à l'analyse compréhensive de ces dernières (la visée étant de dégager du sens et non de quantifier), ainsi qu'à la manière dont l'étude est conduite, c'est-à-dire dans une logique simple (sans appareil sophistiqué ni mise en situation artificielle) et proche des personnes et de leurs témoignages (Paillé et Mucchielli, 2021).

Plus précisément, pour réaliser notre recherche et répondre à nos questions, nous avons choisi d'adopter une méthodologie qualitative par études de cas multiples. Les études de cas visent à obtenir une compréhension des expériences subjectives des acteurs. Là où une posture épistémologique positiviste unit les sciences sociales avec les sciences naturelles, la posture interprétativiste met l'accent sur le caractère unique des sciences sociales : selon les interprétativistes, les sujets donnent une signification à leur propre comportement et les chercheurs font partie du monde qu'ils étudient. Stake (1995) défend l'*interpretative sensemaking* en expliquant qu'il s'agit de distinguer les études de cas qui visent à identifier les

relations de cause(s) à effet(s) des études de cas qui cherchent à comprendre l'expérience humaine. Les études de cas sont particulièrement adaptées pour cette visée compréhensive (Lincoln et Guba, 1985), car elles permettent justement une description riche du contexte.

Selon Stake (1995) repris par Welch *et al.* (2011), les attributs clés de la réalisation d'étude de cas sont les suivants :

- L'étude de cas permet la production de descriptions épaisses ;
- Elle assume de valoriser le particulier plutôt que de viser la généralisation ;
- Elle dénonce le caractère déterministe et simpliste des concepts et des relations de causalité ;
- Elle admet la description du contexte comme fondamentale pour la compréhension du phénomène étudié.

En réponse à ces attributs selon Stake (1995), nous précisons, tout d'abord, l'intérêt de procéder par étude de cas dans le but de comprendre les logiques managériales à l'œuvre pour pérenniser l'implication et le développement à l'international en ETI. Ensuite, dans les sections suivantes (2.1 et 2.2), nous présentons nos choix de cas d'étude. Les particularités de chaque ETI étudiée dans notre thèse sont détaillées dans le chapitre 5 qui présente nos analyses intra-cas, pour répondre aux critères de production de descriptions épaisses et de valorisation du particulier ou du contexte au sens de Stake (1995). L'objectif d'une description épaisse et d'apprécier la manière dont le contexte social confère une signification à l'action humaine.

Nous nous focalisons sur un petit nombre de cas : cinq cas d'ETI ont été étudiés dans une première étude préliminaire, suivie d'une étude approfondie de quatre autres cas d'ETI. Pour chacun de ces cas, nous retrouvons deux grands types de phénomènes que sont le processus d'empowerment, d'une part, et le processus de dis-empowerment des talents, d'autre part. Nous verrons dans les chapitres 5 et 6 qui exposent nos résultats, quelles sont les conditions contextuelles telles que les enjeux de mentalité, de choix structurels et de représentation du talent à l'œuvre qui conduisent les ETI à s'orienter vers l'un ou l'autre des processus managériaux précités. Nous ne cherchons pas, dans notre thèse, à obtenir un échantillon représentatif de cas d'ETI. De ce fait, nous ne pouvons pas confirmer de théorie, toutefois l'analyse de ces cas nous permet de modifier un cadre théorique existant, voire d'en élaborer un nouveau (Dumez, 2012). Notre recherche a donc une visée exploratoire et non confirmatoire, et notre démarche peut être qualifiée d'abductive (David, 1999). L'abduction peut se comprendre par contraste avec la déduction, qui pose déjà les conclusions dès le démarrage de

la démarche de recherche, et avec l'induction qui cherche à établir ce que l'on peut généraliser à une classe entière de phénomènes à partir d'un échantillon réduit. Étant abductive par nature, notre processus de raisonnement est pragmatique : nous cherchons à produire des inférences hypothétiques et à mettre l'accent sur la recherche de faits surprenants, nouveaux, ou aux anomalies.

Les théories mobilisées de processus d'empowerment (Coun *et al.*, 2021), d'échange social, de justice sociale et d'internationalisation progressive , qui ont été présentées dans les chapitres 1 à 3, ne font que guider notre recherche et favoriser la découverte de ces éléments nouveaux et surprenants. Il s'agit d'un cadre théorique de départ qui ne sert qu'à orienter notre recherche et de nature évolutive (Dumez, 2012). Nous cherchons, de manière systématique, des effets observés qui nous surprennent par rapport aux effets que nous avions envisagés pour imaginer ou modifier des cadres théoriques, par boucles successives. Cette démarche est adaptée dans notre cas, le sujet de l'implication organisationnelle n'étant pas nouveau mais nécessitant une actualisation des données et visant l'affinement des théories existantes sur le sujet adapté à un contexte nouveau : celui de l'internationalisation des ETI. Les logiques managériales et de pérennisation de la croissance que nous avons envisagées au départ, correspondent, dans notre étude, à l'anticipation d'initiatives de pouvoir d'agir conceptualisés comme empowering, associés à une forme de leadership responsabilisante ainsi qu'à certaines pratiques de management des talents plus ou moins inclusives ou exclusives. Au départ de notre recherche, nous avons envisagé que l'empowerment permettrait de favoriser l'implication en développant chez les talents un sentiment d'impact, de sens, de compétence ou de maîtrise et d'auto-détermination. Ensuite, sur le plan de la représentation voire de la mise en place d'initiatives formalisées de management des talents, nous pensons retrouver qu'une architecture RH des talents peut défavoriser l'implication, si la justice organisationnelle et le contrat psychologique ne sont qu'en partie (ou pas) respectés vis-à-vis des salariés, et cela qu'ils fassent partie (ou non) du *pool* d'individus officialisés comme « talents » de l'organisation.

La démarche abductive admet des allers-retours successifs entre la littérature en RH et de management des talents à l'international et nos terrains de recherche. Nous avons envisagé, au démarrage de la recherche, la mobilisation du seul cadre théorique sur l'empowerment. Toutefois, nous avons considéré que d'autres cadres d'analyse ou théories pourraient émerger de notre terrain comme pertinentes pour expliquer le management des ETI en poursuite d'internationalisation. Ce n'est qu'à la suite d'une première collecte et analyse de données auprès des ETI que nous avons questionné la problématique de management des talents au sein

des ETI ainsi que le développement du style de leadership dans l'internationalisation en parallèle des initiatives organisationnelles empowering. Cela vient logiquement compléter le processus d'empowerment présenté dans le chapitre 3. Le retour à la littérature nous a permis d'identifier que la justice organisationnelle ainsi que le contrat psychologique permettent d'affiner la compréhension des préalables à l'implication des talents globaux en ETI. Cette littérature est mobilisée dans le chapitre 2. L'analyse des données qualitatives donne ensuite lieu à un nouveau dialogue avec des éléments théoriques complémentaires. Ainsi, la recherche qualitative reste ouverte par nature et aboutit, par conséquent, sur des propositions qui sont le fruit de nos boucles successives de découverte. Le potentiel de légitimité est établi par le fait de croiser les différentes conclusions d'analyses de nos cas d'ETI. Ces conclusions pourront, soit être testées par des recherches quantitatives confirmatoires futures, soit constituer le point de départ de nouvelles boucles d'approches qualitatives (Dumez, 2012).

En conclusion, la posture épistémologique de notre thèse est interprétative en s'intéressant aux perceptions ou interprétations individuelles des changements managériaux mis en œuvre dans l'environnement de travail des talents (Eriksson et Kovalainen, 2015) et au sens subjectif de ces actions sociales (Bryman, 2016). Les méthodes de recherche qualitatives sont particulièrement adaptées aux postures interprétativistes car elles cherchent à révéler la complexité et la richesse des perspectives subjectives individuelles (Eriksson et Kovalainen, 2015). L'implication organisationnelle est un phénomène propre à chaque individu qui interprète son environnement travail de manière spécifique (Allen et Meyer, 1990; Buchanan, 1974). La perception des pratiques de management des RH et dans les initiatives de leadership et de management des talents est propre à chacun : Certaines d'entre elles ont plus d'impact que les autres en fonction de l'individu, car l'attachement émotionnel, l'identification à l'organisation et l'intention de fidélité (dimensions de l'implication) dépendent de la valeur que chacun attribue au travail qu'il doit réaliser (Buchanan, 1974; Coun *et al.*, 2021; Farzaneh *et al.*, 2014). Les besoins ou attentes liés au travail et à l'organisation peuvent tout à fait diverger de ceux des collègues. Dans notre thèse, nous cherchons à comprendre finement quelles sont les initiatives organisationnelles qui les impliquent particulièrement au niveau individuel, mais surtout comment les individus interprètent ou donnent du sens à ces initiatives. Nous veillons à croiser ces interprétations individuelles pour dégager un sens partagé des initiatives mises en œuvre au sein des Entreprises de taille intermédiaire.

1.3. Des critères d'évaluation adaptés à la posture épistémologique de notre recherche

Les critères de fiabilité, validité et de triangulation sont généralement admis pour évaluer les recherches de postures positivistes ou réalistes critiques (Denzin et Lincoln, 2000, 2011). Or, notre perspective admet une ontologie relativiste (suggérant qu'il existe plusieurs réalités) et une épistémologie subjectiviste (le chercheur et le participant à l'étude créent ensemble la compréhension). Les critères d'évaluation de notre étude sont adaptés à cette perspective : il s'agit des critères de plausibilité, de confiance[29] et de cohérence (Eriksson et Kovalainen, 2015). Le tableau 12 ci-contre expose les critères d'évaluation qui sont adaptés à la posture ontologique et épistémologique de notre recherche.

[29] Terme original : *trustworthiness* selon Lincoln et Guba (1985)

Tableau 12 Des critères d'évaluation adaptés à la posture ontologique et épistémologique de la recherche qualitative, adapté de Eriksson et Kovalainen (p. 304-308)

Perspective positiviste ou réaliste critique (Denzin et Lincoln, 2000, 2011)	**Critère(s)**	**Définition**
	Validité et fiabilité (reliability)	Le fait que la mesure, la procédure ou l'instrument fournissent le même résultat à chaque essai répété correspond à la fiabilité. Un autre chercheur devrait aboutir au même résultat que nous s'il reproduit notre étude. La validité est l'idée que les conclusions de la recherche fournissent une description ou explication qui corresponde avec certitude au phénomène étudié : synonyme de « vrai », preuves à l'appui.
	Triangulation	Le processus de recourir à des perspectives multiples pour affiner et clarifier les résultats de l'étude. Il y a une version de la réalité qui peut être approchée par différents angles ou points de vue, et utiliser ces différentes visions contribue à la compréhension du sujet. Il existe plusieurs formes de triangulation : de méthodologies (qualitative, quantitative), de méthodes (techniques d'analyse), de théories, de données (croiser plusieurs sources empiriques), et de chercheurs (croiser les interprétations et conclusions sur les mêmes données).
	Caractère généralisable	Le potentiel de pouvoir étendre ou appliquer les résultats de la recherche à un autre contexte.
Perspective relativiste et subjectiviste (constructiviste et interprétativiste) (Lincoln et Guba, 1985)	**Critère(s)**	**Définition**
	Confiance (*trustworthiness*)	La confiance signifie que les résultats et conclusions de la recherche sont à la fois crédibles, transférables, dépendables (équivalent de fiable) et conformes. Pour le dire autrement, dans cette perspective nous préférons aux critères de validité et fiabilité, les critères de plausibilité et de cohérence.
	Caractère dépendable et conforme	Cela implique notre responsabilité de chercheur quant à la logique, à la traçabilité et au caractère documenté de la recherche produite. Montrer la conformité des résultats revient à expliciter des liens entre les résultats et interprétations du chercheur et les données de manière compréhensible pour les autres.
	Caractère transférable	Cela concerne notre responsabilité à montrer le degré de similitude entre notre travail de recherche (ou une partie de ce travail) avec d'autres travaux pour établir une forme de lien entre les résultats obtenus et les travaux précédents. Dans la transférabilité des résultats de recherche, montrer des similarités avec d'autres travaux suffit. Il ne s'agit pas de prouver la réplicabilité des résultats obtenus.

Nous complétons l'évaluation de notre recherche à l'appui de ces critères de plausibilité (caractère dépendable et conforme), de confiance et de cohérence (caractère transférable) à la fin de la section 3 qui expose la méthode de collecte et d'analyse des données.

2. De l'intérêt d'une étude de cas multiples d'ETI en poursuite d'internationalisation

Cette section explique les raisons pour lesquelles nous avons choisi de procéder par étude de cas multiples d'ETI, en développement à l'international et sur quels critères nous avons choisis

ces cas d'Entreprises de taille intermédiaire. Nous développons dans cette section l'intérêt d'avoir d'abord réalisé une étude préliminaire suivie d'une étude approfondie de cas d'ETI.

2.1. La sélection de cas multiples d'ETI basée sur des critères définis en amont

L'approche générale de la recherche correspond à une étude de cas qui est *« excellente pour générer des connaissances contextuelles profondes et holistiques au travers de l'utilisation de multiples sources de données »*[30] (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 131). Yin (2018) voit l'étude de cas comme un phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle. Pour Eriksson et Kovalainen (2015) et Yin (2018), l'étude de cas apparaît pertinente à réaliser lorsque les frontières ou les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes. L'étude de cas admet de poser une des questions de recherche *« quoi »*, *« comment »*, *« qui »*, ou *« pourquoi »* (Yin, 2018, p. 44). Si les questions « quoi » et « qui » auraient pu trouver une réponse par d'autres méthodes, pour répondre au « comment » et au « pourquoi », l'étude de cas est tout indiquée.

Pour suivre cette approche par étude de cas, nous avons, comme source principale de données, les entretiens menés et, comme source secondaire, les sites web des entreprises (consultés à plusieurs reprises et au moins une fois par an), la presse en ligne et écrite sur l'actualité de ces entreprises, les rapports d'activité lorsqu'ils sont publiés en ligne et les brochures des valeurs ou support PowerPoint fournis par l'entreprise. Ces sources sont multiples et permettent de mieux rendre compte du processus managérial et de croissance à l'œuvre au sein de ces ETI.

Ainsi, notre thèse se fonde sur l'étude de neuf cas d'ETI. Cinq cas d'ETI ont été étudiés lors de notre étude préliminaire et quatre autres cas d'ETI ont fait l'objet d'une analyse approfondie lors de notre étude principale.

Pour comprendre l'utilité de procéder par étude de cas, il semble nécessaire de revenir sur la définition du « cas ». Le cas est délimité par une frontière plus ou moins floue. C'est l'exercice de chercher à tracer une frontière autour d'un phénomène pour tenter de le définir, tout en admettant l'impossibilité d'aboutir à une description complète ou exhaustive (Dumez, 2013). La frontière peut être déterminée empiriquement ou être construite de façon abstraite à partir d'une catégorie définie par une théorie ou à partir d'une situation d'observation ou d'un dispositif de recherche. Souvent, les frontières empiriques et théoriques se recoupent plus ou

[30] "*Case studies are excellent in generating holistic and contextual in-depth knowledge through the use of multiple sources of data."*

moins bien, d'où le manque de clarté que l'on retrouve dans les deux définitions du cas et de l'étude de cas selon Yin (2018) et Dumez (2013). Nous retrouvons ces frontières floues dans notre cas, les ETI correspondant à une catégorie d'entreprise définie par les instituts statistiques nationaux tels que l'INSEE en France, tout en étant délimité en sciences de gestion comme un objet de recherche à part entière, distinct des PME, des grandes entreprises et des multinationales (Chabaud et Messeghem, 2014c). Admettre ce flou n'empêche pas le chercheur de définir les critères de choix de ses cas d'étude (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 131). En ce qui nous concerne, nous avons constaté que les ETI étaient encore peu étudiées en sciences de gestion au démarrage de notre recherche en 2018 (Chabaud et Messeghem, 2014c). Nous ne recherchons pas une représentativité des ETI par la sélection de critères diversifiés, mais étant donné le caractère exploratoire du cas des ETI, nous avons recherché autant que possible une diversité des profils d'ETI. Nous sommes ainsi partis de la définition des bornes statistiques de la catégorie ETI par l'INSEE et de la loi de modernisation de l'économie concrétisée dans le décret 1354 datant de 2008 (*Définition - Décret n°2008-1354 article 3 | Insee*, 2008) qui retient les entreprises comptant entre 250 et 4999 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1,5 milliard d'euros. Compte tenu du grand nombre d'entreprises familiales et patrimoniales parmi les ETI françaises (2/3 des ETI en France sont à capitaux majoritairement français, et parmi elles, 70% ont un actionnariat familial selon le METI, 2021), nous avons décidé d'inclure ce critère de gouvernance à nos recherches de terrain en particulier à partir de la recherche de terrains pour l'étude approfondie. Nous précisons ce choix dans la sous-section suivante.

En outre, Patton (2014) décrit plusieurs manières de sélectionner des cas. Par exemple, l'échantillonnage des cas peut se concentrer sur la recherche :

- des cas extrêmes ou déviants ;
- des cas typiques qui fournissent un aperçu des caractéristiques d'un groupe plus large ;
- d'un maximum de variations pour identifier des unités capables de s'adapter aux différents contextes et conditions ;
- de cas critiques soit les unités qui soient les plus représentatives pour pouvoir transférer les résultats à d'autres cas similaires ;
- des cas sensibles, plutôt dans le but d'enquêter sur les problèmes importants en utilisant des individus ou groupes qui ont des points de vue particuliers.

Pour obtenir un potentiel élevé de richesse dans les données collectées que permet l'étude de cas multiples comparative, nous avons recherché des cas typiques d'ETI. Nous recherchons par conséquent principalement des ETI à gouvernance familiale et/ou patrimoniale. Il est également important qu'elles opèrent presque toutes dans un même secteur d'activité, comme le secteur industriel. En revanche, nous sélectionnons aussi nos ETI en admettant un certain contraste ou variation, c'est-à-dire que nous intégrons à notre étude de cas comparative au moins une ETI à gouvernance ni familiale, ni patrimoniale et opérant dans un autre secteur d'activité. C'est pourquoi, dans notre étude, une ETI est une entreprise du service numérique.

Pour préciser le périmètre des cas étudiés, nous focalisons notre attention sur :

- les descriptions et les interprétations individuelles des pratiques de management des RH et des talents développées au sein des ETI sélectionnées. En particulier nous partons des processus éventuels d'empowerment tout en gardant à l'esprit que d'autres initiatives ou logiques de management peuvent émerger ;
- l'interaction entre ces interprétations individuelles croisées entre elles (niveau individuel et collectif) et la dynamique de croissance à l'international de ces organisations (niveau organisationnel).

Le critère commun à nos différents terrains de recherche correspond à leur présence internationale : les entreprises devaient avoir au moins une filiale à l'étranger ou avoir démarré des activités commerciales avec un pays étranger. Ce critère est pertinent étant donné notre problématique de recherche intégrant le défi de la poursuite de l'internationalisation des Entreprises de taille intermédiaire entre la PME et la grande entreprise, mais aussi compte tenu du nombre conséquent d'ETI françaises présentes à l'international (au nombre de 30% en 2021). Une des raisons de l'atteinte du stade de croissance de la PME à l'ETI s'explique, pour la plupart d'entre elles, par leur positionnement sur une niche de marché, les poussant à s'internationaliser par recherche de débouchés, comme mentionné dans le chapitre 1.

Nous avons ainsi sélectionné des cas d'ETI sur les critères hétérogènes suivants :

- Le type de gouvernance (essentiellement familial et/ou patrimonial) ;
- L'effectif salarié au sein de la catégorie statistique INSEE « ETI » (entre 250 et 4999 salariés) ;
- Le secteur d'activité (industriel et de service)

Nous avons aussi sélectionné nos cas de l'étude principale sur les critères communs suivants :

- L'appartenance à la même catégorie statistique INSEE « ETI » soit un effectif compris entre 250 et 4999 salariés et un chiffre d'affaires inférieur à 1,5 milliards d'euros ;
- La présence internationale ;
- L'origine française du siège social de l'entreprise.

L'inclusion de critères distincts dans nos études de cas, ici des ETI, offre une grande possibilité de transférabilité de nos conclusions à d'autres ETI. Le fait d'avoir des critères partagés par plusieurs des ETI étudiées permet également de préserver la capacité de comparer ces cas en fonction de leurs similitudes. Nous nous concentrons, en particulier, sur les ETI françaises qui ont déjà commencé leur processus d'internationalisation, ce qui rend nos objectifs de recherche plus réalisables car l'objet d'étude est spécifié. Cette spécification de l'objet est pertinent car l'examen de la littérature en sciences de gestion sur les ETI et les entreprises « moyennes », et en particulier en MRH et management des talents, s'intéressait déjà aux ETI de pays voisins tels que l'Espagne et l'Allemagne (Festing *et al.*, 2013; Valverde *et al.*, 2013), alors qu'en France, les travaux du champ RH et TM propres aux ETI restent timides et exploratoires (Chevalier, 2018; Martin, 2014). Il nous a paru essentiel d'étudier plusieurs cas d'ETI, ici nous étudions neuf cas, afin de voir quels aspects des processus managériaux empowering et de management des talents seraient liés au contexte ou aux caractéristiques propres à chaque entreprise, des aspects qui peuvent se retrouver dans d'autres contextes managériaux.

Ainsi, notre recherche comprend au total neuf études de cas d'ETI et correspond à une étude préliminaire puis à une étude principale que nous décrivons dans les sous-sections 2.2 et 2.3 suivantes. Notre recherche de terrains (d'ETI françaises ayant une activité internationale) nous a permis de préciser la formulation et l'intérêt de notre recherche grâce à la réalisation d'entretiens préliminaires auprès de managers d'ETI. En effet, pour l'étude principale, nous avons d'abord démarré avec six ETI (PLASTAU, CONNECT, DEMAT, AIRFROID mais aussi avec les cas Zeta et Eta), mais seules quatre ont finalement accepté de faire partie de notre étude jusqu'au bout de la démarche. Les dirigeants des ETI Zeta et Eta nous ont en effet refusé l'accès à leurs collaborateurs et aux documents d'entreprise suite aux premiers entretiens réalisés, sur le motif du caractère sensible de leurs données RH. Au sein de Zeta et Eta, nous avons interrogé le chargé de performance managériale d'une ETI spécialisée dans le matériel industriel de purification d'air dont le siège est à Vénissieux (elle compte un millier de collaborateurs dans le monde), ainsi que le directeur des opérations internationales et le manager du service export d'une ETI ayant son siège à Paris et spécialisée dans la fabrication

de matériel médical orthopédique (avec près de 2000 collaborateurs dans le monde). Les entretiens réalisés auprès de ces deux ETI ont par conséquent été comptés dans les entretiens réalisés et comme faisant partie de l'étude préliminaire, mais n'ont pas fait l'objet d'analyses, au contraire des cas des ETI Alpha, Beta, Gamma, Delta et Epsilon, qui ont consenti à notre étude. L'étude préliminaire conduite comporte ainsi cinq cas d'ETI.

2.2. Conduite d'une étude préliminaire

Notre recherche empirique a constitué en une étude préliminaire et une étude principale. Nous présentons maintenant l'étude préliminaire. Nous avons ainsi eu accès à cinq cas d'ETI familiales et internationales, dont quatre entreprises ayant leur siège en France, en région Auvergne-Rhône-Alpes (ARA), et une entreprise dont le siège est localisé en Suisse francophone. L'effectif global de ces ETI est compris entre 250 et 4999 salariés. Leur gouvernance est familiale. Elles opèrent dans le secteur industriel et sont en poursuite de leur développement à l'international. Pour cette étude, nous avons contacté dix-sept ETI et quatre à cinq contacts pour chaque ETI, dans le cadre de notre prospection des cas d'entreprises. Nous avons identifié ces ETI et contacts *via* le réseau social *LinkedIn* (postes de managers fonctionnels, managers de filiales, dirigeants et membres du comité de direction).

Le Tableau 13 ci-contre présente les activités des ETI considérées dans le cadre de l'étude préliminaire.

Tableau 13 Présentation des domaines d'activités des ETI de l'étude préliminaire réalisée en 2018

Désignation de l'ETI étudiée	**Type d'activité au sein du secteur industriel**
Alpha	Ensemblier industriel : usinages pour l'industrie alimentaire, de l'énergie, des cosmétiques et pharmaceutique
Beta	Fournisseur de rang II de composants électroniques pour l'industrie automobile
Gamma	Fabricant d'articles de sport de raquette
Delta (siège suisse)	Fabricant de robots et de machines textiles
Epsilon	Fabricant de produits ophtalmologiques

La prospection de ces terrains a été particulièrement difficile et coûteuse en temps et en énergie : le pôle Relations Entreprises de l'iaelyon School of Management, Université Lyon 3 nous a soutenu dans notre démarche et nous a facilité la prise de contact auprès de deux de nos quatre nouveaux terrains de recherche. C'est auprès de ces quatre nouvelles ETI, que nous avons réalisé deux phases de collecte de données. Ces deux phases correspondent à deux vagues d'entretiens et de collecte de données secondaires. Nous présentons les cas de l'étude préliminaire puis de l'étude principale ci-dessous.

Le Tableau 14 ci-contre présente les informations détaillées concernant les cas de l'étude préliminaire réalisée en 2018. Ces cinq cas présentent plusieurs caractéristiques communes. Ce sont des ETI familiales du secteur industriel *Business-to-Business* (*B to B*), elles sont internationalisées suivant plusieurs modes d'entrée sur les marchés étrangers et réalisent plus de 50% de leur chiffre d'affaires global hors du marché domestique. Elles diffèrent principalement sur l'effectif salarié global (Gamma étant la plus petite des ETI et Delta la plus grande) ainsi que sur l'année de création (toutes sont centenaires ou quasi-centenaires, à l'exception d'Epsilon qui a été créée à la fin du vingtième siècle).

Tableau 14 Informations détaillées sur les cinq cas d'Entreprises de taille intermédiaire familiales et industrielles de notre étude préliminaire

Nom factice de l'ETI familiale	**Effectif global en 2018**	**Part du chiffre d'affaires global résultant des opérations d'affaires internationales**	**Présence à l'international**	**Mode d'entrée sur les marchés étrangers**	**Année de création de l'entreprise**
Alpha	3 500	80%	35 pays sur 4 continents : Amériques, Europe, Asie et Océanie	Exportation, agents, filiales commerciales, usines de production, acquisitions	1918
Beta	1 700	50%	4 continents : Amériques, Europe et Asie	Exportation, agents, filiales commerciales, usines de production	1936
Gamma	350	80%	100 pays sur les continents : Amériques, Europe, Moyen Orient et 'Worldwide' (monde entier *via* le site web)	Exportation, filiales commerciales, importateurs, détaillants et acquisitions	1875
Delta	5 000	80%	29 pays sur 4 continents : Amériques, Europe, Asie et Océanie	Exportation, usines de production, agents, filiales commerciales, détaillants, acquisitions	1892
Epsilon	1 000	70%	70 pays sur 5 continents : Amériques, Europe, Moyen Orient, Afrique, Asie et Océanie	Exportation, agents, acquisitions, filiales commerciales et détaillants	1993

Lors de la phase préliminaire de notre recherche, le critère de gouvernance familiale sur nos cinq cas d'entreprises est le fruit d'une saisie d'opportunités d'accès à ces terrains (Girin, 1989). Ces cinq entreprises sont familiales. Cela dénote bien le nombre significatif d'entreprises familiales parmi les ETI. A partir de là, c'est devenu un critère pour notre recherche, validé par la littérature (METI, , 2021; Claveau *et al.*, 2014).

La thématique du management des ressources humaines et en particulier le sujet des initiatives d'empowerment et de management des talents pouvant révéler des éléments sensibles pour la

réputation de ces entreprises, nous nous sommes engagés de façon informelle auprès des cinq ETI de l'étude préliminaire du respect de l'anonymat des répondants et de l'entreprise.

Les cinq ETI ayant fait l'objet de notre étude préliminaire démarrée lors du mémoire de notre deuxième année de Master (à orientation recherche) ne tenaient pas à poursuivre la recherche par la suite. Suite à l'étude préliminaire, la problématique de départ a été précisée et il est possible que le fait de cibler le processus d'empowerment parmi les processus de changement managériaux menés en sein des ETI en croissance ne les aient pas convaincus. La question du motif de refus que nous leur avons posée est demeurée sans réponse. Il nous a donc fallu procéder à une nouvelle recherche de terrains. Pour notre recherche principale, nous avons recherché d'autres cas d'ETI dont au moins un cas d'ETI ayant un type de gouvernance distinct.

2.3. Réalisation d'une étude principale de cas d'ETI

L'étude principale correspond à une étude longitudinale du processus d'empowerment (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). Deux ETI ont très rapidement accepté de participer à notre recherche. Les six premiers mois de la thèse ont été dédiés à la recherche de cas complémentaires d'ETI, sur la base des critères susmentionnés. Le service des relations entreprises de l'IAE Lyon (Université Lyon 3) nous a soutenu dans nos recherches de contacts. Nous avons constitué un fichier de vingt ETI et nos relances ont permis d'obtenir deux cas d'ETI supplémentaires pour réaliser notre étude approfondie. Seule une de ces entreprises (la plus grande en termes d'effectif global, CONNECT) a souhaité signer un contrat officiel sécurisant le respect de la confidentialité du nom de l'entreprise et de l'anonymat des personnes interrogées (à l'appui du service de la recherche de notre Université). Une de ces ETI ne tenait pas à rester anonyme mais nous l'avons tout de même gardée anonyme dans le cadre de la thèse (DEMAT). Les deux cas d'ETI restants n'ont pas tenu à rédiger d'accord, mais leur direction nous a oralement signifié compter sur notre discrétion.

Ces ETI ont été intéressées, dans notre étude, par la problématique de recherche ciblant le processus d'empowerment, dont nous questionnons l'intérêt et la mise en œuvre dans un contexte de croissance à l'international. L'idée de pouvoir s'ouvrir sur les initiatives préférées par d'autres ETI aux caractéristiques et contraintes semblables a été le second élément qui les a conduits à accepter cette collaboration.

Nous avons donc collaboré avec quatre ETI. Ces quatre ETI sont des entreprises internationales. Leurs sièges sont tous situés en France, trois en région ARA et une en région Ile-de-France.

L'étude principale concerne les quatre cas d'ETI DEMAT, PLASTAU, AIRFROID et CONNECT. Nous avons d'abord questionné le « quoi », le « pourquoi », le « comment », c'est-à-dire « quelles sont les initiatives de management des ressources humaines (MRH) qui soient propres aux ETI ? », « pourquoi ces initiatives sont-elles mises en œuvre ? » et « comment ces initiatives sont-elles mises en œuvre ? ». Autrement dit, nous questionnons tout d'abord « quels sont les enjeux managériaux qui soient spécifiques aux ETI ? ». Cette question explore les problématiques qui seraient propres aux entreprises moyennes, pour délimiter leurs enjeux de ceux des PME et des grandes entreprises. L'étude principale cible donc le processus d'empowerment comme objet de recherche principal, appliqué au contexte des ETI en développement à l'international. Le tableau 15 ci-contre présente les domaines d'activités de ces ETI.

Tableau 15 Présentation des domaines d'activités des ETI de l'étude principale réalisée entre 2019 et 2021

Désignation de l'ETI étudiée	**Type d'activité**
PLASTAU	Fabricant de pièces plastiques pour l'industrie automobile
DEMAT	Conception de solutions de dématérialisation pour la facturation client et fournisseur, solutions Cloud et d'intelligence artificielle
AIRFROID	Concepteur et installateur de solutions d'usinages pour l'industrie du froid et du traitement d'air
CONNECT	Fabricant de robots et de machines textiles

L'effectif global des quatre ETI est compris entre 250 et 4999 salariés. Leur gouvernance est familiale ou patrimoniale à l'exception d'un cas de gouvernance distincte. DEMAT est la seule ETI de notre étude ne se définissant pas comme une entreprise familiale, bien que le fondateur ait son frère à la direction du département de Recherche et Développement. Le dirigeant et fondateur ne possède que 6,1% du capital de l'entreprise d'après le document d'enregistrement universel de 2021. C'est une entreprise cotée en bourse. Les quatre ETI de l'étude principale opèrent au sein du secteur industriel, sauf un cas qui est une entreprise du secteur du service numérique. Ces entreprises sont déjà internationalisées et en poursuite de leur développement à l'international.

Notre étude est longitudinale car les données recueillies portent sur deux périodes distinctes, les sujets sont semblables d'une période à l'autre et notre analyse compare les données entre les deux périodes pour voir s'il y a une évolution de ce processus managérial (Menard, 1991). Cette démarche s'apparente à un design de recherche longitudinal, dans le sens où nous interrogeons un potentiel processus de changement entre les deux périodes de collecte (Eriksson et Kovalainen, 2015). Notre étude longitudinale combine la collecte de données rétrospective et en temps réel, en interrogeant chaque fois les initiatives d'empowerment et comment elles

ont été perçues dans leur évolution jusqu'au moment de la collecte, tout en questionnant leur état au moment de la collecte (Leonard-Barton, 1990). L'analyse rétrospective offre une vision plus large du processus d'empowerment dans le temps et l'analyse en temps réel compense l'inconvénient principal du rétrospectif puisque le risque de biais de mémoire est faible.

La première collecte de l'étude principale est réalisée sur la période 2019-2020 et la seconde au cours de l'année 2021. Ces deux périodes correspondent, plus précisément, à une période 1 d'avril 2019 à mai 2020 et à une période 2 d'avril à juillet 2021. Cette seconde phase de collecte nous a permis de réaliser un suivi au bout de deux ans sur ces mêmes questions (que nous résumons par la question : « quelle évolution des initiatives de MRH des ETI entre les deux périodes ? »). La deuxième phase de collecte avait deux objectifs : analyser l'évolution potentielle des initiatives d'empowerment entre les deux périodes mais aussi interroger les représentations du talent en ETI. L'idée était également de creuser les spécificités potentielles des ETI sur ce point. Nous souhaitions faire émerger des cohérences ou incohérences entre les initiatives d'empowerment et ces représentations du talent qui présument des initiatives de management de talents plus ou moins empowering et par conséquent génératrices d'implication et de développement international. Nous avons intégré à cette seconde phase de collecte de l'étude principale de manière plus explicite la question du « qui », du « pourquoi » et du « comment », plus précisément du « qui sont les talents qu'il convient d'impliquer au sein des ETI ? », « pourquoi cette vision ? » et « comment les initiatives de MRH évoquées et de management des talents sont mises en œuvre pour pérenniser l'implication en ETI ? ». Cette question vise à vérifier si les initiatives de MRH impliquantes sont distinguées des initiatives de TM au sein des ETI et de quelle manière elles sont perçues comme impliquantes par les interviewés. Ce n'est pas seulement l'intérêt d'un suivi d'une stabilité ou d'une rupture des initiatives managériales en ETI qui nous a conduit à réaliser cette seconde phase de collecte : c'est aussi et surtout parce que la première phase de collecte a fait émerger une problématique majeure de fidélisation mais plus largement d'implication organisationnelle au sein de ces structures qui opèrent sur des marchés de niche. Ces entreprises peinent à recruter mais surtout à impliquer sur le long terme.

Une des ETI nous a fait part de son souhait de ne pas participer à la dernière phase de collecte soit à la deuxième vague de collecte la concernant, par suite d'un changement de gouvernance difficile et à un échec partiel de gestion en lien avec la crise COVID-19 : pour ce cas précis, la dernière phase de collecte correspond à un entretien avec chacun des deux nouveaux codirigeants de l'ETI familiale). Les chapitres 5 et 6 présentent les résultats de la recherche.

La figure 9 présente les questions examinées lors de chacune des deux phases de collecte qui concernent l'étude principale.

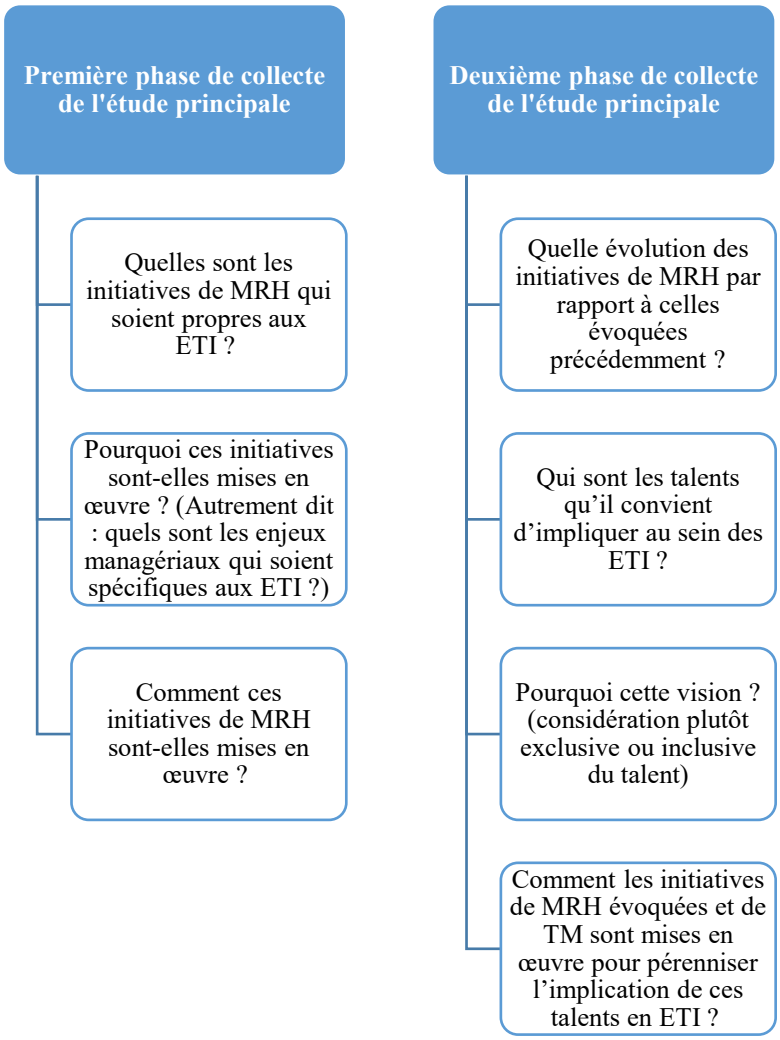


Figure 9 Questions investiguées correspondant à chacune des deux phases de collecte des données de l'étude principale sur les ETI en processus d'internationalisation

Nous nous sommes engagés auprès des ETI de l'étude principale par la signature d'accords de confidentialité, établis et révisés par les services juridiques du service de la recherche de notre Université et les services juridiques des entreprises concernées. Seule l'ETI DEMAT (la seule ETI n'étant pas familiale ni patrimoniale, et la seule ETI cotée en bourse parmi nos cas) a fait le choix de ne pas signer de tel accord formel et de partir sur un accord oral basé sur la confiance quant au respect du principe de discrétion. Ce choix ne nous a pas semblé anodin et donnait déjà à voir une posture d'ouverture dans la communication et la collaboration avec les parties prenantes externes telles que les médias, les sociétés de conseil et les organismes de recherche dont les chercheurs en sciences de gestion. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 5 sur les résultats.

3. La méthode de collecte et d'analyse qualitative intra-cas et inter-cas des données

La section 3 détaille notre démarche de collecte des données, basée principalement sur 74 entretiens semi-structurés qui ont été croisés avec des données secondaires. Nous expliquons ensuite comment nous avons défini les profils d'individus à interviewer au sein des ETI et comment nous avons analysé l'ensemble des données suivant une logique intra-cas puis inter-cas.

3.1. La réalisation d'entretiens semi-structurés croisée à des documents d'entreprise et de presse en ligne

Pour mener à bien notre recherche, nous avons mobilisé plusieurs sources de données dans le cadre de nos études de cas (Eriksson et Kovalainen, 2015). Nous avons collecté puis analysé de la documentation fournie par les entreprises sur les valeurs formalisées, les sites web de chaque ETI, les profils LinkedIn des interviewés ciblés, les articles de presse portant sur les évolutions managériales et stratégiques des ETI et les rapports annuels d'activité (uniquement dans le cas de l'ETI cotée). En parallèle, nous avons interrogé les acteurs dans leur environnement, en réalisant des entretiens semi-directifs. Ces entretiens sont centrés autour de thèmes qui ont été sélectionnés sur la base de la revue de littérature réalisée en amont de chaque collecte de données (Dumez, 2016; Romelaer, 2005). Le guide d'entretien reprend différents thèmes et a pu être affiné au fil des entretiens (les différentes versions du guide d'entretien sont fournies en annexes), la démarche de recherche qualitative et notre logique abductive en particulier nous permettant la réalisation d'allers-retours entre la littérature et le terrain. La réalisation d'entretien semi-structurés et centrés sur des thèmes est particulièrement adaptée quand les contours du phénomène exploré demeurent imprécis, mais que des premiers travaux de recherche ont déjà posé les fondements concernant l'objet de recherche étudié (Eriksson et Kovalainen, 2015).

Nous interrogeons les managers d'équipe, dans une situation donnée qui est en évolution (un processus), celle de l'ETI en poursuite d'internationalisation et donc de pérennité de l'implication de ses talents. Pour préciser, dans le but de comprendre l'action au travers de l'expérience subjective de l'acteur qui la réalise, nous avons choisi de réaliser des entretiens comme principale méthode de collecte de données pour la production de nos études de cas. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs centrés autour de thèmes pré-identifiés et affinés au fur et à mesure de la collecte de données. Les entretiens semi-structurés ou semi-

directifs permettent de répondre aux questions de recherche commençant par « quoi » et « comment », donc de permettre la description et l'analyse des expériences subjectives par rapport à l'objet de recherche et admet des variations dans la formulation et l'ordre des questions dépendant du profil de l'interviewé (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 94 ; Romelaer, 2005). Le principal atout de cette forme d'entretiens est que le guide reste systématique et compréhensif, tout en conservant un ton d'échange similaire à une conversation naturelle, informelle et fluide. L'objectif de ce type d'entretiens est que l'interviewé se sente à l'aise de partager son expérience et son point de vue sur le sujet : une préparation à l'entretien était nécessaire afin de nous assurer que tous les thèmes aient pu être abordés. De la perspective de l'interviewé, l'échange ressemble à une discussion informelle, alors que, pour nous, il s'agissait d'une attention accrue pour n'omettre aucun thème tout en permettant à de nouveaux thèmes d'émerger de l'échange. Selon Eriksson et Kovalainen (2015), *« rester trop collés aux questions prévues à l'avance peut empêcher des sujets importants d'être soulevés par l'interviewé »* (p. 94)[31]. Les auteurs précisent que la principale limite de ce type d'entretien reste que le caractère systématique est présent, mais pas autant que pour un entretien totalement structuré ou dirigé. Cela peut rendre délicates l'analyse et la comparaison des « faits », étant donné que les interviewés ont plus de liberté sur les sujets qu'ils souhaitent aborder et la manière de les évoquer.

Nous avons réalisé nos entretiens en français et en anglais, dépendant de la langue natale de nos interlocuteurs qui étaient situés sur différents sites pour avoir une meilleure représentativité des ressentis et perceptions au sein des ETI. Ces interviewés étaient situés au siège, ou au sein de filiales françaises ou encore dans des pays étrangers.

3.2. L'identification préalable du profil des interviewés et des modalités d'entretiens

Nous avons choisi d'interviewer les membres de direction, de l'encadrement intermédiaire mais aussi les managers de proximité, c'est-à-dire les acteurs proches des équipes opérationnelles qui sont elles-mêmes en contact direct avec les clients et des impératifs quotidiens de production. Nous ciblons la ligne managériale pour nos entretiens car plusieurs travaux désignent les passeurs de frontières (*boundary spanners*) comme les facilitateurs de liens de connexion et les coordinateurs des relations entre les équipes dispersées culturellement et géographiquement au sein d'entreprises internationales (Mendenhall *et al.*, 2012; Schotter *et*

[31] *"Keeping too close to the pre-designed questions can prevent important topics from being raised by the interviewee."*

al., 2017; Zhao et Anand, 2013). Les recherches qui ont posé les bases d'exploration des pratiques de management des RH et des talents en entreprises moyennes ciblaient les cadres dirigeants et les responsables des ressources humaines (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013), sur le motif que ces derniers sont directement concernés par les politiques, pratiques ou initiatives RH et de TM mises en œuvre. Par conséquent, tous les managers interviewés dans l'étude principale ont le profil correspondant à la définition de *boundary spanner* proposée par Mendenhall *et al.* (2012) et qui désigne les rôles suivants :

- les managers de filiales régionales ;
- les managers fonctionnels (RH, système d'information et informatique global pour ne citer que ces fonctions) ;
- tout type d'expatrié à condition de présenter un degré élevé ou répété de voyages internationaux (donc les expatriés virtuels sont concernés dans une moindre mesure par rapport aux expatriés traditionnels de long-terme) ;
- tout autre leader d'une ou plusieurs équipes globales, autrement dit présente(s) ou dispersées géographiquement à l'international.

Le chapitre 2 fournit plus de détails sur la littérature concernant les *boundary spanners*. En parallèle de cette cible, nous avons eu à cœur d'interviewer de manière informelle (sans enregistrement mais prise de notes) certaines parties prenantes externes susceptibles de nous aider à préciser la formulation de nos objectifs de recherche. Nous les avons sélectionnés par rapport à leur connaissance supposée des intérêts managériaux et problématiques managériales des ETI. Nous avons ainsi interrogé le Directeur Général délégué du syndicat Mouvement des ETI, le président du réseau Alliance des ETI Agiles (ALETIA), un manager des investissements pour les entreprises moyennes et grandes entreprises, employé à la Banque Publique d'Investissement, et le responsable coordination et développement de l'antenne lyonnaise de l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT).

Le tableau 16 suivant résume les données des entretiens de l'étude préliminaire menés entre les mois d'avril et novembre 2018.

Tableau 16 Entretiens menés en 2018 dans le cadre de l'étude préliminaire

ETI	**Fonction de l'interviewé(e)**	**Durée**	**Modalité(s) d'entretien**
Alpha	Directrice des opérations	00 :57 :23	Visio-conférence (Skype)
	Global Business Leader (manager transversal)	01 :05 :07	Visio-conférence (Skype)
Beta	Représentant commercial de la filiale du Brésil	01 :18 :20	Appel téléphonique (Skype)
	Directeur commercial Monde	01 :01 :58	Appel téléphonique
	Manager RH	00 :52 :46	En présentiel
	Manager des filiales en zone Asie	00 :52 :10	Appel téléphonique
Gamma	Ex-manager Marketing produit	00 :54 :55	Visio-conférence (ZOOM)
	Directrice marketing et des opérations (rencontrée à deux reprises)	00 :16 :38 00 :59 :45	Visio-conférence (ZOOM)
	Ex-cheffe de produit	01 :25 :49	En présentiel
Delta	Global Business Leader de la *Business Unit* "Robotique" (rencontré à deux reprises)	01 :34 :05 01 :08 :21	En présentiel
Epsilon	Coordinatrice Monde des clusters géographiques et culturels (Marketing et commercial)	00 :52 :50	En présentiel
	Cheffe de produit 1	00 : 17 :12	En présentiel
	Cheffe de produit 2		
Zeta	Directeur des opérations internationales	00 :53 :43	En présentiel
	Manager du service export France	00 :42 :17	En présentiel
Eta	Directeur des RH spécialisé dans la performance managériale	01 :16 :54	En présentiel
Partie prenante externe aux ETI : BPI France	Conseiller en investissement des PME-ETI, spécialisé sur les opérations de développement international	Non enregistré, informel	Appel téléphonique
Partie prenante externe aux ETI : ANACT-ARACT	Directeur de l'antenne régionale Auvergne-Rhône-Alpes	Non enregistré, informel	En présentiel
Syndicat professionnel METI	Délégué général	Non enregistré, informel	En présentiel
Totaux	20 entretiens réalisés	Plus de 17 heures d'entretiens	10 entretiens sur 20 en présentiel

Dans le cadre de l'étude préliminaire, nous avons concentré notre attention sur les cinq cas des ETI Alpha, Beta, Gamma, Delta et Epsilon pour réaliser nos analyses. Nous avons ainsi réalisé 20 entretiens, dont 14 entretiens ont fait l'objet d'un codage (ou 12 entretiens si l'on considère le nombre d'interlocuteurs rencontrés, étant donné que deux personnes ont été interviewées à deux reprises en raison de leur intérêt particulier pour l'étude préliminaire réalisée). Les

entretiens réalisés auprès des ETI Zeta et Eta, ainsi que les entretiens informels conduits auprès de parties prenantes externes aux ETI ne nous servent qu'à renforcer nos analyses.

Le Tableau 17 fournit le détail des 54 entretiens conduits dans le cadre de notre étude principale. La première vague d'entretiens est réalisée entre avril 2019 et mai 2020. La seconde vague a lieu entre avril et juillet 2021.

Tableau 17 Entretiens menés en 2019 et 2021 dans le cadre de l'étude principale

ETI	**Fonction de l'interviewé(e)**	**Date**	**Durée**	**Nombre de pages retranscrites**
PLASTAU	Directrice RH puis Co-directrice exécutive (rencontrée à deux reprises)	29/10/2019 20/04/2021	01 :12 :47 01 :05 :14	27
	Fondateur et président directeur général	07/11/2019	03 :00 :23	48
	Directeur commercial Europe	03/09/2019	01 :55 :36	35
	Directeur qualité	07/11/2019	01 :03 :32	16
	Directeur commercial Allemagne (depuis le siège en France)	02/12/2019	00 :49 :45	13
	Manager filiale Nord-Américaine puis Co-directeur exécutif (interviewé à deux reprises)	14/12/2019 12/05/2021	01 :09 :34 00 :21 :44	15 5
DEMAT	*CEO and founder* (rencontré à deux reprises)	06/06/2019 26/04/2021	00 :57 :18 01 :08 :37	23 16
	Country Manager Italy (interviewé à deux reprises)	01/10/2019 19/04/2021	01 :02 :45 01 :23 :56	18 41
	Country Manager Germany (interviewé à deux reprises)	02/10/2019 21/04/2021	00 :59 :22 01 :15 :14	15 17
	Country Manager UK (interviewé à deux reprises)	09/10/2019 22/04/2021	00 :59 :55 01 :04 :16	20 14
	European Sales Director (interviewé à deux reprises)	12/09/2019 30/06/2021	01 :22 :34 01 :11 :29	22 21
	IPS Manager (Service Support technique) *and consulting*	31/10/2019	00 :50 :25	19
	Global Strategic Alliances Manager (interviewée à deux reprises)	08 /10/2019 11/05/2021	00 :54 :52 00 :48 :59	26 24
	Vice-President Marketing, Product Management and Training	30/10/2019	00:56:25	18
	General Director	07/12/2019	01:03:39	18
	Vice-President Business Development	31/07/2019	01:12:08	28
	Managing director Australia and New-Zealand	17/12/2019	00 :48 :41	12
	Country Manager Spain and Portugal (interviewé à deux reprises)	23/10/2019 13/04/2021	01:14:38 01:20:12	31 22
	Research and Development Director	23/10/2019	01:20:20	29
	Managing director France (rencontré à deux reprises)	17/09/2019 27/04/2021	01:14:05 00:53:45	25 15

	Country Manager USA (interviewé à deux reprises)	15/10/2019 06/05/2021	01:05:02 01:04:06	20 17
	Country Manager Singapore	11/05/2021	01:13:38	15
	Human Resources Director	17/05/2021	01:17:10	23
AIRFROID	Directeur général délégué (interviewé à deux reprises)	22/08/2019 25/05/2021	01:17:35 01:08:57	37 21
	Directeur de *Business Unit* Europe et Moyen-Orient	22/10/2019	01 :17 :12	22
	Directeur du développement international	11/10/2019	01 :04 :06	20
	Manager des filiales de la zone Amérique Latine	18/10/2019	01 :04 :52	18
	Manager de la filiale Chine	25/11/2019	01 :06 :02	18
	Directrice des RH	15/06/2021	01 :18 :54	20
	Manager des filiales aux Etats-Unis	16/04/2021	01 :17 :54	21
CONNECT	Directeur des RH (rencontré à deux reprises)	18/02/2020 03/05/2021	01 :24 :17 01 :17 :04	26 38
	Directeur *Business Development* et export (interviewé à deux reprises)	24/02/2020 21/05/2021	01 :06 :22 02 :06 :12	13 40
	Directrice d'établissement en région Auvergne-Rhône-Alpes	07/08/2019	00 :39 :00	8
	General Manager USA (interviewé à deux reprises)	24/03/2020 23/04/2021	01 :10 :06 01 :05 :12	21 28
	Directeur *Business Unit* Fibre Optique	18/02/2020	00 :59 :21	18
	Manager filiale en Inde (interviewé à deux reprises)	25/03/2020 04/05/2021	01 :17 :54 01 :01 :52	13 21
Partie prenante externe aux ETI : Syndicat professionnel METI	Délégué général	13/04/2021	01 :00 :23	13
Partie prenante externe aux ETI : Réseau Alliance des ETI agiles (ALETIA)	Président ALETIA	12/04/2021	01 :12 :05	17
Totaux	**54 entretiens réalisés**	**/**	**62 :25 :00**	**1141**

Tous les entretiens de l'étude principale ont été réalisés en présentiel, sauf les entretiens réalisés avec les filiales à l'étranger qui ont tous été réalisés par visio-conférence (ZOOM, Teams ou WebEx).

Dans le cadre de l'étude préliminaire et de l'étude principale, les entretiens semi-directifs ont tous duré approximativement une heure et ont été réalisés en présentiel quand c'était possible, sinon par outil de visio-conférence (Skype, Google Hangouts, ZOOM, Teams) et dans de très rares cas par appel téléphonique. Le but de notre présence physique aux sièges des ETI était de nous imprégner de l'ambiance de travail pouvant donner des indices de conditions organisationnelles de l'implication des talents en ETI, bien que nous n'ayons pas eu l'opportunité de nous rendre en filiale à des fins comparatives.

Les entretiens ont tous été préparés à l'avance et se focalisaient, dès le départ de la recherche, sur les pratiques, processus ou logiques de management des ressources humaines favorisant l'implication et la poursuite de croissance à l'international des ETI. Nous avions déjà en tête les travaux proposant l'empowerment comme l'une des clés permettant de maintenir cette implication des employés agissant par extension sur la continuité du projet d'internationalisation, mais nous gardions à l'esprit que d'autres pratiques ou logiques de MRH pouvaient émerger lors des premiers entretiens et cas d'étude. Nos entretiens sont de nature subjectivistes (aussi appelées « émotionnalistes » au sens de Silverman(2013)) car nous les voyons comme la voie idéale pour accéder aux expériences authentiques des participants à l'étude. Les questions posées se focalisent sur les perceptions, conceptions, compréhensions, points de vue et émotions des individus interrogés, plutôt que sur les informations et faits objectifs, qui seraient dans ce dernier cas plutôt la visée d'un type d'entretien dit positiviste (Eriksson et Kovalainen, 2015; Silverman, 2013). Enfin, les questions préparées pour les entretiens nous permettent de répondre à nos questions de recherche dont la formulation commence par « quoi », « pourquoi » et « comment » (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 93).

Nous avons croisé les entretiens réalisés avec de la documentation secondaire de type rapports annuels d'entreprise, informations publiques disponibles sur les sites des entreprises complétées par les informations recueillies de la presse en ligne. Cela nous permettait de vérifier, à la fois, les critères de sélection des cas d'étude présentés dans la section 2, mais aussi de croiser les propos récoltés au travers des entretiens dans un souci de cohérence.

Les annexes 1 et 2 fournissent un aperçu de l'évolution simplifiée du guide d'entretien sur la totalité de l'étude et des problématiques correspondantes. Nous parlons d'une évolution simplifiée du guide d'entretien car nous avions des versions intermédiaires à ces trois versions.

Les versions présentées dans les annexes X et X correspondent aux dernières versions mobilisées dans le cadre des entretiens pour chaque étude et vague de collecte de ces données. En effet, le principe de l'entretien semi-structuré et du raisonnement abductif est précisément de permettre des micro-changements thématiques entre les différents entretiens menés pour nous permettre d'approfondir notre analyse des processus managériaux à l'œuvre. La conduite d'entretiens semi-structurés présente l'intérêt de partir avec une grille de thèmes tout en nous laissant la possibilité de varier le vocabulaire employé et l'ordre des questions entre les différents entretiens (Eriksson et Kovalainen, 2015). Ce format donne à l'interviewé la liberté d'aborder des sujets qui lui semblent importants, inspiré par la problématique de l'étude, ceci même lorsque notre guide d'entretien ne les prévoit pas à l'origine ou alors en d'autres termes.

Le guide d'entretien pour l'étude préliminaire est présenté en annexe 1. Les objectifs des entretiens de l'étude préliminaires étaient de définir les principaux enjeux managériaux pour les individus contribuant au développement des ETI, de tester et choisir les termes du guide de manière à obtenir les données qui intéressent notre sujet, puis de préciser la problématique. Certaines initiatives de management des RH ont pu émerger de cette étude préliminaire et le style de leadership est apparu comme fondamental en soutien de ces initiatives, aussi bien au travers des données que de l'examen de la littérature sur l'empowerment.

Le guide d'entretien concernant la première vague d'entretiens de l'étude principale (présenté en annexe 2) permet de voir si les mêmes initiatives de MRH sont mises en œuvre au sein des ETI qui n'ont pas fait l'objet de notre étude préliminaire ou si d'autres initiatives émergent. Il questionne les éléments suivants : pourquoi les individus pensent que ces initiatives sont choisies, les modalités de leur mise en œuvre, comment ils les perçoivent à leur niveau individuel et dans quelle mesure ils sentent que leur perception est partagée ou non par leurs pairs, notamment au sein des autres entités ou filiales de l'ETI. Ce guide a pour nouvel objectif de questionner le style de leadership qui, selon la littérature sur l'empowerment, apparaît complémentaire des initiatives de MRH pour soutenir le développement des ETI.

Les objectifs du troisième guide, qui concerne la seconde vague d'entretiens de l'étude principale (en annexe 3), sont d'abord de noter les évolutions potentielles du processus d'empowerment (initiatives de MRH et de leadership) mis en œuvre entre la première et la seconde vague d'entretiens et ensuite d'en comprendre les raisons. Le dernier objectif de cette vague d'entretiens est d'interroger la représentation du talent et les justifications derrière une

telle représentation, pour nous permettre d'examiner l'articulation entre le processus d'empowerment, cette représentation du talent et son management.

Enfin, la réalisation d'étude de cas implique de réfléchir en amont à la sortie, c'est-à-dire de se poser la question de quand et comment arrêter le processus de collecte des données (Eriksson et Kovalainen, 2015). Le caractère circulaire de la recherche qualitative permet de revoir son design et de collecter plus de données le cas échéant : penser en amont à une taille d'échantillon et de point de saturation à atteindre avant de produire les analyses peut être délicat tant la complexité peut être grande dans ce type de recherche et les résultats des analyses de données difficiles à envisager *a priori* (Eriksson et Kovalainen, 2015). Les expressions « taille d'échantillon » et « saturation » semblent moins adaptées aux recherches qualitatives compréhensives ne prenant pas des hypothèses de recherche comme point de départ et dont le but n'est pas de comparer des faits (Dey, 1999). Cependant, notre recherche s'inscrit davantage entre la recherche de faits et la compréhension de sens, car elle regarde les initiatives de MRH, de leadership et de TM dans les ETI en processus d'internationalisation, ainsi que la perception des interviewés sur le sens donné à ces initiatives. Nous avons donc conservé la notion de saturation théorique pour l'appliquer à notre recherche et savoir quand nous avons collecté suffisamment de données pour comprendre pleinement les logiques managériales étudiées (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons cessé de collecter de nouvelles données lorsque des éléments nouveaux émergeaient de façon marginale dans notre recherche. Alors, la collecte des données était satisfaisante et pouvait être arrêtée.

3.3. L'analyse qualitative intra-cas puis inter-cas des données par codage thématique

Notre analyse des données s'inspire du processus de codage systématique complexe proposé par les auteurs de la méthodologie enracinée (Strauss, 1990, cité par Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 200). Le codage se réfère à la conceptualisation des données. Coder revient à poser des questions au fur et à mesure que nous nous approprions les données collectées et à fournir des réponses provisoires jusqu'à la création ou l'affinement d'une théorie. Notre analyse procède

d'abord par codage ouvert, puis codage axial et enfin par codage sélectif. La figure 10 ci-dessous présente notre analyse.

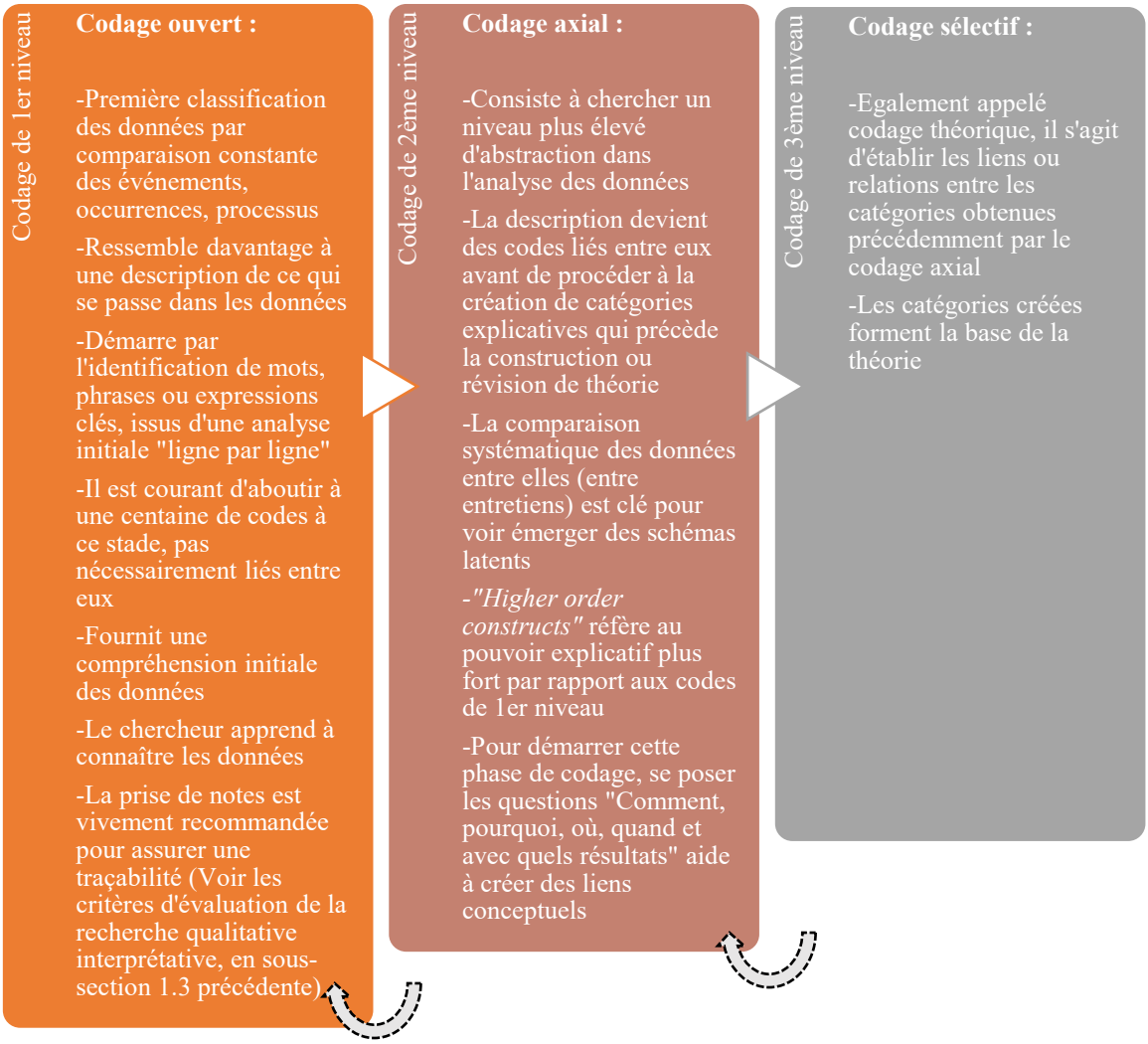


Figure 10 Processus de codage des données suivant la logique abductive (Strauss et Corbin, 1998), inspiré des travaux sur la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967)

L'approche de la théorie enracinée est née de la critique de la logique dominante hypothético-déductive qui laissait jusque-là une place exagérément prépondérante au test des théories existantes, niant au passage les possibilités de raisonnements inductifs ou abductifs. Pour Glaser et Strauss (1967), il ne s'agit pour autant pas de tenir une position naïve vis-à-vis des raisonnements inductifs-abductifs : *« le chercheur n'approche pas la réalité tabula rasa, mais il ou elle doit en revanche avoir la perspective suffisante pour voir les données pertinentes et en abstraire des catégories signifiantes »* (Glaser et Strauss, 1967, p. 8). L'expérience et les lectures du chercheur avant le démarrage de l'étude est clé dans l'approche abductive que nous avons suivie. Nous précisons ce qui a pu dans notre expérience et nos lectures, nous sensibiliser avant même la collecte des données dans paragraphes suivants.

Pour développer des interprétations possibles, nous devons tout d'abord coder les données une première fois, puis développer des catégories au travers des codes. Les indicateurs empiriques issus des données (événements, actions, activités) qui ont été collectées par les entretiens intégralement retranscrits et les documents collectés sur nos cas d'ETI, sont comparés les uns aux autres, dans le processus analytique, dans le but de trouver des similitudes et différences. Cette comparaison constante nous permet d'identifier ce qui est analogue dans les indicateurs, et, avec ces similitudes trouvées, nous sommes alors capables de produire des catégories ou concepts. Les aller-retours, entre les données et la littérature, et entre la littérature et les nouvelles données collectées (notre collecte de données auprès des ETI ayant eu lieu en plusieurs vagues), permet d'affiner et de reformuler les catégories ou concepts et leurs significations ou propriétés. Lors de cette phase d'allers-retours et de raffinement des catégories, la prise de note est fondamentale (Strauss et Corbin, 1998). La dernière phase de codage correspond au codage théorique : il s'agit d'établir des relations entre les catégories obtenues en codage de second niveau (appelé codage axial). Pour réaliser le codage et la prise de note (sous la forme de mémos), nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives *Nvivo*.

Les comparaisons entre les construits théoriques émergents et les indicateurs empiriques additionnels collectés (dans l'attente d'être intégrées au codage, sur le principe de l'échantillonnage théorique) se poursuivent jusqu'à atteindre le point de saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) : ce point est atteint lorsque le chercheur obtient une catégorie primaire ou fondamentale qui fournisse une explication adéquate du phénomène investigué. L'échantillonnage théorique désigne l'échantillonnage produit en rapport aux activités ou événements additionnels et guidés par les construits théoriques émergents. La visée originelle de l'approche enracinée en recherche qualitative est plutôt d'induire de nouvelles théories que de produire des descriptions épaisses ou des interprétations narratives des données. Toutefois, il reste très courant en recherche qualitative de n'utiliser que la logique de codage des données inspirée de cette approche : le processus de codage des données explicité et popularisé par Strauss et Corbin (1998) reste l'élément essentiel de la méthodologie enracinée (Eriksson et Kovalainen, 2015). Le but de la démarche de codage en général est de passer du niveau descriptif au niveau prescriptif et nous forçant à penser de manière conceptuelle.

Des concepts ou théories peuvent être utilisés avant l'analyse des données. Dans ce cas, le modèle théorique n'est pas fourni en avance : nous utilisons seulement les concepts théoriques pour « sensibiliser » les données empiriques, c'est-à-dire que nous ne donnons qu'un sens

général de référence pour l'analyse (Blumer, 1969, p. 148 ; Eisenhardt, 1989). C'est précisément la démarche que nous avons suivie pour réaliser notre recherche. Sensibiliser les données signifie que nous empruntons un concept issu des travaux qui précèdent notre propre recherche pour nous aider à décrire et analyser les caractéristiques organisationnelles centrales des données empiriques, et les significations qui y sont investies. Ce type de démarche correspond tout à fait à la logique abductive que nous avons choisi de suivre. Dans notre cas, c'est la littérature sur l'empowerment qui nous semblait *a priori* pertinente pour notre analyse de données. Cependant, nos différents guides d'entretiens ne reprennent pour autant pas de manière explicite le concept et la théorie d'empowerment, pour permettre à d'autres logiques ou initiatives de MRH, de leadership puis de management des talents, d'émerger de nos terrains d'étude.

Une fois nos codes axiaux voire nos catégories ou dimensions agrégées obtenues, une structure de données (*data structure*) peut être formée : c'est une photographie du processus d'analyse, une manière de comprendre comment les termes (codes de 1er niveau), les thèmes (codes axiaux) et les dimensions (codes sélectifs ou catégories) sont liés entre eux (Gioia, 2021). C'est une représentation graphique de la manière dont l'analyse a progressé à partir des données brutes jusqu'aux dimensions agrégées, en passant par les thèmes. Les chapitres 5 et 6 suivants traitant des résultats de notre étude proposent une représentation simplifiée inspirée de la *data structure* de Gioia (2021). La figure 11 ci-contre est extraite de nos résultats de recherche qui suit ce principe de codage. Elle présente les principaux leviers caractéristiques des dynamiques d'empowerment retrouvées dans nos cas d'ETI, générateurs d'implication forte des talents.

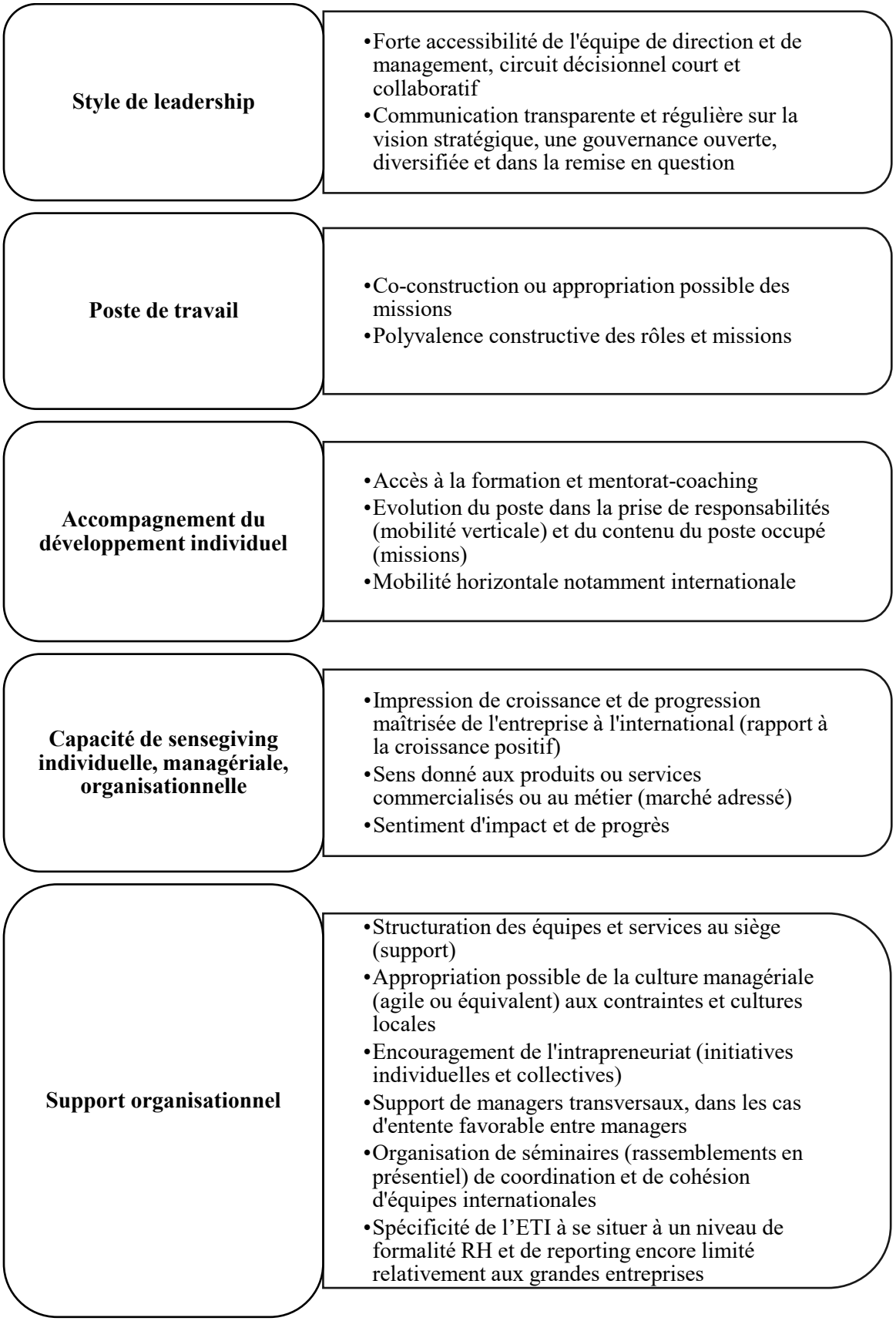


Figure 11 Conditions communes d'empowerment psychologique et d'implication clés au sein des ETI, retrouvées dans le codage selon Gioia (2021) de 2ème et de 3ème niveau

Dans le cadre d'une étude de cas multiple, tout processus d'analyse commence par l'analyse de chacun des cas, pris individuellement : c'est l'analyse intra-cas (Eriksson et Kovalainen, 2015, p. 141). Suit ensuite une analyse inter-cas, c'est-à-dire une analyse comparative entre les cas. C'est la démarche que nous suivons : chaque ETI est d'abord présentée de manière séparée dans le chapitre 5, puis de manière croisée, dans le chapitre 6. Cette analyse inter-cas croise les cas de management dans les ETI dans le but de faire émerger des similitudes mais aussi des différences, entre ces cas et par rapport à la littérature. L'analyse intra-cas qui la précède fournit un premier cadre descriptif général du cas. Le but de l'intra-cas est de construire du sens en réalisant des connexions entre les données empiriques (thèmes, événements, processus) avec la finalité de former une configuration holistique, le cas (Stake, 1995).

Pour nous assurer de respecter les différents critères d'évaluation propres à la perspective relativiste, nous avons veillé à utiliser le logiciel *Nvivo* (11ème version) pour l'analyse des données qualitatives car il permet de donner un accès transparent à la démarche de codage (Point et Baudet, 2022; Richards, 1999). L'intérêt de ce logiciel est de garder le contexte et chaque mémo rapporte ainsi l'état de nos réflexions, ce qui favorise la traçabilité de notre démarche d'analyse. Plus précisément, nous avons systématiquement réalisé des fiches mémo sous le logiciel *Nvivo*. Chaque mémo enregistre notre protocole méthodologique et rapporte l'état de nos réflexions émergentes. Ces fiches mémo reprennent, pour chaque type de donnée collectée, trois sections d'information. La première partie cite les *verbatims* clés (ou extraits de texte) immédiatement suivis de la raison pour laquelle ces citations nous ont semblées importantes au vu de notre problématique et de nos questions de recherche. La deuxième partie du mémo reprend l'ensemble des sujets abordés de manière à obtenir en un coup d'œil les différents éléments ayant émergé de l'entretien, qu'ils semblent *a priori* directement clés ou non pour répondre à nos questions de recherche. Chaque point ou sujet fait l'objet d'un titre en caractère gras pour faciliter la lecture et est accompagné de nos réflexions et interprétations. Ces réflexions sont par moments exprimées sous forme de questions lorsqu'il nous manquait un élément de compréhension. Cela nous a permis lors de la seconde vague de collecte de données de l'étude principale d'y revenir afin d'intégrer la question à notre guide. Enfin, une troisième et dernière partie prévoit dans chaque fiche mémo sous *Nvivo* une synthèse générale de l'entretien ou du document analysé. De même, cette synthèse générale facilite la reprise de contact avec l'interviewé dans le cas des entretiens car elle fournit les éléments saillants et les questions clés qui méritent d'être creusées lors du second entretien. En disposer facilite aussi la

prise de recul analytique au moment du codage de deuxième niveau (la montée en abstraction). L'annexe 6 fournit un exemple de ces mémos.

En parallèle de ces fiches mémo propres à chaque document ou entretien d'abord analysé individuellement, nous avons également prévu une fiche mémo faisant état de nos interprétations croisées entre les différents cas d'Entreprises de taille intermédiaire étudiés. Cette fiche permet de suivre le fil de notre analyse sur les similitudes et les différences entre les cas. Elle donne à voir au chercheur souhaitant reproduire l'exercice d'analyse le lien entre nos réflexions écrites et la rédaction finale de nos résultats de la thèse. Cette démarche permet de respecter le critère de confiance, parmi les critères d'évaluation de la recherche présentés dans la section 1. Ces fiches mémos favorisent la production de résultats de recherche dépendables et conformes.

De plus, pour reprendre les critères d'évaluation de plausibilité, confiance et cohérence présentés dans la sous-section 1.3, nous cherchons à obtenir une compréhension partagée de notre objet d'étude. Pour cela, et pour préparer la seconde phase de collecte de notre étude principale, nous avons produit une synthèse écrite et orale avant et au début de chaque nouvel entretien. La synthèse écrite a été envoyée aux différents interviewés. Le but était d'obtenir le retour des interviewés vis-à-vis des premières analyses réalisées à l'issue de la phase de collecte précédente, afin d'ajuster nos interprétations.

Le chapitre 5 suivant présente les résultats de notre recherche en suivant cette logique de présentation intra-cas d'ETI (l'inter-cas faisant l'objet du chapitre 6), ce qui nous permet de comprendre notre problématique de recherche : « Comment et pourquoi le processus d'empowerment pérennise-t-il l'implication des talents en ETI en processus d'internationalisation ».

En conclusion de ce chapitre, nous synthétisons la démarche de recherche mise en œuvre pour répondre à notre problématique de pérennisation de l'implication organisationnelle des talents dans un contexte de développement international des Entreprises de taille intermédiaire qu'il convient de soutenir également. Selon une perspective interprétativiste, nous adoptons une démarche de recherche qualitative compréhensive et procédons par étude de cas multiples. Nos cas sont des ETI et, pour chaque cas, nous observons en priorité le phénomène de l'évolution de logiques managériales. Plus précisément, nous envisageons de retrouver un phénomène de logique processuelle d'empowerment (ou de dis-empowerment), à la lumière des travaux et théories mobilisés au départ de la recherche, comme clé préalable à l'implication des talents des ETI. Savoir qualifier si une telle logique est mise en œuvre au sein des ETI ou non nécessite

d’observer comment le style de leadership et les initiatives de MRH qui l’accompagnent sont choisis et déployés. De plus, nous examinons la représentation du talent qui émerge aussi bien du terrain que de la littérature (grâce au raisonnement abductif) comme pouvant soutenir ou faire obstacle à une dynamique d’empowerment. Nous interrogeons en particulier la manière dont le management des talents peut s’articuler avec cette dynamique managériale examinée mais aussi avec la trajectoire de croissance des ETI.

Chapitre 5 – Les processus d'empowerment des talents de quatre ETI

Le chapitre 5 propose une analyse intra-cas des trajectoires de développement international des quatre ETI de notre étude principale, PLASTAU, CONNECT, DEMAT et AIRFROID, de leurs visions du talent ainsi que de leurs initiatives de management des RH et de leadership *empowering*. Ces résultats empiriques sont essentiellement basés sur la réalisation de 72 entretiens auprès de dirigeants, managers intermédiaires et de proximité, au siège comme en filiales (comme le montre le tableau 18 ci-contre). Les données issues de l'étude préliminaire ont permis d'éclairer notre analyse approfondie basée sur nos quatre cas d'ETI.

Tableau 18 Nombre et type de matériau collecté pour la production des études de cas

Type			Nombre		
Entretiens informels	Parties prenantes externes aux ETI		5		
	Managers d'équipe en ETI (les ETI n'ayant pas donné suite)		5		
Entretiens formels	Étude préliminaire composée des 5 cas d'ETI (Alpha à Epsilon)		12		
	Étude principale composée de 4 cas d'ETI		**Vague 1**	**Vague 2**	**Total**
		DEMAT	14	11	25
		PLASTAU	6	2	8
		AIRFROID	5	3	8
		CONNECT	6	4	10
		Total	32	20	**52**
Documents	Sites Web des entreprises, documentation d'entreprise (documents de référence pour DEMAT, support de projet CONNECT2025), presse en ligne dont interviews journalistiques		x		

Nombre d'entretiens formels réalisés : 65

Nombre d'entretiens informels réalisés : 9

Nombre total d'entretiens réalisés : 74

Nos résultats nous permettront de répondre à notre problématique générale de recherche posée à la fin de notre revue de littérature : Comment et pourquoi le processus d'*empowerment* pérennise-t-il l'implication des talents en ETI en croissance à l'international ? ; et plus précisément à nos deux questions de recherche :

- *Question de recherche 1 :* Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'*empowerment* envers leurs talents ?

- *Question de recherche 2 :* Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents ?

Les cas issus de l'étude principale sont présentés suivant une logique de taille d'ETI. La première section présente tout d'abord les cas des ETI françaises en transition de PME à ETI et d'ETI à grande entreprise (les deux cas PLASTAU et CONNECT). Cette section démarre par l'analyse du cas d'une ETI de taille plus réduite, PLASTAU, autrement dit encore proche de la PME en transition, présente ensuite l'ETI la plus développée parmi nos cas, CONNECT, et elle expose enfin deux cas plus typiques d'ETI, DEMAT et AIRFROID. Cet ordre nous permet d'identifier, dès le démarrage de la présentation de nos résultats, les logiques que nous interprétons comme perfectibles sur le plan du MRH et du management des talents dans le passage de la PME à l'ETI au travers du premier cas d'ETI familiale (environ 300 salariés[32]). Il nous permet également d'entrevoir, dans l'examen du deuxième cas exposé, les enjeux d'une ETI qui tend vers des modèles de management que la littérature en MRH associerait davantage à la grande entreprise (près de 3500 salariés). Les deux derniers cas, présentés dans la seconde section, pourraient être qualifiés de cas plus typiques d'ETI en poursuite de croissance à l'international (respectivement 700 et 2000 salariés), bien que contrastées entre elles, à la fois par le secteur d'activité et le type de gouvernance. Ces deux cas représentent des cas de succès du processus d'empowerment en ETI. Le premier cas, DEMAT, est une ETI agile du service numérique en hypercroissance et le second, AIRFROID, correspond au cas d'une entreprise familiale à mission organisée en réseau d'intra-prises semi-autonomes.

[32] Chiffres 2022

1. Présentation des cas d'ETI françaises en transition

Cette section présente les cas d'une ETI en transition de PME à ETI (PLASTAU), puis le cas d'une ETI en transition d'ETI à grande entreprise, ainsi que les défis managériaux associés à cette croissance, qui se réalise à l'échelle internationale.

1.1. Le cas PLASTAU, en transition de PME à ETI

L'ordre d'exposition des cas d'ETI dépend de leur taille. Le but est de révéler les contrastes forts de logique managériale et de développement entre ces différents profils d'ETI. Il s'agit des contrastes qui peuvent exister entre l'entreprise en transition de PME à ETI où l'on retrouve un degré d'informalité élevé et une démarche nettement plus structurée de l'ETI dans sa transition vers la catégorie grande entreprise.

Une ETI familiale de l'industrie plastique automobile de haute précision

PLASTAU est une entreprise familiale de l'industrie manufacturière créée en 1996 par son président actuel (non exécutif). Elle se positionne dans la transformation de matières plastiques. Elle développe et fabrique des pièces techniques de précision destinées au marché français et à divers marchés internationaux. Elle se présente comme spécialiste de l'équipement automobile. Elle compte près de 300 salariés (effectif reporté sur le réseau professionnel LinkedIn en 2022 et confirmé en entretien par ses dirigeants) répartis sur trois continents : Europe, Amérique du Nord et Asie. Le siège français fait directement face à son site de production, ancrés dans le bassin industriel de la plasturgie de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'entreprise est également présente en Allemagne *via* un bureau de vente et de développement, en Chine par un partenariat avec une société japonaise qui leur fournit la capacité de fabrication à Shanghai, mais également aux Etats-Unis où elle dispose d'une unité d'affaires incluant son bureau commercial et une usine (site de l'entreprise, onglet « Implantations »). Elle réalise entre 20 et 85 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel (d'après le site de recherche d'emploi Indeed consulté en septembre 2022). L'entreprise « fournit et livre localement pour une consommation locale » ses clients, desquels elle est en proximité directe depuis ses sites de production.

Trajectoire d'internationalisation lente, progressive et ponctuée d'échecs sur un marché de niche global

PLASTAU est fondée en 1996 par le père de famille PLASTAU, suite à une expérience professionnelle poussée à l'international. La nature curieuse du dirigeant-fondateur le conduit dès le départ à penser l'entreprise comme ouverte à l'international. Un exemple clé de cette

« fibre internationale » se révèle dans sa volonté d'apprendre l'allemand à l'âge de 39 ans, alors qu'il parlait déjà couramment l'anglais et l'espagnol en plus du français sur ses postes précédents de cadre de direction : *« j'ai pris des cours, j'ai été au combat, au feu toutes les semaines en Allemagne. C'est ça finalement qui rapproche les Hommes, c'est les langues. […] Pour aller à l'international, il y a un savoir-être particulier »*. Il avait également anticipé que PLASTAU se positionnerait sur une niche de marché en offrant des produits de haute qualité et de précision dans l'industrie automobile. Il aurait par conséquent *« vite fait le tour »* en termes de débouchés pour ses produits en France. C'est donc rapidement après sa création, soit cinq années après, que la PME aborde les marchés européens en commençant par la Suisse en 2000, l'Allemagne en 2001, puis l'Espagne, pour écouler ses produits.

En 2009, le dirigeant et fondateur de PLASTAU propose à sa fille fraîchement diplômée d'une école de gestion d'être la manager de la filiale suisse alors composée de 35 salariés et d'y structurer en particulier les premiers outils de gestion des ressources humaines.

La même année, PLASTAU aborde ce que son dirigeant appelle *« le grand export »*, c'est-à-dire une sortie de l'Europe pour s'ouvrir au marché nord-américain. Elle répond à une opportunité d'affaires aux Etats-Unis où l'entreprise crée un bureau commercial. Elle échoue à pénétrer le marché et décide, au bout d'une année, de finalement licencier le directeur commercial local et de fermer le bureau commercial américain tout en gardant la structure juridique *« en sommeil »*. En 2011, la fille du dirigeant choisit de quitter temporairement l'entreprise de son père pour gagner en expérience sur le métier de manager RH, mais au sein de deux ETI non concurrentes comptant 500 salariés.

Ce n'est qu'en 2012 que PLASTAU optera pour une nouvelle démarche cette fois-ci proactive d'investissement aux Etats-Unis, pour créer une unité d'affaires, soit une usine de production rattachée à un bureau commercial, comptant, dès le départ, 5 salariés localement. PLASTAU essuie donc un premier échec de pénétration du marché nord-américain qui suit une logique réactive de réponse à des opportunités d'affaires. Suite à cet échec, l'entreprise capitalise sur son expérience d'internationalisation proactive qu'elle avait appliquée à ses premiers marchés européens dans les années 1990, au marché américain. Cette fois, c'est un succès : au bout de trois ans, l'entreprise multiplie ses ventes et compte un effectif de 60 collaborateurs en 2014. Au cours des trois années suivantes, PLASTAU conduit des travaux d'agrandissement pour suivre sa croissance, mais le succès de ses opérations aux Etats-Unis est tel que l'entreprise déménage finalement dans des locaux plus grands. La figure 12, ci-dessous, retrace les dates clés de l'internationalisation de l'entreprise.

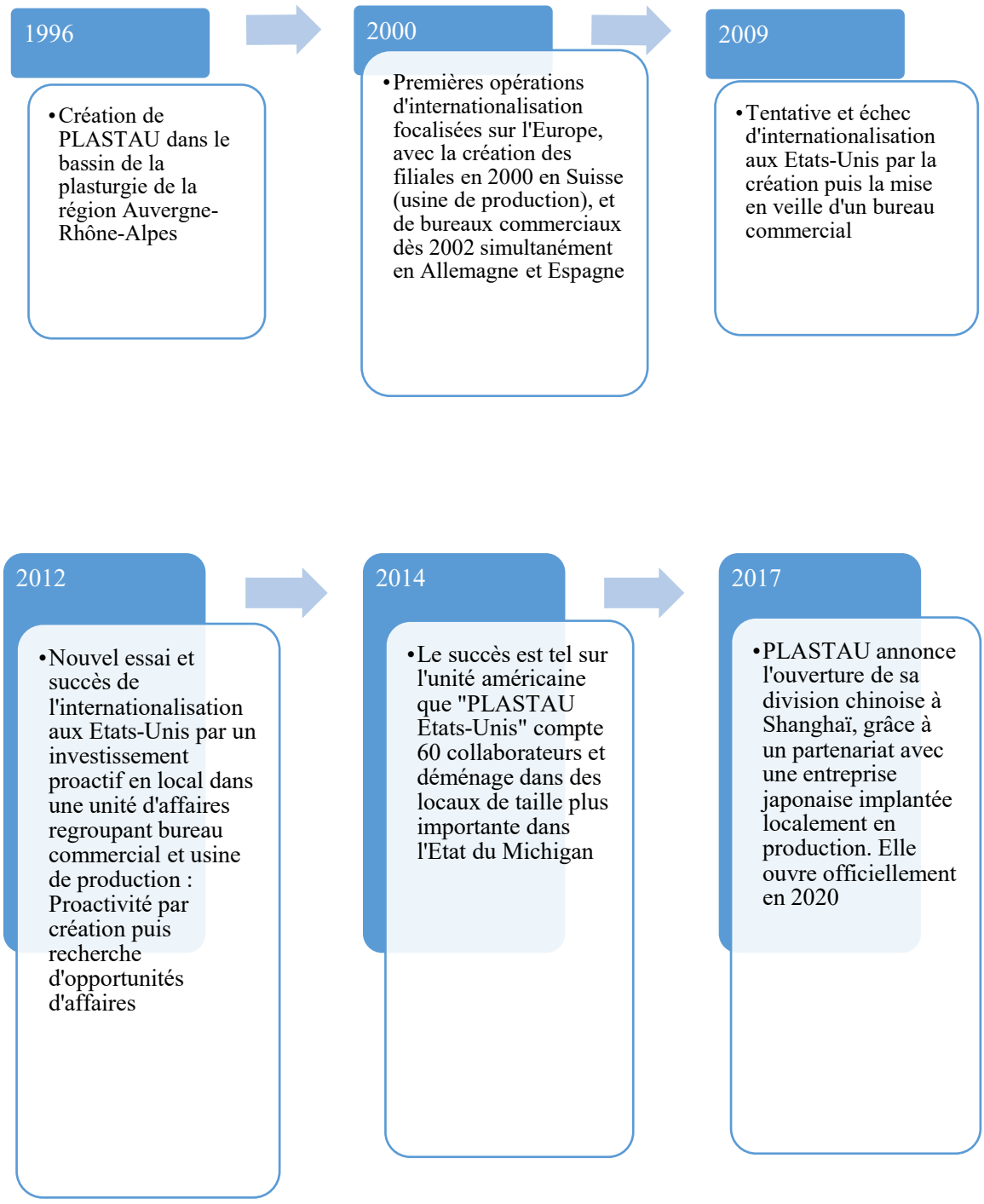


Figure 12 Historique de la trajectoire d'internationalisation de PLASTAU depuis sa création en 1996

PLASTAU voit son chiffre d'affaires global croître de +19% entre 2017 et 2019, comme le montre le tableau 19 ci-dessous.

Tableau 19 Variations du chiffre d'affaires et de l'effectif de l'ETI PLASTAU

Chiffre d'affaires (CA) réalisés en millions d'euros	2017	2019	2021
CA	52	62	43
Variation en %	/	19	-31
Effectif salarié global	300	330	250
Variation en %	/	10	-24

En 2017, la fille du dirigeant réintègre PLASTAU, forte de ses deux expériences en ETI sur le métier de Manager RH. Elle prend la direction de certaines opérations menées au sein des filiales européennes mais surtout la fonction de DRH. En 2018, PLASTAU annonce avoir fièrement dépassé une phase de crise liée à la santé de l'industrie automobile. Bien que cette crise ait été l'origine de pertes financières pour l'entreprise, elle ne l'a pas conduite à licencier de personnel. L'entreprise se positionne sur le marché de haute précision dans la pièce plastique automobile :

« Le global premium est l'essentiel des clients que nous avons aujourd'hui, qui sont essentiellement le haut-de-gamme européen c'est-à-dire BOSCH, MERCEDES, AUDI, PORSCHE etc. » (Dirigeant et fondateur, novembre 2019)

Il y a eu un réel choix de ne travailler qu'avec des pays reconnus comme leaders de ce positionnement haut de gamme, tels que l'Allemagne en Europe ou le Japon pour l'Asie, son plus récent partenaire facilitant la pénétration du marché chinois. De ce fait, son dirigeant et fondateur croit d'abord que la résistance de l'ETI tient à son positionnement :

« On a gardé tous nos gens car nous avions la conviction de pouvoir redémarrer plus vite que les autres, du fait du marché allemand et de leurs marques (nos clients) ».

Pour autant, le choix stratégique de rester focalisé sur le secteur automobile plutôt que de diversifier rend PLASTAU vulnérable aux crises multiples affectant cette industrie hyper-compétitive. Un des responsables qualité anticipait un renforcement des difficultés économiques de l'entreprise antérieurement à la crise sanitaire (décembre 2019) :

« On pourrait travailler sur d'autres domaines d'activités, pour être moins tributaires d'une crise automobile comme on peut le vivre aujourd'hui. Ce n'est pas une catastrophe, mais c'est le choix de notre dirigeant qui est de rester sur ce marché. »

En témoigne la chute significative de plus de 30% du chiffre d'affaires global de PLASTAU entre 2019 et 2021 ainsi que de son effectif salarié global (-24%) sur la même période. Malgré

le positionnement de haute précision et haute qualité de l'entreprise en pièces plastiques et de partenaires commerciaux perçus comme fiables dans le respect des échéances et contrats (allemands et japonais), l'ETI accuse un recul dans sa démarche d'internationalisation en période de crise sanitaire.

En sortie de la crise COVID19, la nouvelle direction en place de PLASTAU annonce poursuivre la stratégie de recentrage sur l'excellence opérationnelle déjà lancée dans l'automobile sur les équipements nouvellement acquis par l'entreprise en production. Pour ce qui est du mode d'expansion à l'international, la codirigeante exécutive et fille du fondateur explique, en avril 2021, que la croissance organique initiée jusqu'avant la crise pourrait reprendre, mais uniquement lorsque l'entreprise aurait retrouvé son niveau de performance industrielle d'avant crise. A plus long terme, PLASTAU opterait pour des opérations plus engageantes de croissance externe afin d'acquérir de nouveaux savoir-faire.

Dans le but d'améliorer notre compréhension du processus de développement, nous procédons à l'analyse de la trajectoire de PLASTAU, en utilisant une synthèse des codages de premier et de second niveau, tels qu'exposés dans le tableau 20. Le codage de premier niveau correspond aux événements ou initiatives directement extraits des données collectées et dépourvus de nos interprétations de chercheur. Le second niveau donne un premier sens à ces événements et initiatives en les regroupant par thèmes, ou plutôt par des codes se rapportant à la croissance[33] de l'ETI PLASTAU. Ils fournissent un aperçu de la logique de management et permettent d'entrevoir les tensions managériales associées à cette trajectoire de développement. Le codage et l'analyse de cette logique et tensions de management sont repris de manière détaillée dans les paragraphes suivants.

[33]Autrement dit à sa trajectoire de développement, ses phases de stabilisation éventuelles voire de décroissance en particulier à l'international

Tableau 20 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de PLASTAU

Codes de 2ème niveau	**Codes de 1er niveau**
Rapport à la croissance de l'entreprise	- Expérience internationale du dirigeant et fondateur antérieure à la création d'entreprise - Recrutement volontaire de profils internationaux, notamment d'origine locale mais parlant français et anglais - Existence d'un conflit dans l'état d'esprit des salariés de l'entreprise, entre ceux voyant l'international comme des opportunités, et une autre partie qualifiée de « férocement régionaliste », soit en crainte de licenciements en France au profit d'emplois délocalisés à l'étranger
Vitesse de croissance	- Phase de crise en 2018 dans l'industrie automobile ayant entraîné des pertes financières mais aucun licenciement - Premier échec d'internationalisation par opportunité commerciale aux Etats-Unis en 2010 puis nouvelle tentative réussie d'implantation d'unité d'affaires suivant une logique proactive en 2012
Mode d'entrée	- En Suisse, aux Etats-Unis et en Chine, création d'unités de production, avec la spécificité d'un partenariat japonais en Chine sur l'unité de production locale - En Allemagne et en Espagne, filiales commerciales créées et dirigées depuis le siège français, de même qu'en Suisse
Mode d'internationalisation actuel[34]	- Premier recul de la démarche d'internationalisation par la fermeture de l'unité d'affaires et de production Suisse, ainsi que des bureaux en Allemagne et Espagne - L'entreprise est dans une démarche de recentrage sur les marchés (pays) actuels avec un ancrage unique sur les trois continents, plutôt que d'expansion sur de nouveaux marchés, du fait d'un manque d'autonomie de compétences techniques en filiales locales
Stratégie d'internationalisation	- Démarche générale d'internationalisation progressive, par étapes de plus en plus engageantes pour l'entreprise, de l'apprentissage de la langue et l'export à l'embauche de personnel local dans la structure créée sur place - Choix des marchés d'implantation liés à des logiques de coût et de proximité géographique pour la Suisse, l'Allemagne, l'Espagne, ou de potentialité de débouchés de marchés requérant la proximité aux clients locaux pour le cas des Etats-Unis et de la Chine
« Time to » internationalisation	- Internationalisation en 2001 (5 ans après sa création), en commençant par les pays européens Allemagne, Suisse et Espagne, puis des années plus tard aux Etats-Unis et en Chine

Rappelons que cette partie de notre analyse a pour but de questionner le contexte du maintien durable de l'implication au travail des talents de l'ETI, qui se positionne comme un stade à part entière de développement de l'entreprise entre la PME et la grande entreprise. Le fait

[34] Soit de recul de l'internationalisation, de développement des marchés-pays actuels, de recherche de marchés-pays nouveaux

d'interroger l'internationalisation, en particulier par rapport à la trajectoire de développement de l'ETI, se justifie par la mise en évidence de la fréquente couverture internationale des entreprises de cette taille : plus d'un tiers des ETI françaises se développent à l'international[35] (Bpifrance et DGCIS, 2014; METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021). Leur positionnement de niche les conduit à rechercher leurs débouchés de marchés hors du marché domestique.

L'ETI au stade de réalisation de la nécessité d'une démarche de revue des talents

Cette sous-partie décline la vision du « talent » propre à l'ETI PLASTAU, correspondant à la plus petite des entreprises de nos cas d'étude. Préciser leur définition du talent revient à répondre à notre première question de recherche : « pourquoi l'ETI PLASTAU adopte-t-elle un processus d'*empowerment* vis-à-vis de ses talents ? » Cette réponse sera discutée dans le Chapitre 7.

Pour la vice-présidente RH (équivalent de DRH) puis codirigeante exécutive de PLASTAU, sont talentueux les employés « bons techniquement ». Elle désigne d'abord le talent comme une compétence technique, bien que la nouvelle vision RH, dans sa transition de la PME à l'ETI, mette de plus en plus en avant le potentiel d'évolution des employés à des postes de management. Il y a donc une volonté réelle de valoriser davantage les compétences sociales ou transversales, c'est-à-dire liés à des savoir-être :
« Aujourd'hui nous voulons regarder aussi la capacité à évoluer, manager des équipes, à transmettre son savoir-faire. Pour nous un talent c'est quelqu'un qui a des compétences évolutives, pas seulement techniques. » (Vice-présidente RH, PLASTAU, avril 2021).

La vision du talent selon PLASTAU ne reprend donc pas que la compétence mais tend aussi à cibler des potentiels futurs managers de direction. Pour ce faire, l'entreprise ajuste en 2021 sa stratégie de recrutement pour cibler les candidats disposant d'un diplôme d'études supérieures d'une durée minimum de cinq ans, qui serait gage d'un potentiel fort d'évolution sur des postes d'encadrement : *« cela leur donne plus de puissance, d'assise »* (Vice-présidente RH, PLASTAU, avril 2021).

Cette DRH défend une vision inclusive selon le principe que *« toute personne a[urait] un potentiel à développer »*. Cependant, *in fine*, pas tous les candidats démarrant à des niveaux d'opérateurs en production pourront évoluer par promotion interne.

[35] Si l'on ne considère internationales que les ETI ayant au moins une filiale à l'étranger

Le niveau d'accompagnement de ces potentiels qu'elle identifie de manière informelle s'effectue par une offre de certifications professionnelles renforçant les compétences techniques. Elle reconnaît que la faiblesse du management des talents chez PLASTAU tient à l'absence de structure de formation sur le volet des savoir-être managériaux :
« Ça leur permettrait d'avoir un angle de vue différent sur l'entreprise. Ce volet 'talent' aujourd'hui n'est pas développé sur la partie Support, clairement. » (DRH et codirigeante de PLASTAU, avril 2021).

En 2019, cette responsable RH reconnaissait ce point faible des processus de recrutement et de développement des compétences : *« On a souvent des gens qui ont évolué à des postes-clés comme de directeurs sur la base de leur haut niveau de compétence technique et pour les remercier. Pour autant, il leur manquait les compétences managériales nécessaires et parfois même l'envie de manager. Ça ralentit la croissance.* » (DRH de PLASTAU, octobre 2019).

Le partage de pouvoir d'agir, soit l'*empowerment* des talents chez PLASTAU, reste embryonnaire : il y a une prise de conscience récente de la nécessité de structurer une telle démarche. Elle s'en tient pour l'heure à un renforcement du dispositif de formation et à quelques initiatives émergentes de MRH et de leadership (cf. I.1.4 Logiques du Management des RH chez PLASTAU), mais c'est là la seule spécificité de l'*empowerment* des talents. Aucune revue des talents n'y est formalisée, mais la définition de la notion de talent précédemment introduite suggère une vision à mi-chemin entre l'inclusivité et l'exclusivité selon les résultats empiriques repris dans le tableau 21 ci-contre.

Tableau 21 Vision du talent de l'ETI PLASTAU

Vision du talent selon PLASTAU	**Résultat empirique correspondant**
Inclusivité	PLASTAU pense le talent comme une compétence développable chez ses employés
Exclusivité	PLASTAU cherche à identifier et cibler ses potentiels futurs cadres de direction
Conclusion : Inclusive, tendant vers exclusive	PLASTAU n'est qu'au stade de prise de conscience de la nécessité de structurer une démarche de revue des talents dans l'objectif triple d'anticipation des départs d'un encadrement de direction et intermédiaire vieillissant (objectif 1), de montée en compétence managériale de toute l'entreprise devenue ETI internationale (objectif 2) et de fidélisation des compétences clés dans un bassin d'emploi particulièrement en tension dans la vallée de la plasturgie (objectif 3).

La vision plus inclusive du talent chez PLASTAU pourrait simplement découler d'une absence pure et simple de travail de définition du talent pour l'entreprise et d'identification des postes particulièrement clés ou stratégiques pour l'entreprise. Notre questionnement aurait conduit cette directrice RH à répondre en faveur d'une philosophie d'inclusivité subie plutôt que réfléchie. Son stade de développement, soit sa taille actuelle, est un premier élément d'explication : PLASTAU est une jeune ETI de 300 salariés faisant face à une problématique majeure d'attraction et de fidélisation de compétences techniques clés lui permettant d'assurer la conception et la production de ses pièces plastiques de haute précision, dans un bassin d'emploi en tension de recrutement sur ces compétences. Bien que sa trajectoire d'internationalisation ne soit pas linéaire et que l'entreprise ait souffert de la crise du marché automobile en particulier en période du COVID19 (2019-2021), elle doit tout de même apprendre à fonctionner à l'échelle internationale sur trois continents pour assurer sa pérennité, mais ces enjeux restent récents pour elle. Les questionnements de vision du talent et de sa gestion sont émergents dans son cas. Ils la conduisent depuis 2018 à :

- Envisager un système d'identification des compétences clés ;
- Admettre la nécessité de renforcement de son processus de recrutement externe ;
- Développer les compétences à la fois techniques et managériales des employés actuels.

Les paragraphes suivants détaillent les logiques de leadership et les initiatives de MRH de PLASTAU ainsi qu'un recul critique pour chacune de ces logiques et initiatives. Nous montrons que PLASTAU n'en est qu'à un stade de réalisation de tensions managériales nouvelles marqué par sa transition de PME française à ETI internationale. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'elle présente une dynamique plutôt faible de ce processus d'*empowerment* de ses employés en réponse à ces tensions émergentes. Il se manifeste par des initiatives de MRH purement administratives et marginales et par un leadership encore loin de redonner du pouvoir d'agir aux managers intermédiaires et aux équipes face à sa croissance.

Entre volonté d'un processus d'empowerment et résistance à sa mise en œuvre

PLASTAU rencontre plusieurs défis managériaux. La collecte de données menée en deux phases, la première en 2019 et la seconde en 2021, donne à voir l'évolution des enjeux RH à relever par cette jeune ETI familiale.

En 2019, le fondateur et dirigeant de PLASTAU encourage sa fille, alors potentielle future dirigeante de l'entreprise, à structurer les ressources humaines de l'entreprise à l'échelle internationale. Toutes les entités sont donc concernées par la conception d'un nouvel

organigramme qui donnerait à PLASTAU un potentiel renforcé de croissance. L'idée derrière cette restructuration est de parvenir à une gouvernance et une organisation fonctionnelle ajustées aux contraintes de l'ETI en croissance, dont les équipes demandent de clarifier les opportunités de carrière en interne ainsi que les rôles de chacun. Cependant, la restructuration elle-même représente un défi colossal pour la jeune directrice des opérations et RH. Elle est pourtant diplômée d'une licence de droit et bénéficie d'une expérience de près de six années en tant que manager RH au sein de deux autres ETI du secteur et d'un premier passage de deux ans chez PLASTAU à l'issue de ses études :

« On a dédié un responsable commercial Europe à la démarche en cours, mais au final il n'a pas de vision très claire de ce qu'il doit faire. Ça crée des injonctions entre ce qui est attendu et ce qui est fait, ce que les équipes comprennent. Il nous faut passer de la démarche purement opportuniste en structurant notamment nos recrutements pour évoluer sur des marchés où on ne pourrait pas encore aller. C'est ainsi que l'on pourra mieux estimer l'intérêt d'aborder le marché, avec qui et quel accompagnement. » (DRH de PLASTAU, octobre 2019)

La fonction RH tout comme la logique de management d'équipe et de gouvernance de PLASTAU manquerait d'après elle de professionnalisation. La difficulté de gestion de la taille intermédiaire de l'entreprise réside dans un manque de coordination d'entités éclatées à l'échelle internationale qu'elle qualifie de *« micro-organismes ».* Cette faiblesse de coordination est particulièrement explicite à la lumière de l'exemple de son système qualité non standardisé entre ses entités françaises, américaines et suisse :

« Aux Etats-Unis, nous n'avons pas de directeur de site comme ailleurs mais un CEO. A mon arrivée il y a quatre ans, j'ai constaté un système qualité totalement différent entre eux et nous (documentaire, process). Que cette standardisation n'ait pas eu lieu, ce n'est pas normal. » (Directeur qualité, siège de PLASTAU, novembre 2019).

Ce manque de coordination semble lié non seulement à cette absence de standardisation des procédés, de clarté des attributions de chacun des techniciens devenus managers par promotion interne, mais aussi de clarté de rôles entre les membres de la direction :

« Dans les équipes internationales aujourd'hui on est dans des fonctionnements très indépendants. Mon père gère les filiales en Europe sauf la Suisse, et la Chine officiellement mais avec moi. La (filiale) Suisse c'est moi qui la gère, aux Etats-Unis on y a notre CEO qui est aussi un actionnaire qui a sa propre vision des ressources humaines, et la gère à sa manière. Disons que la standardisation des manières de travailler en général pourrait être plus poussée

dans une entreprise qui est à l'international comme nous. » (DRH et fille du dirigeant-fondateur, Octobre 2019).

Nous remarquons que les filiales n'ont pas de gérant local. Elles sont managées depuis le siège en France par les membres de la famille, à l'exception de la zone américaine qui est gérée localement par un membre externe à la famille. Ce dirigeant aux Etats-Unis est lui-même franco-américain.

Revoir l'organigramme est l'occasion pour PLASTAU de repenser les compétences clés à ses opérations actuelles et futures. C'est faire le point sur ses savoir-faire et savoir-être existants pour penser l'accompagnement des potentiels sur des postes de management :

« Ça nous permettra de faire monter des gens en compétence, de ne pas tout de suite leur attribuer des postes pour lesquels ils n'auraient ni la capacité de gérer en totalité les missions associées, ni l'historique des équipes et la conscience des enjeux actuels et futurs de l'entreprise et ses clients ». (DRH et fille du dirigeant-fondateur, Octobre 2019).

Cette problématique des compétences managériales manquantes est criante lorsque l'on prête attention aux tensions relationnelles qui émergent entre les équipes de cultures différentes. C'est la compétence de communication interculturelle qui semble faire le plus obstacle à la pérennité de croissance à l'international de PLASTAU :

« Il faut créer un poste avec un profil diplomate et communicant, qui va permettre justement d'aller sur les spots de conflits, de les identifier au préalable et de pouvoir écouter un peu les gens, par rapport à leur ressenti, à ce qu'ils souhaitent faire. Pas un hiérarchique mais vraiment un poste de communicant qui puisse comprendre et mener des actions à certains endroits quand il voit qu'effectivement ça n'a pas été compris. […] Il peut être temporaire, juste le temps de stabiliser la dynamique relationnelle interculturelle et entre employés historiques réfractaires et les nouveaux profils. Ça peut permettre de casser les silos » (Responsable-directeur commercial Europe, septembre 2019)

La communication autour de l'internationalisation et des changements à mener par la PME dans sa transition de PME à ETI n'a pas été le point fort des dirigeants de l'entreprise et restera une faiblesse majeure sur toute la période de notre étude (2019-2021) :

« L'internationalisation n'a pas été très bien vécue, en particulier par les cadres historiques. […] Certains employés ne l'acceptent pas et pensent que les filiales à l'étranger affaiblissent plus le groupe qu'elles ne le renforcent. » (CEO, filiale américaine, décembre 2019).

PLASTAU compense la résistance des salariés historiques à l'internationalisation en ayant recours à des recrutements externes de profils diplômés en management et expérimentés sur des postes d'encadrement au sein d'ETI ou de grandes entreprises. Elle cherche également une plus grande diversité culturelle au sein de ses équipes, en tous cas au niveau de la filiale américaine :

« Dans mon équipe, j'ai quelques français. Ça aide avec le siège, mais pour le reste j'ai un patchwork de cultures et personnalités. En France, ça reste un peu franchouillard » (CEO filiale américaine, décembre 2019)

Ce CEO est lui-même franco-américain. Bien que la diversité culturelle (associée à une expérience internationale forte de l'équipe de management) au sein des entreprises petites et moyennes puisse être théoriquement bénéfiques pour favoriser l'internationalisation (Reuber et Fischer, 1997), elle ne suffira pas à PLASTAU pour gérer la résistance de ses employés au projet d'internationalisation. D'abord, cette démarche de diversité ne concerne véritablement que la filiale nord-américaine de PLASTAU, portée par ce dirigeant de filiale expérimenté de l'international. Ensuite, ce dernier reconnaît lors du deuxième entretien en 2021 que la diversité ne peut suffire à générer une acceptation du projet d'internationalisation. Le fondateur et PDG familial originel lui-même devait déjà accepter l'impératif de croissance à l'international et les changements qui y sont associés : en témoigne les propos de son directeur de filiale américaine (cf. la figure 13 ci-contre), mais aussi l'analyse des propos du fondateur lui-même dont le discours apparaît contradictoire en 2019 vis-à-vis de ces changements à mener. En effet, ce dernier tient en novembre 2019 un double discours : il explique la nécessité pour son entreprise d'aborder les marchés internationaux et ce que cela signifie en termes d'apprentissage des cultures et des langues étrangères pour ses équipes. Parallèlement à cela, il soutient que son rôle de dirigeant et le rôle de l'entreprise familiale est d'abord de protéger ces mêmes équipes du danger de la financiarisation de l'économie. Ensuite, il est de les prémunir de la potentielle perte des valeurs humaines qu'il inscrit dans un esprit managérial protecteur des intérêts des employés (bien qu'on l'accuse selon lui de « paternalisme »). Il explique craindre que sa fille DRH ne menace cet esprit managérial en lui préférant une approche différente et délégative du management.

Ensuite, ce PDG et fondateur devrait assumer un rôle de communication positive afin que ses équipes de management historiques puissent percevoir à leur tour le projet comme souhaitable :

« L'accompagnement culturel doit venir de la tête de l'entreprise, avec des messages qui doivent passer top-down. Il leur faut créer des opportunités pour que les gens se connaissent,

pour éviter les mépris qui sont source d'agacement et de stress managérial ». (Fondateur et PDG de PLASTAU, novembre 2019)

La figure 13 résume ces différents éléments.

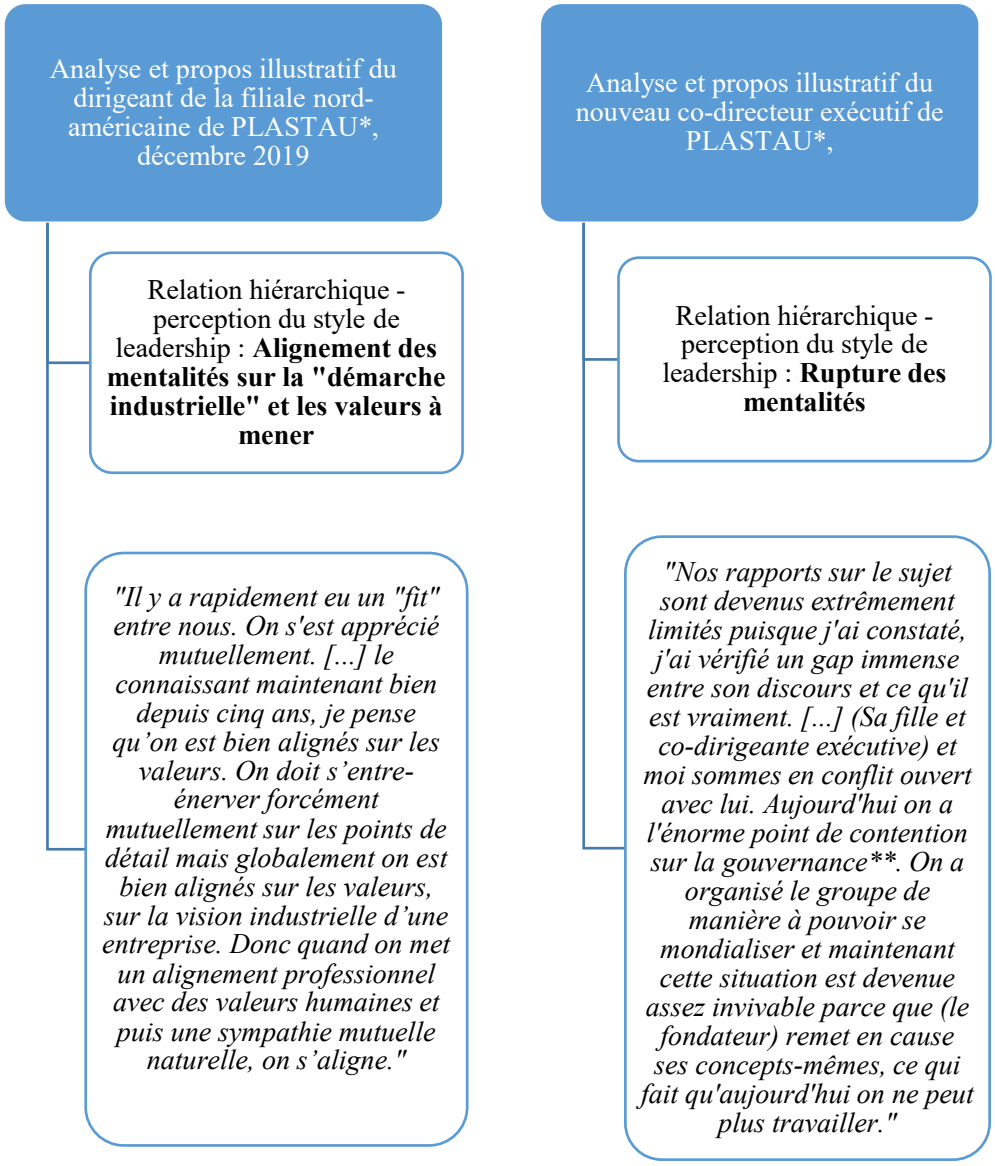


Figure 13 Verbatim illustratifs de l'échec des initiatives managériales sensées favoriser l'acceptation de l'internationalisation chez PLASTAU

*Il s'agit du même interviewé, ayant changé de fonction entre les deux vagues de collecte de données.

**Sur l'année 2020, la fille du fondateur et DRH ainsi que ce dirigeant de filiale nord-américaine (voués à devenir les futurs-ex-codirigeants exécutifs de PLASTAU) mettent en place la nouvelle gouvernance, composée d'un comité de direction avec des profils internationaux dont la responsabilité devait être transversale à l'ensemble des entités de l'entreprise à l'international

Ce dirigeant de filiale américaine est recruté en 2014. La relation hiérarchique entre le PDG familial et fondateur de PLASTAU (lui-même à l'origine du recrutement du directeur de filiale

américaine dans un désir d'être soutenu dans le projet d'internationalisation de son entreprise) se manifeste par une grande proximité et confiance interpersonnelle. La communication hiérarchique est de bonne qualité. Ils partagent les « mêmes valeurs » et une vision similaire des changements à mener pour développer l'entreprise. Entre 2019 et 2021, ils passent d'un alignement fort de leurs visions des initiatives managériales sensées porter le projet d'internationalisation, à une rupture progressive de leurs mentalités. Le contraste des *verbatims* de ce directeur de filiale entre ces deux vagues d'entretien met en évidence les raisons pour lesquelles PLASTAU échoue dans le renouvellement de son modèle managérial sensé accompagner l'implication organisationnelle de ses talents, et en lien à cette implication collective, le développement international de l'ETI.

La réorganisation, portée dès 2019 et initiée par la fille du fondateur et DRH, concerne d'abord le siège (donc les équipes situées en France) et comporterait une phase de transition, ciblée sur la partie opérationnelle, avant de repenser la gouvernance. L'entreprise rencontrait alors plusieurs défis managériaux qu'elle souhaite solutionner pour partie par le biais de cette nouvelle organisation, puis d'une nouvelle gouvernance. Ces différents défis sont reportés dans le tableau 22 (ci-dessous) qui fournit les indices de crise ou de risque de déstabilisation du modèle RH et de TM dans la croissance de l'ETI. Ces défis managériaux ou indices de déstabilisation RH ont conduit PLASTAU à envisager certaines réponses, voire à effectivement les mettre en place à compter de 2019. Une analyse de chacune des réponses envisagées ou mises en place par PLASTAU est proposée.

Tableau 22 Défis managériaux et indices correspondants dans la croissance de l'entreprise PLASTAU, en transition de PME à ETI

Emergence de tensions ou défis managériaux*	**Réponses envisagées ou mises en place par l'entreprise****	**Indices correspondants : Verbatim*****
Tension n° 1 : Nécessité de clarifier les rôles de chacun ainsi que possibilités de mobilité dans un souci d'équité, de transparence vis-à-vis des conditions d'accès à des fins d'implication ; Pénurie de main d'œuvre industrielle ainsi que des profils de managers d'équipes internationales qu'il convient d'attirer et d'impliquer à l'entreprise	**-Réponse n° 1 :** Tout premier inventaire des compétences présentes au sein de l'entreprise pour les aligner aux besoins stratégiques inscrite dans une démarche de réorganisation : L'objectif premier est de clarifier les rôles de chacun, en particulier des managers historiques en qualité et production des différentes entités, en définissant la structure de l'entreprise internationalisée (pour impliquer les employés historiques et pour intégrer les nouveaux candidats). Le second objectif de cet *« arbre des compétences et des relations »* qui met l'accent sur les métiers de la production et de l'excellence opérationnelle est de travailler l'attractivité des métiers de l'industrie de la plasturgie (marque employeur)	**Entre nécessité stratégique de clarification des rôles et résistance des salariés historiques :** *« Les salariés historiques qui sont aujourd'hui proches de la direction sont aussi à l'origine des dysfonctionnements actuels. Ils sont conscients qu'on doit adapter la structure. Ils ne veulent évoluer qu'en restant dans leur zone de confort, ou ne veulent pas évoluer. Leur façon de voir était bonne quand on fonctionnait à 50 (salariés), mais aujourd'hui on est 330. […]* **Démarche de réorganisation :** *J'ai revu tout le parcours d'intégration, j'ai refait toutes les fiches de poste, j'ai retravaillé toute la partie structure de certains services qui étaient clés pour nous par rapport aux attentes de nos clients »* (VP Corporate et des filiales Suisse et Chine, DRH, fille du fondateur, octobre 2019) **Ambiguïté des rôles :** *« C'est vrai que moi j'ai un rôle, je ne sais pas comment l'exprimer mais je reste leur N+1 mais seulement sur la partie opérationnelle […] C'est en cours de restructuration, ça manque de clarté sur l'organisation. C'est la fille du fondateur qui est aussi notre DRH qui gère directement la filiale allemande. »* (Directeur commercial Allemagne, décembre 2019)
-Tension n° 2 : Besoin de faciliter des liens de coopération et de coordination des équipes qui se diversifient à l'international et	**-Réponse n° 2a :** Des attributions de rôles managériaux fédérateurs d'équipes pour résoudre les tensions interpersonnelles, dans un contexte de diversification des cultures des employés à l'international et de nécessité de collaborer à distance	*« Il y a beaucoup de tensions chez PLASTAU, ce qui est étonnant pour une entreprise si petite. […] J'espère ardemment avoir un rôle fédérateur avec la DRH pour qu'il n'y ait plus ces individus qui se battent comme des coqs pour cause d'egos surdimensionnés »* (Directeur de la filiale aux Etats-Unis, décembre 2019)

doivent apprendre à échanger en virtuel	**-Réponse n° 2b :** Standardisation effective des procédés industriels (production-qualité) et des savoir-faire techniques pour les mettre en œuvre, dans l'optique de renforcer la relation de service aux clients eux-mêmes internationaux	**Une double nécessité de standardisation et de délégation-décentralisation managériale :** *« Les audits clients c'est compliqué, ils (filiale américaine) n'ont pas appliqué notre système qualité et ce qu'ils ont mis en place est très loin des standards automobiles. Dès qu'ils sentent que ça ne va pas partir dans le bon sens, ils appellent au secours ici. Transversaliser le système, remettre tout à plat, c'est un travail de titan, qui prendra du temps. […] Ici on est en train de passer le cap d'artisan d'excellence à industriel international. Cette bascule-là est compliquée parce qu'on n'a pas forcément la structure pour s'assurer d'auditer sur tous les sites. J'aurai besoin éventuellement d'auditeurs, mais ça demande des moyens. Au lieu d'avoir un responsable qualité par filiale, je suis sensé chapeauter la qualité à l'international alors que je suis déjà mobilisé pour 95% de mon temps ici sur la partie opérationnelle du site rattaché au siège. »* (Directeur qualité, novembre 2019) **Nécessité de transfert international et de formalisme :** *« Ce manque de formalisme, de rigueur documentaire, est amplifié. C'est vrai d'une manière générale mais même en local, sur le site français et en filiales. L'aspect transfert vers l'international est rendu encore plus difficile du fait de ce manque de formalisme »* (Co-directeur exécutif de PLASTAU, mai 2021) **La standardisation des procédés simplifiée par la relocalisation du site suisse :** *« Avec la Suisse qui n'est plus dans le giron (filiale fermée et relocalisée en France au siège), ça fait une organisation en moins à standardiser. En Chine en a vraiment mis en place les process qu'on a ici donc il n'y a pas de problématique »* (Co-directrice exécutive de PLASTAU, avril 2021)
	-Réponse n° 2c : Des recrutements externes de profils internationaux	*« J'essaie d'avoir des profils qui sont internationaux, même pour des postes qui n'ont pas de base d'international, j'essaie de recruter uniquement des personnes qui ont cette ouverture d'esprit internationale. »* (Directeur de la filiale aux Etats-Unis, décembre 2019)
-Tension n° 3 : Enjeu de résistance à l'objectif d'internationalisation de l'entreprise qui perdure du fait de l'échec de la communication hiérarchique	**-Réponse n° 3a :** L'organisation d'une journée de cohésion d'équipe au niveau du siège français	« *Il faut justifier notre présence à l'international au niveau des équipes parce que souvent ici ils disent ça nous coûte cher au niveau des développements, que ce n'est pas forcément utile, que ça nous prend du job ici à la maison mère (que ça nous a enlevé du travail). Pourtant, le fait est que c'est pour nos clients le gage de nous donner du job sur un marché automobile en évolution. Donc il faut arriver à gérer cette contradiction ».* (DRH, octobre 2019)
	-Réponse n° 3b : La suggestion de la DRH et fille du fondateur de réviser les discours internes à venir de la direction vis-à-vis des équipes en rapport au changement (l'internationalisation), suite à l'échec de communication de son père	*« Quand je suis arrivée en RH, le sujet était de s'occuper de la Chine. Les équipes ont pensé que j'allais tout délocaliser là-bas, alors que pas du tout. Mes parents ne comprenaient pas qu'elles aient pu avoir peur de ça. […] Il fallait que je fasse passer des messages après coup pour rassurer sur le fait que je n'étais pas la coupeuse de têtes. J'ai en effet viré une personne après mon arrivée parce que c'était important pour pouvoir avancer, mais l'idée était juste de montrer que je prenais la main sur certains aspects ».* (DRH, octobre 2019)

-Tension n° 4 : ; Pénurie de main d'œuvre industrielle ainsi que des profils de managers d'équipes internationales qu'il convient d'attirer et d'impliquer à l'entreprise	**-Réponse n° 4 :** Des formations internes assurées par un personnel technique en mobilité internationale fréquente et des réunions d'échange irrégulières et informelles :	**Confession d'un échec dans les premiers recrutements :** *« Il y en a (candidats) qui préfèrent être au chômage à Lyon que de venir travailler dans cette vallée. Dans nos recrutements, on a échoué dans la moitié des cas dû à ce problème de déplacement, mais à nous de réfléchir à ces questions. »* (Fondateur et PDG de PLASTAU, novembre 2019) **Les techniciens super-héros, entre mobilités fréquentes à l'étranger et formateurs virtuels :** *« On voit qu'on est confrontés à des problèmes de transmission d'information et de données techniques, de savoir-faire. On pallie par l'envoi de bons techniciens sur site pour former, donc la formation c'est pour moi le point qui est important, donc c'est ce sur quoi notre DRH travaille aussi, la formation puis après c'est clair qu'il faut avoir des meetings réguliers avec l'encadrement pour échanger sur des stratégies, ce qu'on n'a pas encore, ce qu'on a encore du mal à mettre en place de manière régulière et automatique. Ça se fait mais je pense qu'il faudrait le formaliser un peu mieux. »* (Directeur commercial Allemagne, décembre 2019)

***** Les défis ou tensions sont les éléments de crise déjà effective ou de risque de déstabilisation du modèle RH et de TM retrouvés dans ce cas d'étude.

** La rupture anticipée de la collaboration et de collecte des données avec ce terrain lors de la seconde vague d'entretiens en 2021 explique cette nuance entre les solutions « envisagées » et « mises en place » : il n'a pas toujours été possible de savoir si ces initiatives ont pu être effectivement mises en œuvre.

*** Ces indices issus des données illustrent à la fois les défis (tensions) et les solutions (réponses) de l'entreprise.

La mise en évidence des indices de tensions managériales émergentes propres aux entreprises en développement (dans leur phase intermédiaire) permet de mieux appréhender les réponses de MRH, de leadership et de management des talents qu'elles ont favorisées.

Avant la nouvelle gouvernance et organisation de PLASTAU, il existait des ambiguïtés de rôle au niveau des attributions de chacun des managers intermédiaires et opérateurs. A ces ambiguïtés s'ajoutait un manque de cohérence dans les exigences imposées par les membres multiples de la direction (dans le cadre de la succession entre le fondateur et ses futurs codirigeants exécutifs), génératrice de confusion et de stress reporté par les équipes managériales :

« Vous pouvez vous retrouver à faire un truc le matin suggéré par le père (PDG et fondateur de PLASTAU), puis le frère (directeur finance et contrôle de gestion de PLASTAU, fils du fondateur) ou la sœur (DRH de PLASTAU) qui vous dit l'inverse l'après-midi. Je ne pense pas que ce soit lié à l'aspect familial. Ça s'est un peu amélioré maintenant du fait que des personnes se soient plaint de savoir 'mais c'est qui mon responsable ?', mais il y a encore le père-fondateur qui est là au milieu. Quand je suis arrivé c'était assez compliqué, cette espèce d'hydre à trois têtes : il y a le père qui est très orienté qualité mais d'il y a 15 ou 20 ans alors que ça a énormément évolué depuis et qui est assez réfractaire au changement ; il y a la fille qui porte le changement sur la partie opérationnelle et enfin le frère qui n'est pas sûr de vouloir prendre un rôle de management. » (Directeur qualité, novembre 2019).

En 2021, la nouvelle codirigeante de PLASTAU (fille du fondateur) et DRH décide finalement d'opter pour une organisation matricielle, accompagnée de recrutements externes de profils apportant une vision de la grande entreprise à l'ETI. Cette stratégie lui permettrait d'être plus robuste face aux exigences de ses clients. Ces derniers demandent à PLASTAU d'être plus structurée, avec l'inquiétude tout de même de garder la flexibilité propre à la PME-ETI familiale.

Le dirigeant de la filiale américaine comprend toute la prudence nécessaire à la transition vers une telle organisation matricielle, qui pourrait bien être selon lui source de rivalités si les valeurs et les indicateurs ne sont pas communs au niveau des managers. Ce socle commun permettrait d'entretenir la confiance interpersonnelle :

« Il faut que les managers fonctionnels s'entendent bien avec les hiérarchiques locaux (filiales étrangères). Le matriciel ne fonctionne pas lorsque les gens ont un ego mal placé et s'il n'est

pas expliqué. […] Même notre dirigeant fondateur n'en a pas encore l'expérience. Le sachant, on devrait pouvoir pallier les risques. » (CEO filiale américaine, décembre 2019).

Nous analysons maintenant les réponses apportées par l'entreprise.

Concernant la réponse n°1 de clarification des rôles par l'inventaire des compétences, les travaux sur la théorie d'équité suggèrent qu'il est souhaitable de rendre transparentes les conditions par lesquelles les employés peuvent accéder à des mesures d'appréciation de leur investissement au travail (Adams, 1963; O'Connor et Crowley-Henry, 2019). De plus, le fait de clarifier les compétences requises à chaque poste ou fonction permet aux employés historiques comme aux nouveaux arrivants de mieux saisir les nouveaux attendus de l'entreprise vis-à-vis d'eux et donc fournit le socle du maintien du contrat psychologique (Commeiras *et al.*, 2009; Rousseau, 1995). Il s'agirait donc d'une initiative de MRH *empowering* mais qui émerge tardivement par rapport au développement de PLASTAU : les verbatims exposés dans le tableau 5 mettent en évidence une démarche de réaction plutôt que d'anticipation des tensions de la part des équipes dirigeantes.

Concernant la réponse n° 2 d'attribution de rôles managériaux fédérateurs pour soulager les tensions entre équipes dispersées à l'international, la littérature sur les *boundary spanners* souligne le rôle clé des facilitateurs de relations entre les équipes dispersées à l'international et le transfert des connaissances inter-filiales (Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). Le cas PLASTAU montre (cf. Verbatim du Tableau 5) qu'il serait souhaitable d'anticiper dès les premiers recrutements en PME la présence de compétences interculturelles et de capacité d'adaptation des candidats à l'international, voire d'aligner une stratégie RH avec les orientations stratégiques d'internationalisation en amont du projet d'entreprise.

La réponse n° 3 porte sur l'organisation d'une journée de cohésion d'équipes au niveau du siège français et la révision du discours de communication interne top-down (des dirigeants vers les équipes managériales et les proches du terrain). En conduite du changement, ici dans l'optique d'internationaliser PLASTAU, la direction aurait gagné à tout d'abord communiquer sur des évaluations objectives de la situation de l'entreprise dans l'environnement compétitif ainsi que de trouver un appui plus neutre de prestataires externes pour établir un sentiment d'urgence à la nécessité d'internationaliser l'ETI (il s'agit de l'étape 1 du modèle de management du changement selon Kotter, 1995). Ensuite, la direction de PLASTAU aurait dû inclure *a minima* ses équipes de managers dans la démarche, suivant la suggestion de de Kotter de *« créer une coalition, un groupe d'individus avec l'énergie et l'influence suffisantes et nécessaires dans l'organisation pour conduire le changement »* (extrait d'Appelbaum *et al.*, 2012, p. 766 ;

Kotter, 1995). En particulier, elle aurait pu bénéficier de leur participation à l'établissement d'un calendrier et de formation du contenu de la communication interne en amont du changement : le modèle de Kotter en 1995 suggère en effet *d' « impliquer les individus dans l'effort de changement en les invitant à réfléchir à la nature même des changements à mener et à comment les mettre en œuvre plutôt que de se demander pourquoi ils résisteraient à ces changements et comment les arrêter »* (extrait d'Appelbaum *et al.*, 2012, p. 766), puis dans la réflexion du socle de valeurs communes et de l'accompagnement par structuration d'outils RH adaptés (notamment de formations aux compétences interculturelles, de collaboration en équipe virtuelle et compétences linguistiques). En rapport à la journée de cohésion d'équipe au niveau du siège, il serait souhaitable d'aller plus loin et d'intégrer les filiales pour assurer un sentiment d'appartenance et de volonté de collaboration qui aille au-delà de la relation hiérarchique entre la direction et l'équipe au siège : il s'agit d'adresser le problème de la cohésion inter-équipes et inter-filiales (Balogun et Johnson, 2004; Lüscher et Lewis, 2008; Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013).

Enfin, la réponse n° 4 concerne les formations internes assurées par un personnel technique en mobilité internationale fréquente et de réunions d'échange irrégulières et informelles. Le fondateur exprime en 2019 la nécessité pour PLASTAU d'intéresser les candidats à l'interculturel, aux langues étrangères mais surtout aux compétences d'import-export pour accompagner l'internationalisation. Il déplore que les nouvelles générations ne soient pas prêtes à fournir l'effort ou le sacrifice requis à tout projet de s'internationaliser dans ses compétences et son parcours. Il explique proposer l'accès à des formations linguistiques à certains profils (sans préciser lesquels mais nous comprenons que le dispositif ne bénéficiait pas à tous les employés) et mentionne une mobilité d'employés de filiales vers le siège français à des fins de rapprochements culturels. Nous ne saurons pas si ces initiatives de MRH ont pu solutionner la tension correspondante d'attraction et d'implication des profils clés et rares chez PLASTAU.

Bien que le choix de présentation des données reprises et organisées dans le Tableau 22 ci-dessus et son analyse fassent correspondre un enjeu ou une tension managériale à un indice de tension (exprimé sous la forme d'un verbatim) et à une solution envisagée par l'entreprise pour la résoudre, il est à noter que les problèmes émergents et les résolutions sont liés entre eux. A titre d'exemple, prenons les trois problèmes émergents que rencontre PLASTAU dans sa transition de PME à ETI que sont le « besoin de clarifier les compétences et possibilités de mobilité » (tension n°1), le « besoin de faciliter la coopération des équipes internationales » (tension n°2) et l' « enjeu de résistance à l'objectif d'internationalisation » (tension n°3) de la

part des équipes : le fait de « favoriser des recrutements externes de profils internationaux » a vocation d'adresser indirectement la tension (problème émergent) n°1 et directement les tensions n° 2 et n°3. En effet, recruter des individus bénéficiant d'une expérience d'entreprises internationales plus développées que PLASTAU (souvent recrutés de multinationales) et de compétences interculturelles faciliterait directement l'acceptation des équipes n'ayant jamais ou peu vécu l'internationalisation ainsi que la collaboration à distance : ces profils connaissent mieux la marche à suivre en termes d'organisation de transition, du niveau souhaitable d'implication des équipes dans la démarche d'internationalisation notamment au niveau des manières d'apprendre à collaborer en virtuel et de la manière de communiquer le projet d'internationalisation (Appelbaum *et al.*, 2012; Kotter, 1995; Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). Recruter ces profils internationaux doit aller de pair avec le fait de clarifier les parcours de carrière et les compétences manquantes aux objectifs stratégiques d'internationalisation. Cette initiative accompagnerait indirectement la clarification des fonctions et de compétences requises pour chacune de ces attributions, en alignement aux besoins stratégiques de PLASTAU, dans la mesure où ces nouveaux profils feraient exemple. Ils montreraient la voie aux employés déjà en poste sur la forme de mise en action de ces fonctions et compétences clés à l'internationalisation. Charge à la direction et à ses équipes d'encadrement de revoir leur communication pour favoriser l'acceptation de ces nouveaux profils et plus largement le projet de poursuivre l'internationalisation (tension n°3).

Finalement, PLASTAU est un exemple d'échec relatif dans son processus d'empowerment, ici en particulier sur les initiatives de MRH déployées. En témoignent les nombreux *verbatims* et les travaux sur le rôle clé des *boundary spanners* et le management du changement par l'implication anticipée de ces derniers au projet d'internationalisation. La direction de PLASTAY échoue plus précisément à passer la phase de délégation nécessaire à pérenniser sa croissance et l'implication de ses managers à l'international. Le fondateur et sa fille restent les dirigeants des filiales à l'étranger, même à distance. Le partage du pouvoir est faible.

Sur le deuxième volet du processus d'empowerment, à savoir le style de leadership, nous identifions, dès le démarrage de notre étude auprès de PLASTAU (en 2019), deux visions managériales qui s'opposent dans la transition de la PME à l'ETI. Ces différences s'inscrivent, aussi bien, au niveau du style de leadership, qu'au niveau de la vision purement RH du recrutement et du développement des salariés qui se réfèrent plutôt aux initiatives de MRH précédemment exposées. Le tableau 23 ci-contre témoigne de l'évolution du style de leadership de PLASTAU, dans sa transition de PME à ETI.

Tableau 23 Témoignages croisés sur l'évolution du style de leadership de l'ETI PLASTAU

Responsable des opérations de la filiale allemande en expatriation virtuelle (décembre 2019)	*« A mon niveau je peux donner mon avis, mais prendre moi seul la décision de travailler avec tel client, d'essayer de développer des opportunités d'affaires avec ce client, ça n'arrive pas ».*
Directeur qualité (novembre 2019)	*« Le fondateur a un management plus directif, il est charismatique. C'est quelqu'un de caractériel. Sa fille s'appuie davantage sur ses managers, va chercher les informations, analyser avant de décider. »*
DRH et directrice des filiale Suisse et Chine (octobre 2019)	*« Avec l'appui de la BPI et son diagnostic 360, on accompagne une transition, entre le management de mon père qui était très paternaliste et directif et le fait de travailler sur un management beaucoup plus collectif avec deux présidents et une direction générale. En finir avec l'organisation en râteau où tout revient à une personne, ça nous permettra de passer le cap actuel. »*
Responsable-directeur commercial Europe (septembre 2019)	*« Je pense que les enfants sont plus sur un modèle ETI, avec de la délégation, alors que le père et fondateur est beaucoup plus axé sur du familial, un management traditionnel ».*

Cette transition est marquée par une succession imminente du fondateur vers sa fille DRH et vers un profil de manager international et externe à la famille PLASTAU. Ces derniers assurent dès 2021 la nouvelle codirection exécutive de l'entreprise, et le fondateur garde une fonction de Président. Le frère PLASTAU continue d'assurer ses fonctions de contrôleur de gestion et de directeur financier et laisse à sa sœur l'opportunité de succéder à son père à la tête de l'entreprise. Cette DRH de l'entreprise réalise, dès 2018, la nécessité pour l'entreprise de « rationnaliser les postes », c'est-à-dire d'adopter une logique flexible ou dynamique d'identification des postes clés et des missions associées à ces postes plutôt que d'individus qui créent leurs postes « à la carte » en fonction de leurs affinités personnelles à certaines tâches. Son père continue, quant à lui, de privilégier la seconde logique, sur le principe de conserver l'individualisation des postes avec des salariés libres de définir leurs missions alignées à leurs motivations personnelles. La figure 14 présente ces deux visions.

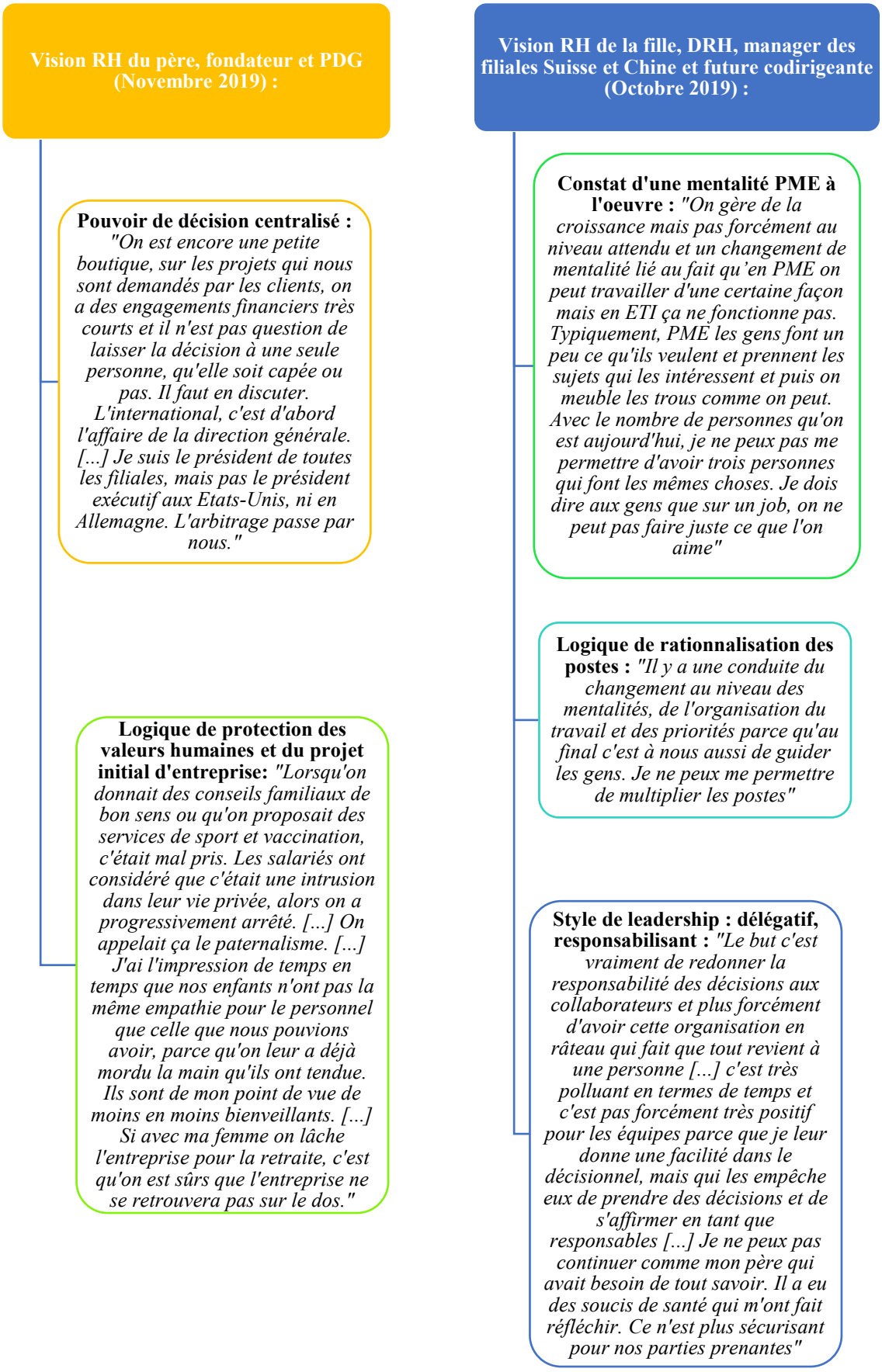


Figure 14 Les deux approches de leadership du point de vue du père fondateur de PLASTAU et de sa fille

En 2019, de nombreux questionnements ont lieu chez PLASTAU en rapport avec sa nouvelle organisation. Cette nouvelle organisation prend effet, dès 2020, au travers d'une structure matricielle et d'une codirection entre la fille DRH et un franco-américain alors dirigeant de la filiale américaine de PLASTAU depuis plusieurs années (dont les propos ont pu être exposés précédemment dans la Figure 14). En 2020, ils assurent le pilotage de l'entreprise à l'international : elle devient la dirigeante exécutive sur la partie Europe-Asie et lui agit en qualité de directeur exécutif sur la totalité de l'entreprise avec un accent particulier mis sur le support des équipes américaines.

Cependant, cette nouvelle gouvernance ne dure que deux ans (janvier 2020 à janvier 2022), avant de se solder par les départs des managers qualité, de la fille DRH, ainsi que du codirigeant exécutif externe à la famille, basé aux Etats-Unis. En effet, lorsque l'on compare les propos de ce dernier entre les deux vagues d'entretien, nous nous apercevons qu'il est d'abord motivé pour porter l'internationalisation en étant en fort alignement avec la mentalité de son recruteur, le fondateur de PLASTAU. En 2019, il pense que ce projet de changement à mener pour porter l'internationalisation est véritablement souhaitée par son PDG et fondateur (envers lequel il a d'abord une loyauté forte, que l'on ressent au travers de ses propos). En 2021, son discours change : ce nouveau co-directeur exécutif de PLASTAU (opérant depuis les Etats-Unis) réalise que son PDG craint le changement et freine la démarche générale de changement managérial, structurel et de gouvernance sensée porter le projet de développement d'entreprise. Il menace de démissionner au moment de notre second entretien en 2021 et quitte l'entreprise en janvier 2022.

Reste en suspens la question de savoir si la nouvelle organisation matricielle initiée par la fille, DRH et codirigeante exécutive de PLASTAU aura été ou non un succès pour clarifier les rôles de chacun et ainsi impliquer les équipes au travail et à la croissance de l'entreprise. Les préoccupations des interviewés, quant à cette démarche de transition vers du matriciel, suggèrent un échec relatif de la démarche. Ces préoccupations reportées portent sur :

- le risque de frustrations par manque de pouvoir d'agir du fait de la multiplication des niveaux ? hiérarchiques ;
- le risque d' émergence de tensions interpersonnelles entre ces managers pour cause d' « egos surdimensionnés » et d'une complexification exagérée, caractéristiques de l'organisation bureaucratique et qui ont fait l'objet de travaux confirmant ces risques (Denis *et al.*, 2021; Larson et Gobeli, 1987; Sy et Côté, 2004).

L'entreprise, alors doublement découpée en zones géographiques (ou projets) et par fonctions (ou métiers), retrouve, en effet, une nouvelle forme de proximité avec les attentes des clients et des équipes sur ses différents marchés à l'international. Cependant, elle fait paradoxalement face à une coordination complexe en produisant des silos, avec le risque que les managers ne parviennent pas à s'entendre sur la marche à suivre et à créer des espaces de collaboration inter-métiers et inter-projets. C'est ce scenario que semble rencontrer PLASTAU, bien que notre seconde vague de collecte de données ait connu une fin précoce et ne nous permette pas de le confirmer dans ce cas précis.

Ainsi, le dernier entretien réalisé avec le codirigeant aux Etats-Unis en mai 2021 est écourté du fait de cette rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1995) entre les nouveaux co-directeurs et le fondateur de PLASTAU, réfractaire au changement. Ce dernier entretien, croisé aux données secondaires sur le devenir de l'entreprise en 2022, nous permettent de conclure que ces deux manœuvres sensées redonner le pouvoir d'agir aux managers et aux équipes de PLASTAU à l'international ont échoué.

En conclusion, nos résultats montrent la faiblesse des nouveaux modèles d'organisation matricielle, de la communication hiérarchique dans l'accompagnement au changement (le changement général ici correspondant au projet d'internationalisation et à la coordination-standardisation des procédés par la clarification de l'organigramme et donc des rôles associés aux postes), de la nouvelle gouvernance (démarche de succession associée à un nouveau style de management) ainsi que du processus de recrutement et d'intégration de profils plus divers et internationaux. D'autres initiatives sensées redonner du pouvoir d'agir aux équipes dans ce contexte de croissance à l'international et de transition de PME vers ETI ont été menées : investissement dans des formations linguistiques (anglais comme langue de travail internationale) qui concernaient en 2019 une vingtaine de salariés au siège français, création d'une université d'entreprise pour renforcer les savoirs techniques à destination des opérateurs en production nommée la « PLASTAU Academy », et enfin un événement sportif pour tenter de stimuler la convivialité et les liens relationnels appelé les « Olympiades » au siège. Ces mesures présentent elles-mêmes leurs faiblesses.

Le tableau 24 ci-contre récapitule les initiatives de MRH mises en œuvre chez PLASTAU et les difficultés et risques qualitatifs qui s'en dégagent, sur la base des témoignages collectés.

Tableau 24 Récapitulatif des initiatives sensées donner du pouvoir d'agir aux RH chez PLASTAU et risques qualitatifs

Initiative de Management des RH à vocation d'*empowerment* des équipes	**Risques et difficultés de l'initiative sur la base des témoignages collectés**
Réorganisation en logique matricielle à partir de janvier 2020, avec un double management fonctionnel et par zone géographique (filiales) sensé clarifier les rôles de chaque manager et travailler la cohérence de vision entre managers	Communication autour des impératifs d'internationalisation de PLASTAU infructueuse. Réalisation des craintes du nouveau codirigeant exécutif : les « ego surdimensionnés » des managers historiques face aux nouveaux embauchés et leur manque d'adhésion au projet d'internationaliser ont conduit à l'échec de la manœuvre organisationnelle.
Transition vers une gouvernance comportant désormais un *trio* de direction avec le président fondateur sur le volet stratégique, deux codirigeants exécutifs ainsi que deux membres indépendants externes (dilution du pouvoir stratégique et exécutif), accompagné d'un changement de style de leadership	Echec de la nouvelle gouvernance : les nouveaux codirigeants exécutifs resteront deux ans en poste avant de quitter tous deux l'organisation.
Etat des compétences techniques et managériales présentes dans l'entreprise accompagné d'une révision du processus de recrutement interne et externe au profit de la diversité des profils (internationaux, expérimentés en management au sein de structures de plus grandes taille)	Personnel « cherchant encore ses marques » en 2021 par rapport à ses attributions, signe de faiblesse évidente dans l'implémentation du nouveau dispositif de gestion des compétences mis en œuvre parallèlement à la refonte de l'organigramme des postes
Investissement dans les formations linguistiques (anglais comme langue de travail)	Seule une partie du personnel concernée : une vingtaine d'employés emploient le dispositif, sur un effectif global de près de 300 personnes
Standardisation des procédés de production entre les unités de production à l'international, accompagné par la mise en place d'un outil d'auto-formation, la « PLASTAU Academy » destiné au renforcement des compétences techniques des opérateurs (Suisse avant la fermeture du site et relocalisation durant le COVID, Chine, Etats-Unis et France sont les unités concernées)	Absence de formation aux compétences transversales de type management d'équipe dans « PLASTAU Academy » : fait justement défaut à l'entreprise pour maintenir sa croissance qui s'opère à l'échelle internationale. Standardisation des procédés pourrait avoir lieu précisément si les autres initiatives d'*empowerment* précédemment citées avaient été un succès (elle en dépend)
Encouragement des mobilités internationales entre les différents sites	Encouragement théorique : ces mobilités étaient déjà limitées pour l'essentiel aux opérateurs techniques avant même la crise COVID19 (empêchant tout déplacement). Ces derniers se contentent « d'éteindre des feux » de crises qualité entre les unités de production à l'international.

Les spécificités de l'ETI PLASTAU se retrouvent principalement dans la phase de crise de croissance qu'elle semble traverser depuis quelques années. La succession du père-fondateur de l'ETI vers sa fille et un codirigeant externe à la famille basé aux Etats-Unis fut un échec. La résistance des équipes à l'internationalisation s'expliquerait par un manque d'accompagnement du changement, notamment en termes de communication des dirigeants et de la fonction RH. Le dirigeant fondateur lui-même n'accepte pas la transition organisationnelle et de leadership proposé par ses supposés successeurs. Fonctionner en tant qu'ETI internationale aurait pourtant nécessité une délégation des responsabilités, une professionnalisation des recrutements, des parcours de mobilités verticales comme internationales et de clarification des rôles (Chevalier, 2018). L'entreprise connaît une fragilité de ses démarches de changement de MRH dont une crise de gouvernance et de leadership. Elle reste passive face aux enjeux d'attraction, de sélection, de développement comme de fidélisation des talents, que sa DRH définit comme les compétences techniques d'ingénierie, de production et de management d'équipes à l'international. La crise sanitaire n'a fait qu'amplifier ses difficultés. PLASTAU accuse un échec relatif de l'*empowerment* de ses talents, à commencer par les successeurs présumés à la direction de l'entreprise : PLASTAU n'en est qu'aux prémices du processus d'empowerment car ses initiatives de MRH semblent inadaptées ou partiellement mises en œuvre et dans tous les cas réactives à une crise de son modèle managérial dans sa croissance à l'international. De même, son style de leadership n'a pu passer de paternaliste-directif à *empowering*. Son fondateur prenait conscience de la nécessité des changements à conduire sans pour autant les accepter lui-même. Cet échec relatif conduit l'entreprise à fermer son site suisse et à relocaliser une partie de son personnel de production à proximité directe du siège.

1.2. Le cas CONNECT, en transition de l'ETI à la grande entreprise

Une ETI patrimoniale engagée dans la préservation de l'emploi en France

CONNECT est une entreprise industrielle, familiale et patrimoniale[36] française fondée par deux frères au début des années 1950. Son siège social est situé à proximité directe de Paris. Elle s'est construite sur les bassins parisiens et isérois. A l'origine, CONNECT construit sa réputation sur le marché de niche de production de connecteurs innovants pour une seule

[36] Sont considérées comme patrimoniales les entreprises dont les dirigeants effectifs possèdent une part significative du capital (Gattaz, 2001)

industrie : l'audiovisuel (télévision). Elle se donne pour mission de produire tout matériel permettant de connecter des câbles et de réaliser du transfert de données :

« On fait des câbles de fibre optique. Au bout de ces câbles, il faut des connecteurs qui transforment du signal optique en électricité ou en électronique, donc nous fournissons ces deux éléments pour que le transfert de données puisse se faire. On a toujours fait de la connectique à haute valeur ajoutée en environnements sévères et en conditionnement de marché où il y avait des faibles volumes mais par contre une très forte exigence qualité et fiabilité. On contrôle chaque étape de fabrication. On ne peut se permettre qu'il y ait une panne sur un satellite ou une fusée » (Manager du site isérois de CONNECT, août 2019).

CONNECT diversifie son activité, qui consiste aujourd'hui à concevoir, développer et commercialiser des pièces destinées à des applications électroniques, tels que des connecteurs et composants. De ce fait, l'entreprise adresse une clientèle elle-même industrielle, dans sept secteurs dont l'aérospatial, la défense et la télécommunication. La fibre optique qu'elle conçoit a notamment vocation d'être embarquée dans les avions et fusées non-civils. CONNECT évite ainsi l'hyper-concurrence des fibres optiques chinoises et indiennes quant-à-elles destinées à des particuliers. L'ETI est reconnue par des leaders mondiaux de ces industries que sont NOKIA, BOEING ou encore AIRBUS.

L'entreprise compte près de 4000 salariés en 2022, dont 50% de l'effectif est localisé en Europe, 30% en Amériques et 20% en Asie. Elle réalise l'essentiel de son chiffre d'affaires soit plus de 300 millions d'euros en Amérique (46%), puis en Europe (28%) et en Asie (26%). Le tableau 25 reprend les chiffres clés de l'entreprise.

Tableau 25 Variations du chiffre d'affaires et de l'effectif de l'ETI CONNECT

Chiffre d'affaires (CA) réalisés en millions d'euros	**2012**	**2014**	**2016**	**2018**	**2020**
CA	220	279	300	370	357
Différence en points		59	21	70	-13
Variation en %		27%	8%	23%	-4%
Effectif salarié global	2500	2936	2925	3500	3300
Variation en %		17%	0%	20%	-6%

CONNECT a déjà connu une phase de succession familiale, du fondateur vers son fils au début des années 1990, devenu Président du Directoire, principal actionnaire. La famille actionnaire et dirigeante de CONNECT justifie historiquement d'un degré élevé d'investissement dans les

institutions patronales et syndicales en France qui promeuvent les spécificités des ETI et autres entreprises familiales et/ou patrimoniales : le fondateur de CONNECT s'est notamment engagé dans la création du syndicat Mouvement des Entreprises Intermédiaires. Le fils et nouveau président de CONNECT suit la trace de son père et son investissement est tel que la gouvernance s'ouvre : il désigne un membre externe à la famille pour assurer la Direction Générale du groupe.

Une trajectoire d'internationalisation progressive et maîtrisée.

L'entreprise est passée d'environ 600 salariés à la fin des années 1980 avec 20% de son activité réalisée à l'étranger, à 3300 salariés en 2020 avec 90% de son activité à l'international. CONNECT s'internationalise 30 ans après sa création, à partir des années 1980, sous l'impulsion de la Direction. L'internationalisation a été initiée par le père et fondateur, mais a pris un élan multiplicateur lors de l'arrivée en 1992 de son fils à la tête de l'entreprise, du fait de la maîtrise supérieure des langues et de son expérience significative à l'étranger.

Cette internationalisation se concrétise par l'embauche d'un directeur du développement international. Ce recrutement marque un tournant stratégique pour l'entreprise qui se positionne sur un marché de niche industriel et doit trouver de nouveaux débouchés pour ses produits hors de l'Hexagone :

« Ce qui caractérise l'ETI c'est quand même la contrainte des moyens. Donc si on veut avoir une politique de leadership avec les moyens d'une ETI, c'est forcément en visant des niches. […] L'international c'est 95% du moteur de croissance de la société CONNECT » (Directeur du Développement International, février 2020).

L'entreprise se développe progressivement et avec prudence : l'essentiel de l'internationalisation a lieu entre 1985 et 2004 et par divers modes d'entrée mais priorisant la maîtrise des opérations à l'étranger par création de filiales en propre. Sur cette période, en Europe du Nord, CONNECT opte pour la croissance organique, plus précisément en Allemagne, en Suède et en Angleterre. Les filiales allemandes et anglaises sont les premières créées. En Asie, CONNECT s'établit pour suivre ses clients alors établis localement. Elle y réalise plutôt des *joint-ventures* pour l'Inde et la Chine, des partenariats pour le Japon et Hong-Kong. En Amérique, CONNECT croît d'abord organiquement aux Etats-Unis et au Brésil en établissant ses filiales, puis par croissance externe soit par rachat d'entreprise aux Etats-Unis. Depuis 2004, il n'y a plus vraiment de rachats réalisés. Seuls deux rachats de sociétés ont eu

lieu depuis aux Etats-Unis et en Italie, dans l'optique de devenir leader sur son métier industriel et de renforcer sa position d'expert technologique sur ses marchés de niche.

En 2019, l'entreprise réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires global hors du territoire français. Elle entre dans une phase d'expansion sur les marchés où elle est déjà implantée. Si l'internationalisation constitue un levier de croissance majeur bien que progressif et prudent pour CONNECT, sa trajectoire de développement n'a pas toujours été linéaire : l'entreprise fait marche arrière sur ses implantations à plusieurs reprises, en témoigne l'exemple de l'Angleterre où il y a eu revente et retrait du marché, ainsi qu'au Brésil (implantation remplacée par un agent).

Pour accompagner son internationalisation, l'entreprise choisit de structurer son organisation suivant une logique matricielle, avec un triple découpage fonctionnel (comprenant les services support tels que les opérations industrielles, le marketing et les ressources humaines), par métiers (dont les débouchés sectoriels de la télécommunication, défense et aérospatial) et par zones géographiques. Cette matrice a pour but de regagner en réactivité, c'est-à-dire *« pour amener la décision opérationnelle au plus près du client »* (Directeur du Développement International de CONNECT, février 2020). La croissance de CONNECT, mais aussi l'investissement croissant de son Président dans la sphère institutionnelle, conduit l'entreprise à étoffer sa gouvernance dès les années 2010 dans une optique de délégation managériale. Elle comprend :

- Un comité stratégique exécutif, composé du directeur général, du directeur des ressources humaines et de trois membres ;
- Un comité de pilotage opérationnel, composé des managers de zones géographiques (industrialisation et commercialisation en local), des managers de fonctions Support, d'Unités d'affaires et des Opérations Industrielles dans la logique de la structure matricielle.

La gouvernance compte désormais une femme et des profils internationaux parmi ses membres.

Comme pour le cas de PLASTAU présenté dans la sous-section précédente, nous rapportons les éléments de codage, de premier et de second niveau, spécifiques au cas CONNECT, dans le tableau 26 ci-contre. De la même manière, ces éléments de développement nous permettent d'entrevoir les atouts et défis managériaux qui y sont associés.

Tableau 26 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de CONNECT

Codage de deuxième niveau	**Codes de premier niveau**
Rapport à la croissance de l'entreprise	-Objectif clair de la direction et internalisé par les salariés de croissance pérenne ou durable par opposition à une croissance à tout prix ; -Préférence familiale pour l'ancrage français de ses créations d'emplois en tension avec le sentiment d'infériorité numérique et symbolique des équipes à l'étranger
Vitesse de croissance	-Croissance prudente de la part du chiffre d'affaires généré à l'étranger et de l'effectif salarié global, avec un véritable relais de croissance par la clientèle aéronautique américaine (principal client : BOEING)
Mode d'entrée	-Multimodes d'entrée, principalement par croissance organique, par le recours à des usines ou filiales commerciales (Allemagne, Suède, Angleterre, Etats-Unis, Mexique, Hong-Kong) ou par des agents ou distributeurs (Brésil) ou co-entreprise (Inde et Chine, devenues filiales à 100% par la suite), rachats (Italie, Etats-Unis), partenariat (Japon). -Internationalisation non linéaire, avec un retour vers le recours à un agent au Brésil plutôt qu'à une implantation locale, revente de la filiale anglaise
Mode d'internationalisation actuel[37]	-D'une logique de conquête des marchés étrangers à une logique d'élargissement des marchés et de l'offre technologique
Stratégie d'internationalisation	-Internationalisation qui a d'abord eu lieu par l'exportation, l'établissement de partenariats ou co-entreprises avec des producteurs et/ou revendeurs locaux, puis par croissance organique, puis par rachats : par étapes de plus en plus engageantes
« Time to » internationalisation	-Internationalisation trente années après la création de l'entreprise, à partir de la fin des années 1980.

Concernant sa trajectoire du développement international, CONNECT reste prudente dans sa prise de risques et ce, malgré l'arrivée du fils du fondateur à la tête de l'entreprise. Celui-ci oriente davantage l'entreprise vers des modes d'entrée plus engageants à l'étranger, notamment par l'établissement de filiales en propre et par rachats. CONNECT ne peut pour autant être qualifiée de *born-again global*, c'est-à-dire d'entreprise qui s'internationalise très rapidement après les deux à cinq années qui suivent sa première opération commerciale à l'étranger car elle réalise ses premières exportations dès les années 1980 et ne fera qu'accélérer ses opérations de manière progressive et mesurée depuis lors (Bell *et al.*, 2001).

La direction comme les salariés de CONNECT ont internalisé le fait de prioriser la rentabilité pérenne par rapport à un objectif de croissance à tout prix. Preuves de ce rapport à la croissance diffusé dans l'entreprise, c'est d'abord le retrait de l'entreprise de la bourse entre le milieu des années 1980 et 2010, alors en bourse à hauteur de maximum 25% du capital, mais aussi les acquisitions d'entreprises qui restent limitées par rapport aux croissances organiques. Les rares acquisitions sont des PME par souci de maîtrise des opérations :

[37] Soit de recul de l'internationalisation, développement des marchés-pays actuels, recherche de marchés-pays nouveaux

« La dernière acquisition c'est une société de même taille que les précédentes, toujours entre 10 et 20 millions d'euros. On n'a pas acquis de sociétés de la taille de CONNECT à 300 ou 400 millions d'euros même si c'est des débats qui peuvent avoir lieu. On pourrait être suivis par les banques sans problème vu nos résultats. Simplement ça ne s'est pas fait, on n'a pas changé ce mode. » (Directeur des Ressources Humaines et services support, février 2020). La figure 15 suivante présente les dates clés de l'internationalisation de l'entreprise.

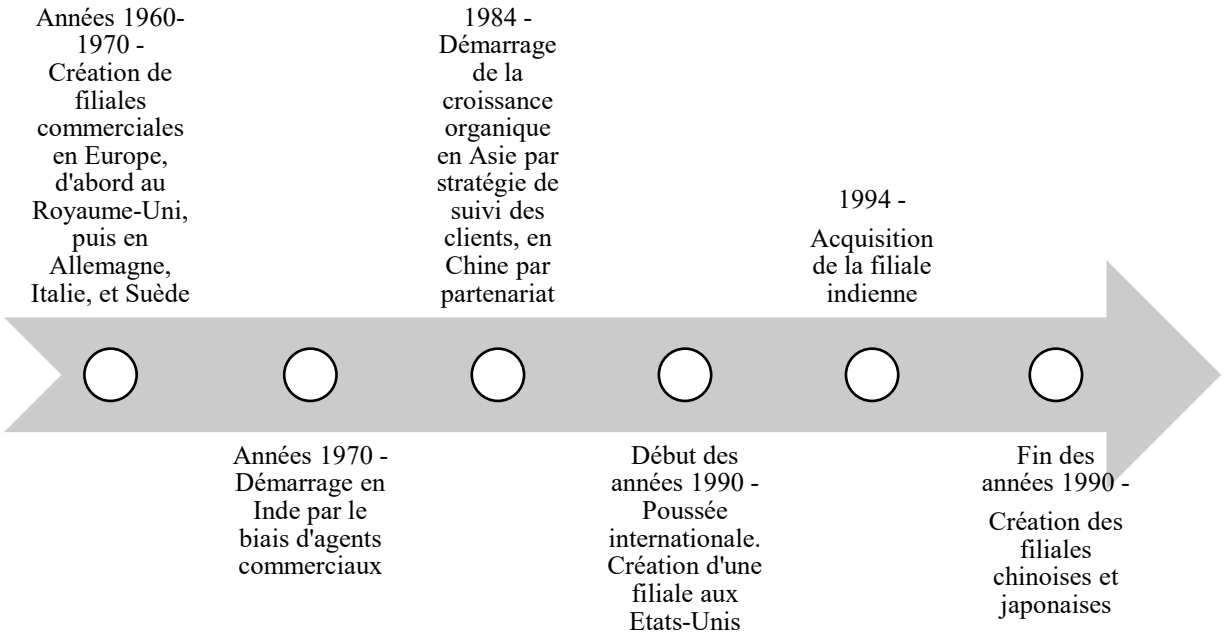


Figure 15 Historique de la trajectoire d'internationalisation de CONNECT depuis sa création en 1952

L'entreprise se fixe l'objectif de croître par autofinancement. Elle évite l'endettement qui serait associé à des rachats, dans une optique assumée de maîtrise de la destinée de l'entreprise : *« C'est de la gestion de bon père de famille, on reste indépendants, on minimise le risque financier. L'inconvénient, on limite le potentiel de croissance, mais celui-ci est plus pérenne. »* (Directeur des Ressources Humaines et services support, février 2020).

Ce rapport de CONNECT à la croissance correspond à une vision de long terme et permettrait à l'ETI de soulager ses ressources humaines d'une pression démesurée à la performance. Lors de rachats de sociétés à l'étranger, c'est l'esprit familial de CONNECT qui rassure et pousse les entreprises cibles, elles-mêmes familiales, à accepter l'offre de rachat. Une telle vision ne peut à elle-seule expliquer l'implication des talents à l'ETI en croissance à l'international, mais reste un facteur d'influence fondamental du vécu au travail de ces individus-clés propre à l'ETI (nous détaillerons les autres éléments potentiels d'explication dans la sous-section suivante sur les logiques de MRH).

La décision stratégique concernant le développement international de CONNECT se structure pour une ETI de 3300 salariés déjà mondialement présents : elle est discutée annuellement lors de la Revue Stratégique où l'ensemble des directeurs d'unités d'affaires et des responsables fonctionnels présentent leur plan aux membres du comité de pilotage opérationnel. Si une opportunité d'affaires émerge entre deux revues annuelles, elle est alors présentée lors de la réunion mensuelle de ce même comité opérationnel ainsi qu'au comité stratégique exécutif. La décision ultime revient au Président et actionnaire familial de CONNECT ainsi qu'au Directeur Général. Le sujet des acquisitions qui sont les opérations les plus lourdes en termes d'investissement et de risque pour l'entreprise est directement saisi par le Directeur du Développement International de CONNECT, également un membre externe à la famille actionnaire.

Le différentiel de taille des entités de l'entreprise dans le monde s'explique en partie par la préférence familiale de créer de l'emploi au niveau français. En 2019, l'entreprise compte une dizaine d'usines dans le monde, principalement en France. Le but affiché de la famille est d'éviter toute délocalisation des emplois ou lors d'ouvertures de sites de fabrication à l'étranger, de préserver les emplois en France. En témoigne le *ratio* de salariés en France par rapport à l'international : Si plus de 80% du chiffres d'affaires est réalisé hors du territoire national, près d'un tiers de l'effectif salarié global de CONNECT est basé en France. Ce *ratio* peut néanmoins provoquer des réactions au sein des équipes à l'étranger, qui considèrent cette volonté comme pouvant ralentir le potentiel d'internationalisation de l'entreprise :

« On a toujours une mentalité très française. Parfois, ça dérange un peu les Américains parce qu'ils disent qu'on ne prend pas en compte ce que nous pensons de notre côté. Je crois que ça nous empêche d'être vraiment internationaux, comme la majorité est toujours en France. Ça continuera jusqu'à ce qu'on ait un équilibre un peu plus grand entre les différents sites ou pays. » (Manager général des filiales Amérique, mars 2020).

Cette mentalité française s'exprimait déjà par l'historique d'internationalisation de CONNECT aux Etats-Unis qui date des années 1990 :

« A ce moment-là c'était beaucoup des expatriés. Il y avait des Français partout, mais c'était plus dans les Telecom. Ça a marché pendant quelques temps mais dès que CONNECT a décidé d'entrer sur le marché de l'aérospatial, on s'est rendu compte qu'on n'irait très loin si on n'avait pas les Américains ». (Manager général des filiales Amérique, mars 2020).

Sur la vitesse de croissance, CONNECT ne bat pas de records : elle gagne un millier de salariés en l'espace de dix ans, entre 2010 et 2020. Cet effectif tient principalement à l'augmentation de l'activité d'aéronautique civile principalement sur les sols des Etats-Unis et du Mexique. Cela aura pris trente années à l'entreprise pour passer d'un chiffre d'affaires (CA) réalisé à l'étranger de 20% du CA global, à plus de 80% (entre 1985 et 2020).

Un système de revue exclusive des talents en cours de structuration

Pour le directeur des RH de CONNECT, le talent est lié à l'individu au travail. Il se mesure en termes objectifs par les indicateurs de performance d'une part, mais aussi de manière plus subjective par le potentiel d'évolution estimé par son hiérarchique et ses pairs :

« On est dans cette logique de 'Nine-grid box', soit de boîte à neuf cases, la performance en abscisse, le potentiel en ordonnée. […] Quelqu'un qui est très performant avec un potentiel moyen, ça restera quelqu'un sur qui on peut s'appuyer fortement. Quelqu'un qui a aujourd'hui une performance juste satisfaisante, mais qui a un très haut potentiel, il faudra continuer de le faire progresser. Les talents sont donc dans trois des cases. On cherche à les identifier. Ensuite, on travaillera pour chacun, les axes afin de faire en sorte de les développer soit en performance, soit en potentiel. » (DRH, mai 2021)

Cette définition du talent suggère une architecture d'accompagnement RH différencié, c'est-à-dire un modèle exclusif. Il est en effet exclusif en séparant d'une part les meilleurs profils d'employés que ce DRH qualifie de *« moteurs qui vont tirer les autres vers le haut »* ou encore d'*« ambassadeurs du changement »*, que l'entreprise cherchera à développer, et d'autre part le reste des employés. Les talents à identifier représenteraient, selon lui, guère plus d'une quinzaine de pourcent de la masse salariale globale. Cette manière de classer les employés se justifierait par la taille considérable d'employés à gérer, appelant à une organisation particulière c'est-à-dire à une structuration de la méthode.

La mise en place récente de cette classification des employés et des talents s'inscrit dans la suite logique de l'inventaire des postes et fonctions existantes réalisée et de l'aboutissement d'un système cohérent d'évaluation de la performance : *« C'est l'étape qui suit au niveau du développement RH »* (DRH, mai 2021)

Cette professionnalisation de la GRH chez CONNECT est supportée par un effectif renforcé de l'équipe fonctionnelle RH, comme le montre la figure 16 ci-contre.

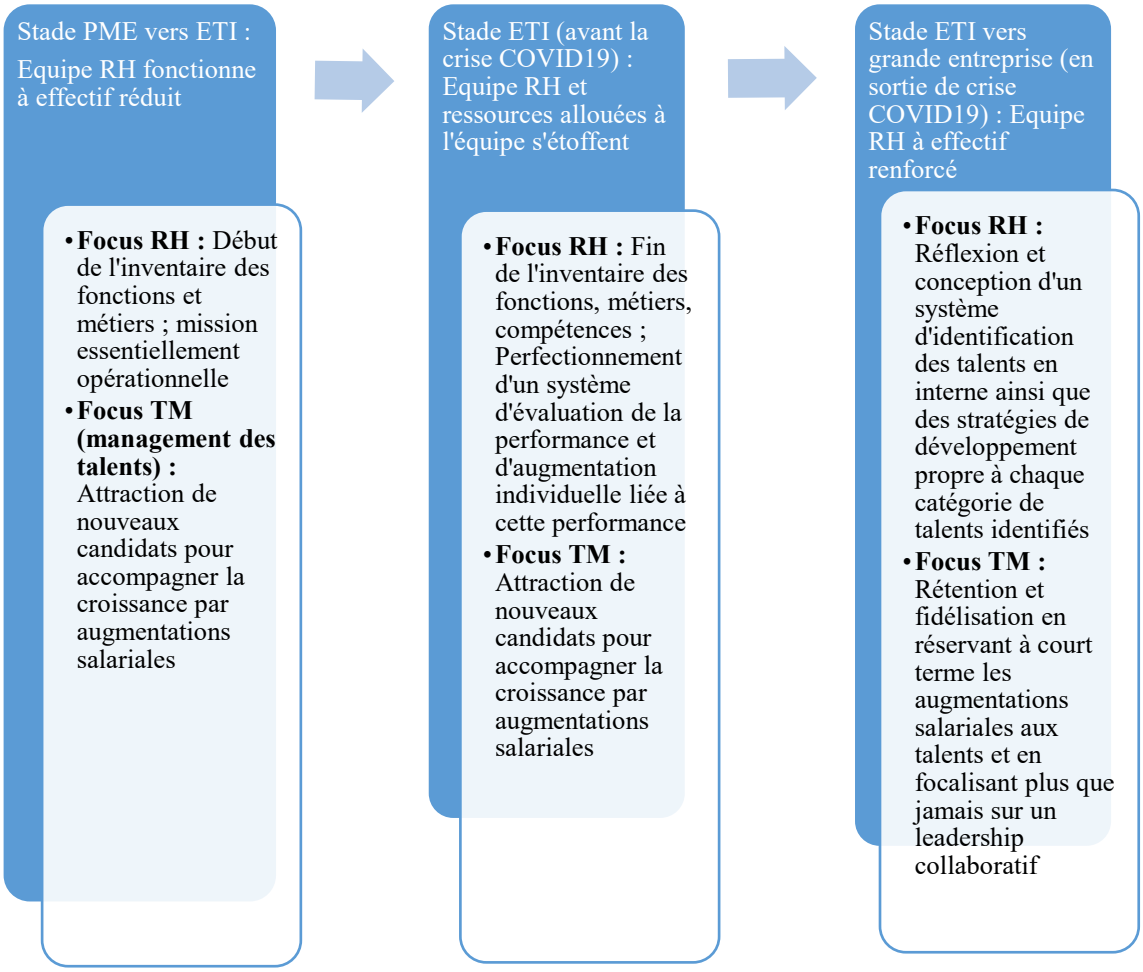


Figure 16 Focus de la fonction RH de l'ETI CONNECT à chaque étape de son développement

La fonction RH de CONNECT s'appuie sur ses managers de proximité, ses cadres supérieurs et cadres intermédiaires pour renseigner dans la matrice des talents les membres à positionner dans l'une des trois cases de talents (forte performance, potentiel fort ou moyen). A partir de là, un plan d'action est discuté conjointement entre managers et fonction RH. Au moment de notre deuxième vague d'entretiens en mai 2021, l'ETI CONNECT n'en est qu'aux débuts de la mise en œuvre de cette démarche d'identification des talents. Ainsi, le DRH assurait que cette structuration de l'identification des talents faisait encore l'objet de débats en interne.

Des travaux récents s'interrogent sur les biais de subjectivité induits par l'évaluation du potentiel des employés : les critères de positionnement des individus comme à potentiel fort, moyen ou faible font souvent l'objet de débats internes entre les managers chargés de réaliser cette classification, ce qui est justement le cas chez CONNECT (Bolander *et al.*, 2017; McDonnell *et al.*, 2023; Siswanto *et al.*, 2021). Ces mêmes travaux questionnent la fréquence à laquelle ce type de classifications des employés (matrice à neuf cases de revue ou de

distribution des talents) devrait être réalisée pour rester valide. Autrement dit, ils interrogent quelle serait la durée de validité acceptable des critères de classification sur lesquels les managers s'accorderaient. Une telle démarche d'identification des talents comporte, en effet, le risque que le temps que soient classifiés les individus dans la matrice de potentiels et de performance, la situation ait déjà évolué, rendant l'outil obsolète avant toute action de renforcement des individus identifiés comme « talents ». Il pourrait émerger un sentiment collectif d'injustice, conduisant à réduire l'implication organisationnelle en particulier si la procédure même de classification des talents (fréquence d'actualisation du classement et critères d'accès au pool de talents) ne leur est pas communiquée régulièrement et de manière transparente. Les critères doivent leur sembler justes, ainsi que l'accès même aux ressources pouvant permettre à chacun de développer son potentiel et sa performance. Ils doivent sentir qu'ils ont une chance d'accéder au *pool* de talents (Björkman *et al.*, 2013; O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Par conséquent, nous avons questionné comment CONNECT évalue ses employés et plus précisément comment l'entreprise se prémunit de ces biais de subjectivité lors de l'identification de ses talents et de classification de ses employés au sens large, afin d'éviter que des sentiments d'injustice n'émergent chez son personnel.

Cette revue des talents par la matrice à neuf cases évaluant le potentiel et la performance est toujours en cours de structuration en 2021, lors de notre deuxième vague de collecte de données. Cependant une démarche d'identification (autrement dit un critère clé d'identification des talents) est particulièrement mise en évidence dans les entretiens menés auprès de CONNECT. En effet, l'entreprise lance des initiatives de groupes de travail collaboratifs en fonction des changements de ses orientations stratégiques et de ses métiers émergents. Ces changements sont en rapport direct avec les évolutions des demandes du marché de niche sur lequel elle opère à l'international, mais aussi aux mœurs de travail qui mettent toujours plus l'accent sur l'usage d'outils numériques. Ces différents changements sont formalisés sous un même intitulé pour le communiquer à l'ensemble des équipes et entités : le projet *« CONNECT 2025 »*. De là, des salariés occupant des fonctions de management au sein de l'entreprise se portent volontaires pour être ambassadeurs du projet CONNECT 2025, sur un ou plusieurs des volets d'évolution évoqués et souhaités par la Direction. Pour CONNECT, ces ambassadeurs sont les talents qu'elle détecte comme particulièrement moteurs, ce qui ressort comme étant le principal critère d'identification des talents de l'entreprise à l'international : *« Ce sont les gens qui démontrent une envie particulière de contribuer à l'entreprise »* (DRH, mai 2021).

L'enjeu prioritaire de cette nouvelle démarche d'identification des talents est de parvenir à un accord entre managers et fonction RH pour harmoniser ce système à l'échelle internationale. Le fait que chaque entité ait développé sa propre conception de classification des talents présente la limite d'exclure de la vision du siège (de même que des autres filiales de CONNECT) les talents en mobilité entre les différentes entités de CONNECT à l'international. Ces derniers sortiraient du radar de la Direction dont des RH, car ils sont géographiquement éloignés du cœur du réseau d'influence des décisions stratégiques.

CONNECT priorise le volet fidélisation sur l'attraction de ses talents, comme en témoignent les initiatives de MRH et de leadership empowering exposées dans la section suivante.

Une dynamique relativement forte d'empowerment des talents

Après avoir défini la vision du talent pour CONNECT, la plus grande ETI de nos quatre cas principaux d'étude, il convient d'expliciter la manière dont elle procède pour manager ses équipes et en particulier les talents identifiés. Il s'agit ici, tout d'abord, d'exposer nos résultats sur les volets d'attraction, de sélection, de développement mais surtout de fidélisation de ces talents. Nous déroulons ces initiatives de TM dans les paragraphes suivants et examinons comment elles s'ajoutent et/ou se confondent aux initiatives de MRH et de leadership de nature *empowering*.

CONNECT attire les profils de management venant de grandes entreprises, du fait de sa taille plus modeste. Ces profils sont en recherche de *« plus d'humanité »* et de *« réalisme »* :

"What I like about CONNECT is that the people are genuine overall and we're acknowledged, we know everyone. That makes the work experience more comfortable than in a larger company, where you don't know what everyone else is doing." (Manager général de la filiale indienne, mars 2020).

Si ces éléments de professionnalisation de la fonction RH de CONNECT semblent indiquer une certaine linéarité ou de progression constante, deux nuances sont notables. La première correspond au rappel que, dans sa transition de PME à ETI, CONNECT a rencontré un enjeu de conflits interpersonnels au sein de l'équipe de management de direction. La seconde nuance est que l'entreprise reste dépendante du contexte économique et principalement des aléas du marché aéronautique, ce qui la conduit à adopter à partir de 2019 une politique de rémunération variable. Cette dernière peut rendre la rétribution des cadres moins attractives que précédemment, puisque la part variable et l'intéressement dépendent directement des profits réalisés par l'entreprise sur l'année. Du fait de la crise sanitaire mondiale, la compétitivité

salariale souffre. Ce contexte conduit CONNECT à soigner davantage ses politiques de fidélisation par rapport à l'attraction (au sens de la typologie du management des talents en entreprise moyenne selon Festing *et al.*, 2013), en particulier sur la diffusion et la formalisation culturelle du style de management collaboratif qui lui est cher.

Pour autant, en sortie de la crise du COVID19, même le volet de rétention-fidélisation est mis à l'épreuve car le collaboratif est difficile à maintenir du fait d'une démarche de plan social sur un site de production de CONNECT en France. Ainsi, la rémunération comme le style de leadership collaboratif ciblent essentiellement les individus identifiés comme talents :

« A court terme on va plutôt être dans la rétention, parce qu'on veut faire en sorte d'éviter de perdre des talents ; De veiller à augmenter ceux qu'on ne voudrait pas voir partir, contrairement à ce que voudraient les syndicats. C'est le souhait de la Direction » (DRH, mai 2021).

Au-delà du style collaboratif, CONNECT priorise la fidélisation de ses talents par une politique de recrutement qui cible systématiquement les compétences en interne :

« En faisant progresser les gens, on travaille la rétention. Seulement après on ira chercher à l'extérieur, mais ça suppose ensuite d'être attractifs. Donc si je dois mettre un ordre, on priorise la rétention et puis l'attractivité vient après », (DRH, mai 2021).

D'autres tensions ou défis managériaux se présentent à CONNECT. Ils sont repris dans le tableau 27 ci-contre. A chacun de ces défis, CONNECT initie une nouvelle démarche de MRH pour y pallier.

Tableau 27 Principaux défis managériaux rencontrés par l'ETI CONNECT entre 2019 et 2021 inclus et initiatives de MRH correspondantes

Défi managérial rencontré	**Initiative de MRH en réponse au défi rencontré**	**Citation clé à l'appui**
- Défi n° 1 de coordination-collaboration inter-équipes à l'international et de professionnalisation de la GRH associée : Cloisonnement des services fonctionnels entre les différentes entités de CONNECT à l'international Difficulté d'intégrer les équipes des sociétés nouvellement acquises, aux filiales créées organiquement en local Nécessité de recréer du lien Développer une mobilité internationale plus forte des talents Besoin de renforcer les compétences linguistiques	- Solution n° 1a : Institutionnalisation de rendez-vous d'échanges réguliers, c'est-à-dire de réunions fonctionnelles entre entités, internationales incluses - Solution n°1b : Formalisation des valeurs d'entreprise pour créer le « One CONNECT » (esprit d'unité-cohésion, coordination), travail collectif sur la raison d'être (au travers du projet CONNECT 2025) - Solution n°1c : Encouragement de prises de contact directs et réguliers (sans passer par les managers d'unités d'affaires) entre les responsables techniques des différentes zones géographiques (exemple : responsables de bureaux d'étude en France et aux Etats-Unis) - Solution n°1d : Structuration d'un système d'information RH (en 2020)	- *« Ce qui n'est pas encore très au point c'est quand même tout ce qui est réunions internationales. Par exemple en RH, on en fait une tous les 2 ans. On va commencer à mettre en place des conférences téléphoniques tous les trimestres avec tous les DRH du monde entier, mais c'est encore assez cloisonné par site. […] On a déjà eu un séminaire en juillet avec tous les managers du monde entier, et on sent l'esprit familial, l'indulgence mutuelle, l'émulation. »* (Directrice d'établissement CONNECT en Isère, août 2019) - *« Un des enjeux auquel on ne répond que partiellement, c'est d'arriver à mieux brasser les talents à l'international, d'un pays à l'autre. Pour l'heure on envoie des gens du siège vers les filiales mais il faudra que les échanges aient lieu dans l'autre sens pour mieux prendre cette dimension internationale »* (DRH, mai 2021) - *« Comme la plus grande part des employés de CONNECT sont encore en France, les résultats, projets et initiatives d'entreprise viennent encore souvent et ciblent principalement les équipes en France. Cette mentalité très française dérange parfois les (employés) américains. […] Ça sera comme ça jusqu'à ce qu'on trouve un équilibre entre les sites, entre les différents pays. Il faut qu'on soit un peu plus international, qu'il y ait moins de pouvoir de gouvernance centré sur la France. Et cette philosophie, cette décision doit passer par nos dirigeants »* (Manager générale des filiales aux Etats-Unis, mars 2020) - *« Il faut qu'on apprenne à travailler au-delà de notre Business Unit. On est sur une technologie qui pourrait diffuser dans beaucoup d'applications. Un gros effort est mis sur les échanges entre BU et zones pour apporter une réponse cohérente au client, éviter d'avoir deux réponses différentes, d'arriver à n'en avoir qu'une »* (Manager d'une unité d'affaires chez CONNECT, février 2020) - *« Le siège décide encore seul de racheter une société localement, dit ensuite à la structure locale, voilà votre bébé, maintenant charge à vous de le faire grandir. Ensuite, la structure répond à juste titre qu'elle n'a pas participé au choix. […] je regrette de ne pas les avoir plus impliqués tout de suite dans le processus d'acquisition car l'accrochage entre les deux équipes maintenant demande plus d'efforts. »* (Directeur du développement international, mai 2021)

- Défi n° 2 : Nécessité pour l'ETI en croissance de conserver-retrouver l'agilité de l'entreprise face aux évolutions du marché. Elle doit rester réactive, flexible aux demandes des clients sur ses marchés de niche globaux Maintenir le sentiment de pouvoir d'agir en particulier chez les talents identifiés par un style de leadership *empowering* pour maintenir ce haut niveau d'agilité (délégatif, mais ni dans le micro-management, ni dans l'abandon)	- Solution n°2a : Lancement du projet de transformation « CONNECT 2025 » dont le but est de « laisser s'exprimer l'intelligence collective ». Ce projet couvre différentes catégories de sous-projets transversaux. Ces sous-projets reprennent à la fois l'ambition de numérisation-digitalisation (« transformation numérique »), ainsi que les initiatives diverses d'intrapreneuriat, cadrées par plusieurs mots d'ordre : « innovation », « agilité », « usine du futur » et « culture ». - Solution n°2b : Structuration matricielle essentielle à la coordination des réponses aux besoins du marché (pousse au dialogue mais renforce les silos, soit le manque de diffusion d'applications technologiques développées entre les unités d'affaires de CONNECT)	- *« (Avant le matriciel et le projet CONNECT 2025), Naturellement nous étions plutôt hiérarchiques, structurés mais peut-être un peu rigides. L'idée est de sortir de cette rigidité, d'être capables de nous adapter plus rapidement, de ne pas prendre le mur en face qui doit arriver, de travailler ça tant qu'on est en bonne santé, de le faire quand on a des très bons résultats […] On a préféré la matrice par business units en vertical et fonctionnel en horizontal, là où d'autres organisations préfèrent faire des mini-entreprises »* (DRH, février 2019) - *« Now at least we have only one standard for the product instead of a mix of standards. […] We are on a very niche market. Competition is growing. Customers are putting a lot more pressure on the margins, and want us to offer more options in terms of supplies »* (Manager général de la filiale indienne, mars 2020) - *« Ils me permettent effectivement de m'exprimer et me donnent un champ suffisamment large dans lequel je puisse me mouvoir et trouver à la fois du plaisir et un petit peu d'adrénaline dans ce que je fais. »* (Directeur du développement international, février 2020) - *« La taille de CONNECT fait qu'on peut travailler comme une grande entreprise avec rigueur et discipline par des processus, tout en restant très flexibles, un esprit d'initiative et décisionnel fort. […] C'est la bonne combinaison entre humanité des relations interpersonnelles et professionnalisme. »* (Manager générale des filiales Etats-uniennes, mars 2020)
- Défi n° 3 : Diversification des profils nécessaire au niveau des organes de gouvernance	- Solution n°3 : Aboutissement d'une restructuration de la gouvernance, désormais étoffée (spécialisation des rôles) et internationalisée	- *« Aujourd'hui on reste beaucoup gérés depuis la France. Dans l'équipe de Operational Steering Committee (organe de gouvernance), je suis la seule qui ne suis pas française, et j'y suis car je parle français. La langue maternelle de 90% des employés reste le français. »* (Manager générale des filiales aux Etats-Unis, mars 2020)

Pour conclure sur la spécificité du cas CONNECT, ETI de près de 3500 employés dans le monde, nous retiendrons le défi managérial principal que représente la nécessité de spécialiser les fonctions tout en demeurant agile et en proximité relationnelle forte (entre dirigeants et équipes opérationnelles, de même qu'entre eux et les clients globaux). Cette nécessité passe plus largement par une logique de réorganisation, pour le dire autrement de structuration. La résolution MRH de cet enjeu se trouve parfaitement illustrée par le Directeur du Développement International et cadre historique de CONNECT (en mai 2021) :

« Vous pouvez très bien spécialiser des fonctions et des expertises sans pour autant bureaucratiser les interfaces et les comportements. Par exemple, chez nous, un ouvrier peut interpeller le PDG familial quand il visite l'usine et ça ne choquera ni le PDG, qui sera ravi d'ailleurs […] d'avoir ce dialogue et ça ne choquera pas non plus le chef d'atelier […]. C'est cette proximité, cette importance donnée à la relation entre les personnes dans l'entreprise qui est une marque de fabrique des ETI et notamment des ETI patrimoniales. ».

Cette valeur de proximité relationnelle est chère aux dirigeants familiaux de CONNECT. C'est le premier levier d'*empowerment* des talents de cette ETI. Elle est portée et diffusée en équipes, anciennes comme nouvelles, par le biais des cadres historiques et fidèles de l'ETI, ainsi que par la culture d'entreprise formalisée (valeurs visibles sur le site de l'entreprise : « grandir ensemble, être authentique, faire simple, oser l'audace »). CONNECT en serait déjà à un stade avancé du processus d'*empowerment* de ses RH, si l'on reprend cette valeur de proximité relationnelle forte mais aussi la valeur d'audace, qui incite à la prise d'initiative forte mais dans un cadre suffisamment clarifié pour que chaque individu sache ou négocie son cadre d'action et de responsabilités avec ses pairs aux fonctions les plus proches. C'est la théorie des gaz, tout en souplesse des rayons d'action de chacun, discutée avec le directeur du développement international et son successeur au poste (Mai 2021) :

« Chez nous l'empowerment, c'est de dire aux gens d'occuper l'espace ou le rayon d'action qui leur fait plaisir, tout en cherchant l'équilibre avec l'espace des autres. Ils discutent entre eux pour préserver la bonne entente au travail entre les différentes fonctions. […] Une responsable zone Europe s'est retrouvée face à un distributeur qui est international. Au lieu de se contenter de gérer la dimension strictement Européenne du distributeur, elle a naturellement pris le lead international, mais intelligemment : en mettant dans le coup son homologue américain ».

Quant à la manière dont CONNECT a fait évoluer sa vision et management des talents en interne, elle est en 2021 encore en phase de structuration de sa démarche d'identification-classification des profils en se basant sur une matrice inspirée des grandes entreprises : la

matrice à neuf cases. Il lui reste encore à aligner les visions pour parvenir à un outil de *People review* qui soit coordonné à l'international. Clarifier les critères de classification lui permettrait d'éviter des tensions et ralentissements d'implication potentiels au niveau des employés (O'Connor et Crowley-Henry, 2019).

Nous venons d'examiner en détail deux cas d'ETI familiales et industrielles. La première est l'ETI la plus petite de nos cas, comptant environ 300 salariés soit tout juste en transition de PME à ETI. La seconde correspondait à la plus grande, avec environ 3500 salariés, proche de la grande entreprise dans sa démarche de structuration générale et de MRH et management des talents en particulier. Nous proposons d'analyser dans la Section II suivante les résultats concernant deux autres cas d'ETI. Elles sont des ETI typiques si l'on reprend le critère de taille mais présentent des profils plus contrastés si l'on retient les critères d'activité et de gouvernance.

2. Deux cas de succès du processus d'empowerment en ETI

Cette seconde section présente les résultats intra-cas qui concernent les ETI DEMAT et AIRFROID, qui sont deux entreprises en croissance forte à l'international et considérées comme des cas de meilleurs succès du processus d'empowerment.

2.1. L'ETI agile du service numérique en hypercroissance

Une ETI au changement inscrit dans son ADN en raison du profil du dirigeant et de sa fonction RH

DEMAT est créée en 1985, comme éditeur de logiciels, à l'origine par deux associés, alors issus de la même école d'ingénieurs lyonnaise : *« On voulait imiter les nouveaux arrivants comme Microsoft ou Oracle et vendre du logiciel sur étagère. On profitait à l'époque de l'arrivée du Personal Computer »* (Fondateur et PDG de DEMAT, Interview *Culture Cash*, janvier 2023).

A cette époque, les ordinateurs personnels de type Macintosh et professionnels type IBM montent en puissance. Le démarrage en tant qu'éditeur de logiciels fut d'abord long avant qu'émerge une idée viable de produits liés aux missions de services facturés. Les associés se lancent sur une première version de logiciel d'émulation de terminal après une rapide mais fructueuse étude de marché. Ils s'orientent vers la production de logiciels destinés à des professionnels (B-to-B). Les premières ventes se mettent en place auprès de clients réguliers et connus, leur permettant de participer à un premier salon spécialisé. C'est un succès : en trois

jours de salons, une centaine d'exemplaires de licences sont vendues. Les revendeurs et distributeurs se bousculent pour écouler les logiciels de DEMAT, générant des revenus réguliers à l'entreprise : 5 millions de copies sont vendues.

DEMAT n'est ni une entreprise familiale, ni une entreprise patrimoniale. Elle a cependant un dirigeant-fondateur charismatique particulièrement accessible, ouvert aux idées des autres, au droit à l'erreur et à la prise de risques qui serait initiée par ses équipes. L'ensemble des entretiens réalisés chez DEMAT, autant auprès d'interviewés du siège comme en filiales à l'étranger, ont valorisé ces traits caractéristiques de son dirigeant : il fait preuve d'exemplarité et inspire la confiance de la part de l'ensemble de ses collaborateurs qui le perçoivent comme humble en dépit de son statut de dirigeant-fondateur. Contrairement à son ancien associé, ce dirigeant et fondateur comprend très vite l'intérêt d'inscrire le changement au sein même de l'ADN de l'entreprise : en témoignent l'internationalisation qui se fera rapidement après la stabilisation du premier modèle d'affaires viable de DEMAT justifiée par un positionnement de niche global ainsi que l'entrée en bourse qui correspond à l'éclatement de la bulle internet. Ce portrait est typique d'un leadership empowering qui se diffuse à toute l'ETI à l'international (Jeung et Yoon, 2016). La figure 17 suivante montre ces éléments.

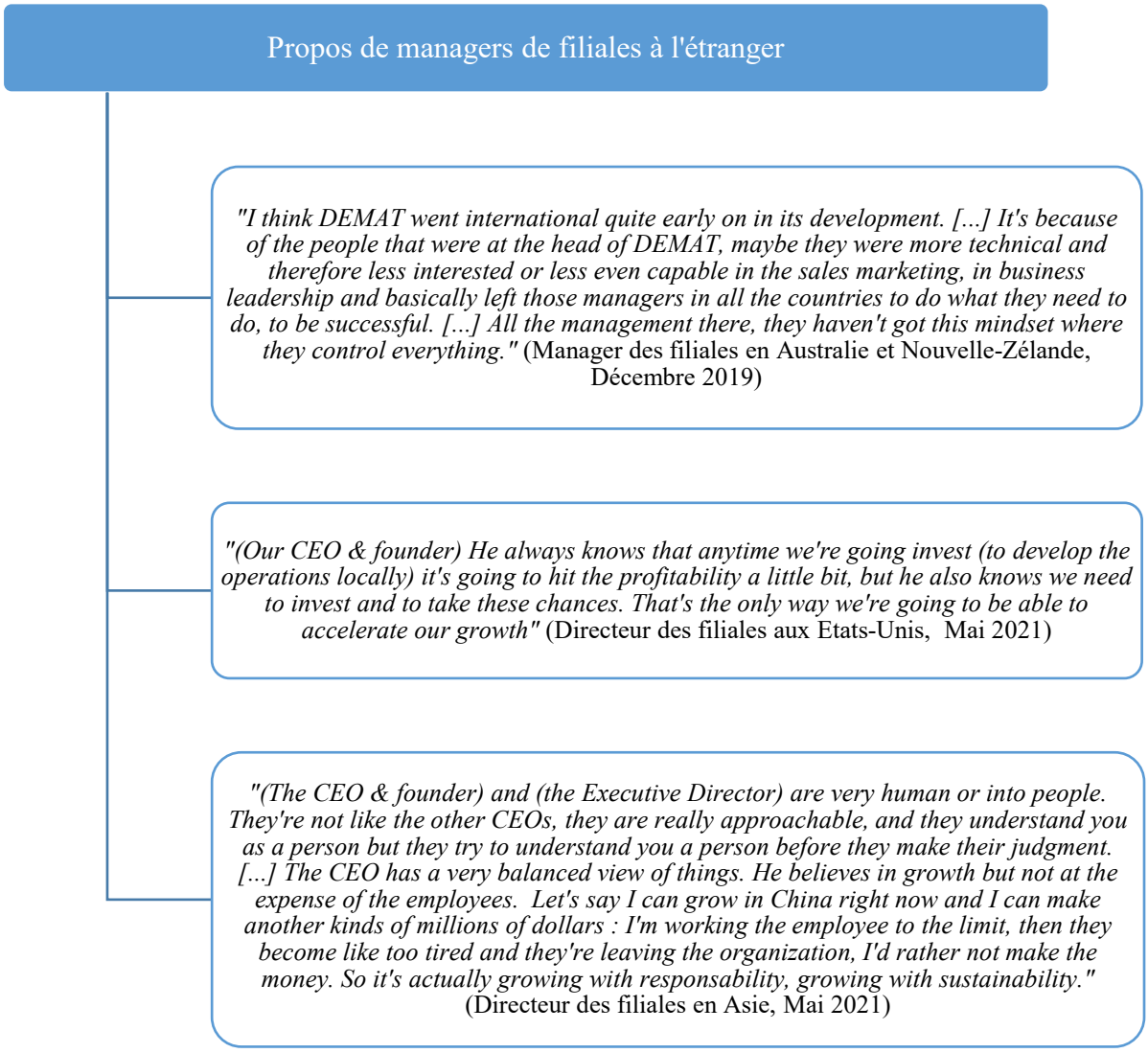


Figure 17 Un dirigeant ouvert au changement

Concernant la fonction Ressources Humaines de DEMAT, l'entreprise prend un virage dans la démarche de mobilité et de suivi des employés à l'échelle internationale du fait d'une appropriation nouvelle des missions par la nouvelle DRH. L'ancienne manager des RH est promue directrice des RH à la suite du départ en retraite de la DRH historique de l'entreprise et insuffle une nouvelle dynamique à la fonction RH.

La nouvelle DRH de DEMAT exprime en mai 2021 :

« *Je pense que je suis plus sur le terrain et dans l'animation, en particulier au niveau de nos filiales. j'ai désormais un relais (Manager RH) en Asie et un autre aux Etats-Unis. J'ai mis en place des points réguliers pour aligner la RH et d'autres avec les managers SCRUM-Master (technique) pour leur donner des infos RH, stimuler la collaboration et la communication interpersonnelle. Du fait de notre croissance, je suis à animer l'international.* »

Le manager de la filiale italienne de DEMAT explique en avril 2021 que ce changement de direction des ressources humaines semble soutenir l'internationalisation de l'entreprise :

"We had a change of management of HR Director in the corporate, from Annick to Aurélie, and Aurélie is taking a lot of good ideas and she's doing a lot for this kind of new feeling in DEMAT. We speak to Aurélie more regularly [...] It's not because of Annick, but she joined DEMAT when we were like 100 people or so. Then growing up, you arrive to a size in which you cannot keep going in the same way, because it's not just a bunch of people that you know by name, but there's an organization. And if you want to leverage the atmosphere that the corporate in general is taking down to the subsidiaries, to the offices, to everywhere, then it could change a bit of the behavior, And I think that Aurélie is doing a very good job there. Even if there is not a revolution, it's an evolution that is happening day by day, which is very important, as I said, because it's not leading any stress to anyone."

Une trajectoire progressive mais rapide d'internationalisation

Le fondateur et PDG de DEMAT explique la stratégie d'internationalisation *:*

« On s'est dit alors, si ça marche en France, on doit pouvoir trouver des distributeurs équivalents en Allemagne, en Angleterre, en Italie, en Espagne. Donc c'est ce qu'on a fait » (PDG de DEMAT, janvier 2023).

De nombreux distributeurs de produits de DEMAT sont présents en Allemagne, permettant à l'entreprise de créer ses filiales commerciales localement. L'entreprise s'internationalise tout d'abord en Europe environ cinq ans après sa création, avant de très rapidement se tourner vers l'Amérique du Nord dès 1995, soit cinq années plus tard. Les associés font alors face à un premier échec d'expansion à l'international : ils choisissent la Silicon Valley sur la Côte Ouest. Il s'agit d'une localisation saturée de concurrents. Ils y trouvent un marché des talents particulièrement tendu pour les jeunes start-ups peu expérimentées des Etats-Unis et d'origine française. DEMAT génère autant de pertes que de bénéfices, c'est donc ses opérations en Europe qui soutiennent son activité. L'entreprise tente d'abord de pénétrer les Etats-Unis par le biais d'un représentant commercial, sans succès, avant que l'ancien associé de l'actuel PDG et co-fondateur de DEMAT ne décide de s'expatrier sur place mais sans plus de résultats. Les dirigeants délèguent ensuite la recherche d'une nouvelle solution en recrutant un binôme de talents locaux : une ingénieure du MIT[38]et un ex-salarié du BCG[39]. Au bout d'un an d'étude de

[38] *Massachussetts Institute of Technology*
[39] *Boston Consulting Group*

marché poussée, la solution suggérée sur un marché aussi saturé de concurrents pour DEMAT est de procéder par croissance externe. Pour financer ses acquisitions, l'entreprise entre en bourse en 1997. DEMAT paie ses acquisitions en actions. Un des deux talents locaux décide de poursuivre l'aventure en accompagnant DEMAT sur quatre rachats de concurrents indirects : le premier dans l'Etat d'Oklahoma, deux en Californie, et une dernière dans le Wisconsin. En 1999, le chiffre d'affaires global de l'entreprise double. Les Etats-Unis représentent 40% du chiffre d'affaires global de l'entreprise. En France, DEMAT est récompensée pour son succès sur le marché Nord-Américain : ils reçoivent notamment le Grand prix de l'entrepreneur pour la France (Ernst et Young). La figure 18 ci-contre présente la trajectoire du développement de DEMAT entre 1985 et 2000.

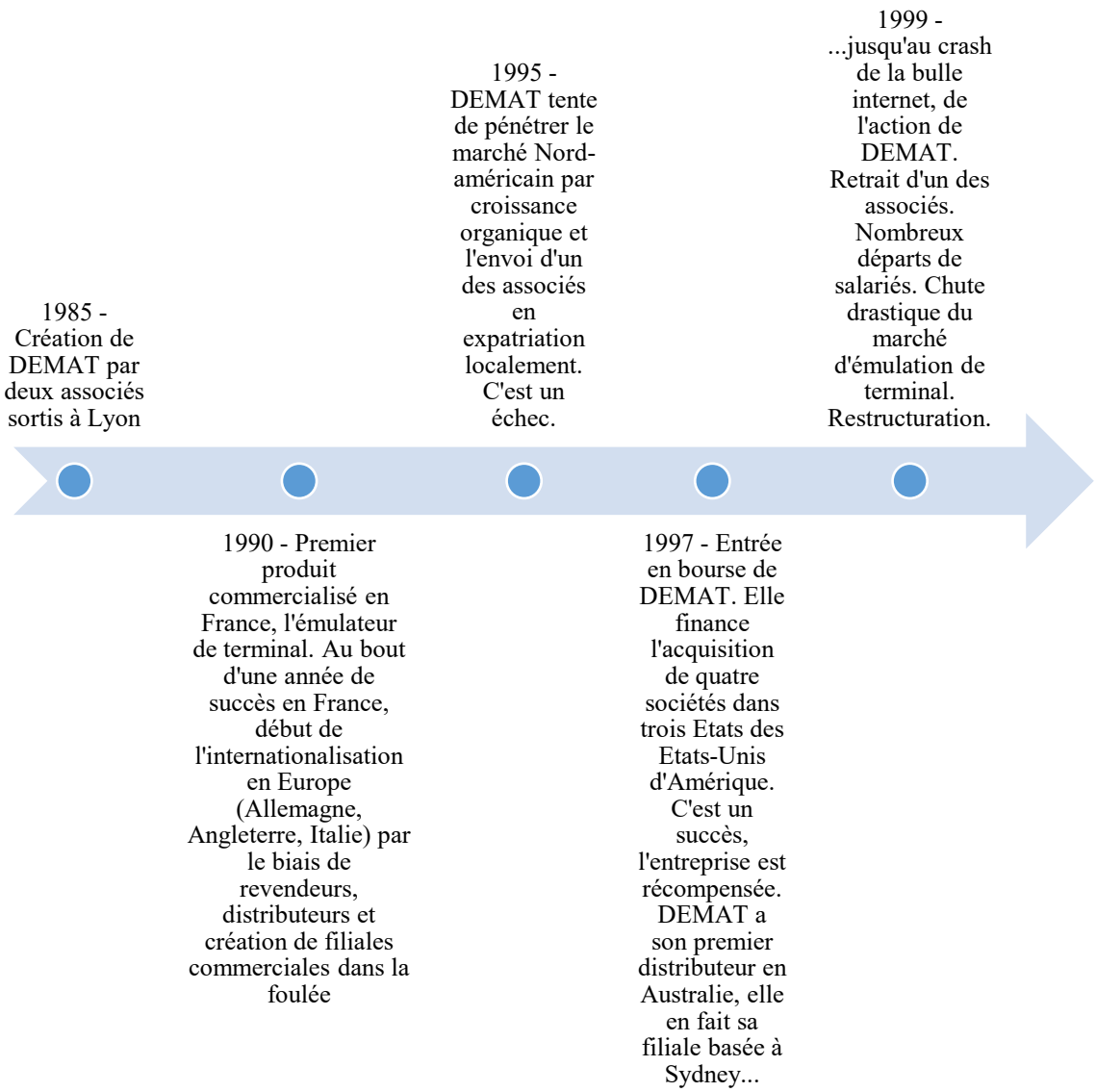


Figure 18 Trajectoire du développement de DEMAT – 1985 à 2000

L'année suivante, en 2000, l'histoire de DEMAT prend un tournant : c'est le départ d'un des deux associés fondateurs, puis le cours de bourse plonge. Le marché de l'émulation de terminal, qui était alors le produit phare de l'entreprise, est en chute drastique et en décroissance de 35% par an. C'est aussi l'explosion de la bulle Internet. Les clients principaux abandonnent leur « *Mainframe* » au profit de solutions *package* ne nécessitant pas de logiciel d'émulation, proposées par *Oracle* ou *SAP*. Cette année-là, les pertes considérables[40] de l'entreprise effraient de nombreux salariés : ils sont nombreux à quitter DEMAT. L'entreprise se restructure suite aux quatre rachats réalisés aux Etats-Unis au niveau des fonctions supports, commerciaux et administratifs qui sont alors concentrées au niveau d'une seule des filiales nouvellement acquises. La filiale du Wisconsin devient centrale. La figure 19 montre ces créations de filiales.

[40] 5 millions de pertes pour un chiffre d'affaires d'un peu moins de 30 millions d'euros en 2000

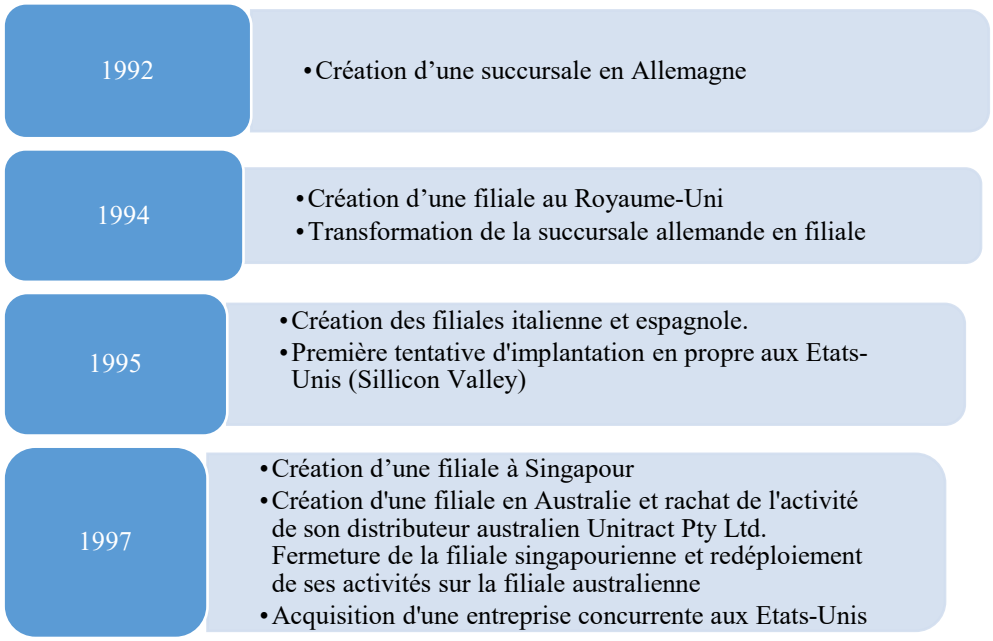


Figure 19 Créations successives de filiales par DEMAT en Europe, Asie-Pacifique et Amérique du nord dans les années 1990

La technologie des serveurs de fax déclinant, DEMAT innove sur son offre et adresse le marché énorme de la dématérialisation. En 2003, elle équipe toute l'entreprise d'un logiciel de CRM de l'entreprise *Salesforce*. A l'époque moins célèbre que DEMAT, *Salesforce* proposait une offre innovante par le recours au Cloud[41] pour offrir sa solution aux clients plutôt qu'en installation physique sur ordinateur. DEMAT s'en inspire pour commercialiser un prototype de serveur de fax en mode SaaS[42] c'est-à-dire *Cloud*. *Microsoft* devient son second client le plus important. Elle étend son offre aux courriels. C'est un nouveau succès. De 2003 à 2008, ses produits d'émulateurs de terminaux en logiciel physiques déclinent au profit de ses solutions Cloud : c'est la deuxième vie de DEMAT qui commence, comme le montre la figure 20 présentant la trajectoire du développement de DEMAT sur la période 2003 à nos jours.

[41] A l'époque appelé *On-demand* ou *Application Service Provider* (ASP)
[42] *Software as a Service*

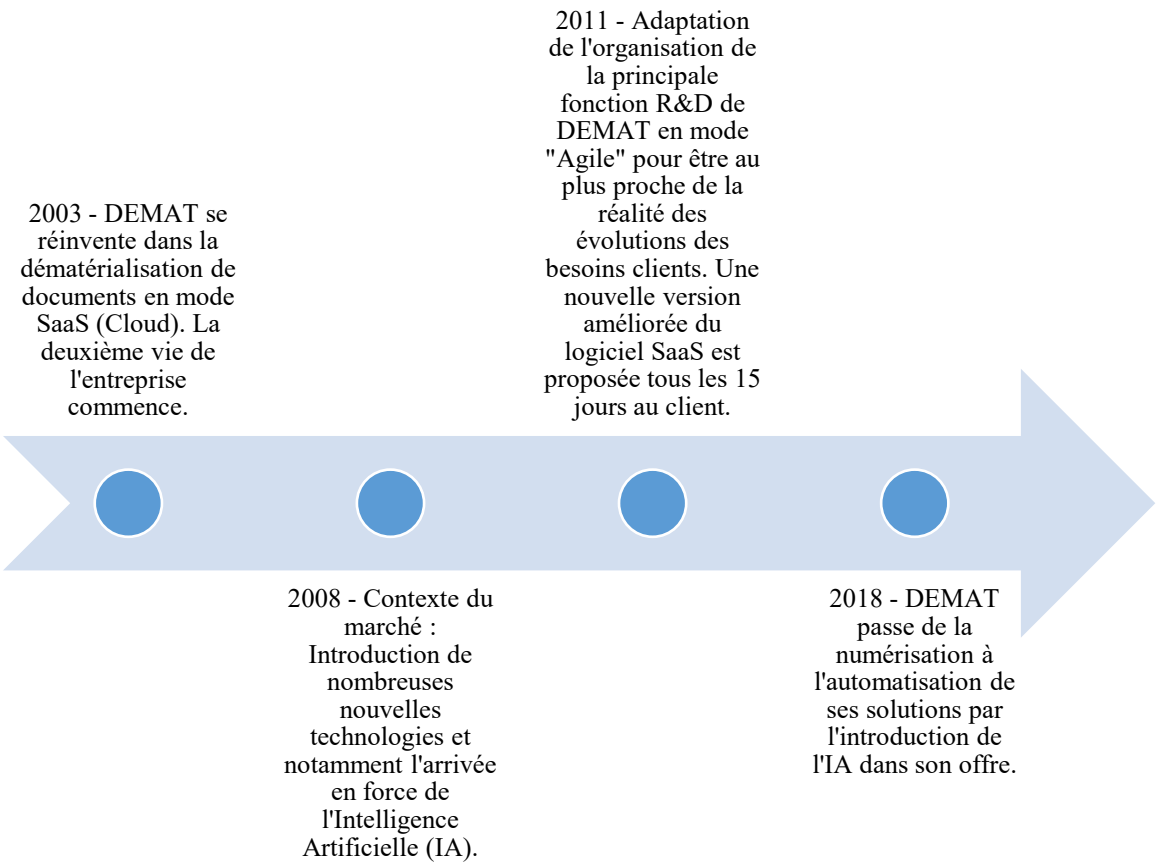


Figure 20 Introduction de la méthode agile SCRUM dans la trajectoire d'évolution de l'offre de DEMAT, de 2003 à nos jours

L'international était envisagé dès les prémices de l'offre de dématérialisation des services de facturation client-fournisseurs, comme en témoigne la conception d'un programme multilingue dès l'origine. DEMAT s'internationalise par étapes successives mais très rapprochées, d'abord en Europe, puis en Asie-Pacifique. Elle tente d'abord d'appliquer le même modèle de croissance organique aux Etats-Unis (fin des années 1990) avant d'y acquérir un concurrent local, démarche qui porte ses fruits (années 2000). A partir du moment où l'entreprise stabilise son premier modèle d'affaires, l'essentiel de son internationalisation a lieu en moins de dix années, suggérant une trajectoire de croissance d'entreprise née globale *(« born global entrepreneurial firm »*, selon Knight et Cavusgil, 2004), bien que DEMAT n'ait véritablement démarré son internationalisation que dix ans après sa création. A partir de cette période, DEMAT concentre toute son énergie dans l'expansion de ses opérations sur les différents marchés où elle est déjà implantée.

L'entreprise adapte l'organisation de sa fonction R&D en mode agile de 2011 à 2013 pour évoluer son logiciel SaaS au plus proche de la réalité des besoins des clients. La probabilité de *bugs* diminue drastiquement grâce à cette méthode de travail, et s'il y en a, ils sont très

rapidement pris en charge au bénéfice des clients par rapport à un fonctionnement en approche « Cascade » par laquelle le produit ne serait actualisé que tous les 6 mois.

En termes de RH, nous verrons qu'un tel changement pourrait impliquer davantage les collaborateurs qui récoltent le fruit de leurs efforts productifs dans une perspective temporelle plus courte. Les équipes de travail sont alors organisées en « SCRUM *teams* », SCRUM étant une terminologie issue du rugby et signifiant « mêlée ». Au début de chaque session de 15 jours de production, une liste des tâches réalisable dans cette durée impartie est fournie aux membres de l'équipe, qui s'autoorganisent entre eux en toute liberté et autonomie de fonctionnement. A l'issue du sprint de 15 jours, la solution doit être présentée et utilisable par le client. En 2018, DEMAT utilise l'Intelligence Artificielle (IA) pour améliorer son offre clients. Celle-ci permet une meilleure reconnaissance des documents clients-fournisseurs et permet à ses clients de trier les *emails*, de gérer la fraude sur factures et de détectant les anomalies. Cette démarche de changement correspond à une initiative d'empowerment des employés couplée à un leadership empowering (Coun *et al.*, 2021) dans la mesure où l'organisation du travail agile implique au travail en permettant l'autonomie et les sentiments d'impact, de compétence et de sens grâce aux *feedbacks* récurrents à l'issue des Sprints (de la part des clients et du team leader), caractéristiques de l'empowerment psychologique (Farzaneh *et al.*, 2014; Fong et Snape, 2014; Li *et al.*, 2015; Spreitzer, 1995). Elle prendra du temps (de 2011 à 2013) mais montrera progressivement ses fruits, comme en témoigne la croissance forte de l'effectif global et du chiffre d'affaires de DEMAT à partir de 2014 dans le tableau 28.

Tableau 28 Evolution de l'effectif global et du chiffre d'affaires de DEMAT sur la période 1993-2023 (source : documents de référence annuels et interviews du PDG, consultés en janvier 2023)

	1993	2003	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023 (estimé)**	Moyenne (2013-2023)
CA global (en M€)	3	30	41	46	58	65	76	86	104	112	133	149	160	/
Variation (en %)	/	900	37	12	26	59	85	13	154	173	19	12	7	54%
Effectif	/	300	300	180	209	400	503	580	681	764	840	900	900	/
Variation (en %)	/	/	0%	-40	16	33	68	15	127	155	10	7	0	36%

Ainsi, depuis les années 2010, DEMAT suit une trajectoire d'hypercroissance puisqu'elle voit son effectif et son chiffre d'affaires croître de plus de 20% par an sur plus de quatre ans, une hypercroissance qui l'amène à doubler sa taille en l'espace de quelques années (Grimand, 2013).

Le tableau 29 ci-dessous offre une vision des catégories structurant l'analyse de la croissance de DEMAT notamment à l'international. Elle permet de lier les enjeux de croissance de l'ETI aux logiques managériales qui seront détaillées dans les sous-sections suivantes.

Tableau 29 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de DEMAT

Codage de deuxième niveau	**Codes de premier niveau**
Rapport à la croissance de l'entreprise	-Un collectif de managers impliqués par les défis d'une entreprise en hypercroissance -Logique proactive impulsée par les fondateurs et dirigeants de recherche de débouchés à l'international sur un marché de niche en Europe et Amérique du Nord, puis logique de suivi des clients en Asie -Croissance pérenne recherchée dans une logique similaire à une entreprise familiale
Vitesse de croissance	-Entreprise en hypercroissance à l'international, avec un effectif qui croît de plus de 50 % en moyenne entre 2013 et 2023, et un chiffre d'affaires en croissance de plus de 30% sur la même période -Difficultés de gestion structurelle, de projection stratégique à moyen long terme et de management d'équipe qui doit rester collaboratif et coordonné face à une croissance de l'effectif forte sur une période réduite et une hausse du nombre de clients globaux
Mode d'entrée	-Multimodes d'entrée sur les marchés étrangers, à la fois par croissance organique et croissance externe en passant par le recours à des distributeurs et revendeurs -Difficultés d'intégration des compétences techniques liées aux équipes des filiales nouvellement acquises à l'étranger
Mode d'internationalisation actuel[43]	-Pénétration des marchés où l'entreprise est déjà présente par recherche de partenaires, et recours à des commerciaux en local sur les marchés limitrophes
Stratégie d'internationalisation	-Schéma processuel d'internationalisation par étapes, avec une logique d'abord répliquée d'Europe vers l'Amérique du Nord et l'Asie-Pacifique avant d'adapter la démarche au contexte local -Non-linéarité de l'internationalisation, avec deux échecs en Amérique du Nord et en Asie transformés en succès grâce à une logique partenariale et de croissance externe -Entreprise née globale au moins à l'échelle européenne, cinq années après la structuration de la première offre commerciale viable de DEMAT par les deux associés
« Time to » internationalisation	-Entreprise à mentalité et à expansion internationale très rapidement après sa création du fait du pragmatisme, de l'ambition et de l'humilité de ses fondateurs dont le choix est de recruter des managers de filiales aux compétences complémentaires aux leurs. Trajectoire d'internationalisation assimilée à une entreprise née globale.

[43] Soit de recul de l'internationalisation, développement des marchés-pays actuels, recherche de marchés-pays nouveaux

Les paragraphes suivants explicitent deux principales tensions managériales identifiées comme émergentes et liées à la croissance forte de DEMAT, ainsi que deux principaux atouts pouvant expliquer cette croissance, *verbatims* à l'appui.

L'entreprise rencontre une première tension : le défi de la réorganisation à vocation de décentraliser les ressources et de pérenniser la collaboration des équipes inter-entités à l'international. Face à une hypercroissance, des difficultés de management d'équipe et de structuration émergent :

« On a quand même en quinze ans multiplié par quatre la taille, donc le nombre d'employés (passé de 5 à plus de 20 salariés) de la filiale et multiplié par huit le chiffre d'affaires (d'un demi-million d'euros à plus de quatre millions d'euros). Le plus gros challenge en ce moment pour DEMAT, c'est de voir comment adapter rapidement nos structures à cette vitesse. » (Manager de la filiale Espagne-Portugal, octobre 2019).

L'entreprise a crû tellement vite que ses dirigeants et managers de filiale peinent à se reconnaître comme une ETI :

« Un journaliste économique nous disait d'arrêter de dire que nous sommes une PME. C'était peut-être pêcher par orgueil ou justement être trop humble que de se considérer comme une PME. Aujourd'hui on est ETI et on grossit comme une ETI. On a été récompensés comme Scale-up il y a trois ans. On est passés d'une PME à ETI à une vitesse grand V, par l'internationalisation. […] A force d'être en taille critique et de grossir, il faut qu'on segmente certaines des missions et qu'on les compartimente. » (Manager de la filiale Française, septembre 2019).

Cette croissance forte est telle qu'il est difficile pour DEMAT de penser sa stratégie à moyen et long terme. Elle se frotte à une tension sur ses ressources encore très centralisées autour du siège français et de la filiale américaine qui constituent à elles seules l'essentiel des revenus de l'ETI :

« On investit plus dans nos filiales, on recrute, on croit, on signe de nouveaux clients et cette croissance très forte amène à gérer assez souvent de l'urgence, de l'immédiat et des besoins de ressources nouvelles, de changer un peu l'organisation et nous empêche parfois prendre le temps de regarder à moyen terme » (Directeur commercial Europe, juin 2021).

Avec l'augmentation des contrats de clients globaux, une tension sur la coordination entre filiales émerge, appelant le siège à expliciter l'appel stratégique à la collaboration inter-filiales :

« We are always every day facing more and more international companies, so we need to have a better understanding and a better rule from the corporate on how to go and manage these international deals. […] Right now there's no fight, there's no debate, but as we care for our local customers, we're also facing some international deals almost daily. We still share our approach to these (global customers) between Country managers and try to make the best out of it. » (Directeur de la filiale italienne, avril 2021).

La seconde tension relevée pour le cas DEMAT correspond au le défi du développement de la connaissance et de l'expérience nécessaires à l'intégration de nouvelles structures acquises. D'un point de vue stratégique, l'entreprise s'est d'abord développée suivant un modèle indirect en passant par des distributeurs ou revendeurs jusque dans les années 2000, puis s'est mise à cibler les clients utilisateurs en direct avec le déploiement de son offre SaaS. A partir des années 2010, l'entreprise ré-adopte un ciblage des partenaires donc des canaux indirects. DEMAT s'internationalise dans un premier temps en Europe par le biais de distributeurs et revendeurs :

« Une fois que notre marché a été défini, qu'on savait quel était le canal de distribution, qu'on allait vendre en indirect à l'époque, on a cherché à faire la même chose dans les pays limitrophes. […] C'est une démarche opportuniste. Clairement, on va d'abord sur les marchés proches, c'est comme ça que ça se passe. » (Directeur général, Juillet 2019).

Cette même logique progressive a été adoptée pour toute sa démarche d'internationalisation : l'entreprise a d'abord moins de succès en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique où l'approche a plus vite été de procéder par coentreprise ou partenariat pour le cas de l'Asie-Pacifique puis par rachats d'entreprises (par exemple dans le cas de Hong-Kong et de l'Australie où l'entreprise rachète un distributeur) ou par création de filiales *ex nihilo* localement (dans le cas de Singapour) :

« There was a distributor but DEMAT opened an office in the UK to facilitate growth and service to customers » (Manager de la filiale anglaise, octobre 2019).

Pour le cas de l'Amérique du Nord, elle procède par rachats suite aux échecs de croissance organique. Une fois implantée, la filiale sert de tête-de-pont pour ouvrir les opportunités sur les pays proches, comme ce fut le cas en Asie :

« On a ouvert notre filiale en Malaisie parce qu'on avait un deal décroché pour Singapour mais de la Malaisie. » (Directrice des Services Professionnels et Support Technique, Octobre 2019) ;
« It was a bit challenging to build the branding of DEMAT in Asia, but we have expanded to

Malaysia, then we set up Hong-Kong. Now, three subsidiaries are under my care ». (PDG de la zone Asie, mai 2021).

DEMAT procède également par croissance externe en Europe, comme en Allemagne et en France, mais l'entreprise n'a pas encore le savoir-faire suffisant pour intégrer des structures externes :

« Ça amène des difficultés qui ne sont pas celles qu'on connaissait jusqu'à maintenant. Ce sont des gens, des compétences techniques et des outils qu'il nous faut arriver à intégrer. » (Directeur commercial Europe, septembre 2019).

Le premier atout de DEMAT est que sa croissance internationale est collectivement perçue comme un défi abordable.

Dans le rapport à la croissance, nous notons que la direction de DEMAT valorise la pérennité à la croissance :

« Je ne me dis jamais 'je vais faire croître l'international'. Ce n'est pas une question que je me pose. Je ne raisonne pas comme ça. Je raisonne sur la base d'une structure financière que j'ai, des équilibres financiers à respecter. » (Directeur général de DEMAT, juillet 2019).

Les managers interrogés aussi bien au siège qu'en filiale ont pour point commun d'être impliqués par l'hyper-croissance de DEMAT elle-même : la croissance à l'international n'est pas vue comme une contrainte ou une menace, mais tout l'inverse. C'est pour eux un défi à relever et la hausse quasi-constante du chiffre d'affaires comme de l'effectif global leur donne un véritable sentiment d'impact. De ce fait, la croissance représente un véritable levier d'implication.

DEMAT dispose d'un second atout majeur, qui réside dans la posture d'humilité des dirigeants. Ces dirigeants de DEMAT reconnaissent l'intérêt de s'entourer de profils complémentaires et qu'ils choisissent de laisser autonomes dans leur action locale

Pour l'heure, une des explications potentielles de l'hypercroissance de l'entreprise DEMAT tiendrait au fait que dès la structuration de son offre, les fondateurs comprennent très rapidement que le relai de croissance sur la niche des émulateurs de terminaux se construirait à l'international. Les profils recrutés pour manager les implantations à l'étranger sont à l'image de ses fondateurs mais complémentaires sur les compétences. Ce sont des professionnels humbles, ambitieux, pragmatiques et ouverts à l'international comme en témoigne ce manager de filiale :

« If you look at the success of DEMAT internationally, it may be, not being too centralised as in 'too top-down'. That's a little bit different from the typical French mindset. […] Many companies become big in their domestic market, and then they start exporting. I think DEMAT went international quite early on in its development, so maybe it didn't develop some of those bad habits of only being on the domestic market first. Could be because the people leading DEMAT were more technical and therefore less interested or less even capable in the sales marketing, in business leadership and basically left those managers in all the countries to do what they need to do to be successful. Could be one or the other, could be a combination of both. ». (Directeur de la filiale Australie et Nouvelle-Zélande, décembre 2019).

Au-delà de l'offre commerciale qui se prêtait à une internationalisation rapide et précoce du fait de son caractère technologique (Knight et Cavusgil, 2004), cette mentalité humble des dirigeants de DEMAT aurait également soutenu son développement à l'international (Jeung et Yoon, 2016). Elle encourage la délégation des responsabilités et la prise d'initiative, ce qui suggère un mode de management particulier à potentiel d'implication élevé des talents.

Entre vision inclusive du talent et nécessité d'identification-développement des hauts potentiels managériaux

DEMAT définit le talent comme un socle de compétences développables : L'ETI n'est qu'au début d'un processus de réflexion sur la manière de structurer un processus de *People Review*, c'est-à-dire d'identification de ses talents au sens de hauts potentiels. Elle laisse le soin aux managers de filiales d'estimer les compétences des membres d'équipes qu'ils accompagnent :

"We measure each person's ability, knowledge and attitudes at work across the board at DEMAT. There are three criteria for defining talent: knowledge, experience and attitude or personality. My priority for each criterion is sometimes different from that of other managers: I put attitude first, then experience and lastly knowledge". (Manager général de la zone Asie-Pacifique et de la filiale de Singapour, mai 2021).

L'évaluation des talents est donc appréciée par chaque manager de zone ou de filiale et la priorité des critères d'appréciation varie selon la culture. DEMAT Singapour valorise davantage les compétences sociales soit l'attitude envers les collègues, clients ou encore les partenaires locaux. En France et au Royaume-Uni également, c'est d'abord l'attitude qui définit le talent :

« Je pense que c'est quelqu'un qui a une ouverture d'esprit, notamment inter-départements et internationale, pour pouvoir appréhender des approches culturelles différentes et des approches en fonction des équipes auxquelles la personne prend part. […] C'est quelqu'un qui

arrive à adapter sa personnalité en fonction des personnes avec lesquelles il interagit, qui a la volonté d'évoluer et de faire grandir l'entreprise par son implication, son ambition. » (Directrice des alliances et partenariats stratégiques globaux, mai 2022).

Aux Etats-Unis en revanche, l'expérience est priorisée sur la connaissance et l'attitude vis-à-vis du travail.

DEMAT n'évalue pas le talent de manière harmonisée et systématique : les critères d'appréciation individuelle et/ou collective ainsi que la fréquence d'évaluation restent propres à chaque entité. Elle a un système de revue de l'efficacité individuelle au travail, développé en interne par chaque entité (absence de système global). En Asie, le programme de revue d'efficacité est réalisé chaque trimestre, sous le format d'évaluation à 360 degrés : l'employé s'auto-évalue, auto-évaluation qui sera ensuite transmise et commentée par le manager, avant qu'une discussion employé-manager n'ait lieu sur cette base. L'évaluation discutée est ensuite soumise aux collègues pour obtenir un second niveau d'appréciation plus informel :

"We don't do it very systematically. We ask people: who do you think is the employee who helps others the most? Who transmits the most good humour to others? Who's the most innovative, contributes the newest ideas? Then we have an idea of who performs well and who doesn't". (Manager général de la zone Asie-Pacifique et de la filiale de Singapour, mai 2021).

Cela permet à l'entité DEMAT d'attribuer des récompenses aux employés. C'est aussi grâce à ce processus que les managers s'accordent avec chaque employé sur les voies d'amélioration, sur les nouveaux objectifs et sur la date du prochain entretien trimestriel d'évaluation. Il s'agit d'une opportunité pour l'employé d'obtenir un retour et des suggestions pour progresser au niveau individuel. Autrement dit, c'est l'occasion de comprendre comment développer ses compétences donc son potentiel (son talent au sens de DEMAT).

La fonction RH de DEMAT partage la même définition du talent que ses managers. Le talent pour DEMAT correspond à la compétence attachée à un individu. Ce talent est développable. La compétence estimée reprend le volet transversal de personnalité ou d'attitude sociale et managériale (savoir-être), le volet technique qui se rapporte au savoir-faire rattaché à l'expérience du métier et le volet cognitif, c'est-à-dire les connaissances (savoirs) théoriques liées à la profession.

Ainsi, la définition du talent chez DEMAT est double dans le sens où le talent est vu comme inclusif mais tend vers un accompagnement plus poussé de certains individus que l'entreprise identifierait comme « hauts potentiels » :

"I believe that everyone can be a talent, but not everyone wants to be a talent". (Manager de la filiale Mexique, avril 2021).

Sur l'inclusivité du management de ses talents, l'entreprise accompagne depuis le changement de DRH, tous ses employés à l'international par le biais de points de carrières réguliers réalisés par l'équipe RH, pour aligner au mieux les envies de chacun avec les besoins RH de DEMAT. Ces suivis réguliers étaient réservés aux équipes du siège et à la filiale française (localisée au siège), mais le suivi des salariés à l'international restait au second plan par rapport à l'administration du personnel. Ces points de carrières plus réguliers et internationaux, parallèles à la récente publication sur l'Intranet des opportunités de mobilités internes facilitent le travail de recrutement du département RH : les options de mobilité interne, verticale comme horizontale notamment à l'international sont désormais visibles à tout employé de DEMAT. Ces points réguliers permettent enfin aux RH de mieux aligner les dispositifs de formation avec les besoins de l'entreprise et les souhaits exprimés par les employés. Elle perfectionne dès lors en continu sa « DEMAT *University* », université interne et en ligne créée en 2014. Celle-ci permet à chaque employé de s'auto-former sur toutes les solutions techniques proposées par l'entreprise. DEMAT a une taille encore relativement réduite qui la contraint dans les possibilités à offrir à ses employés en termes de carrière :

« Chaque DEMAT-ien est un talent qu'il faut aider à grandir. C'est notre mission en tant qu'entreprise de faire grandir chacun. Après, c'est plus ou moins facile car il y a des postes qui voient plus facilement des mobilités que d'autres. » (DRH Monde, mai 2021).

Son défi principal est celui de sa taille et DEMAT se retrouve face à trois défis généraux en rapport à la gestion de ses talents :

- Identifier les hauts potentiels ;
- Assurer une succession aux managers de direction nombreux à bientôt quitter l'entreprise pour la retraite ;
- Diversifier la qualité de ses talents sur le plan du genre, de l'origine culturelle ou de l'ethnicité.

L'exclusivité de sa vision du TM se comprend par le second défi de parvenir à assurer une succession aux managers de filiales et aux membres du comité de direction qui sont d'une ancienneté élevée et sur le point de partir en retraite : *« C'est important que l'on arrive à identifier chez nous les hauts potentiels, en tous cas les futurs directeurs pour les accompagner »* selon la DRH monde de DEMAT (mai 2021). Elle insiste sur le fait que

l'identification des profils à haut potentiel n'est qu'une première étape à adresser en parallèle de la définition des besoins futurs en compétences. Cette étape clé précède celle d'adapter les dispositifs de formation et de suivi de progression ou d'accompagnement de ces profils. Le tableau 30 ci-dessous présente la définition du talent selon l'ETI DEMAT, ainsi que sa progression en termes de management des talents.

Tableau 30 Définition, identification et suivi du talent chez DEMAT

Définition du talent	- Talent vu comme des compétences développables - Une vision du talent inclusive tendant vers l'exclusif : un accompagnement plus poussé serait offert aux profils identifiés comme à haut potentiel de succéder aux nombreux managers de direction historiques et sur le départ en retraite
Processus d'identification du talent	- Réflexion en cours sur la mise en place d'un système de *People Review* coordonné à l'international - Evaluation ou appréciation de la contribution individuelle non systématique et propre à chaque entité de DEMAT à l'international (comme la filiale de Singapour : évaluation à 360 degrés avec attribution de récompenses à la clé) - Priorité différente donnée aux critères d'évaluation-appréciation de la performance selon l'entité de DEMAT à l'international : le talent comme compétence de savoir-être, savoir-faire et cognitive.
Initiatives connues de développement du talent	- Entretiens réguliers avec la fonction RH pour le suivi de carrière - Publication des offres de mobilité interne, y compris des postes à l'international depuis 2019 : 85 employés ont réalisé une mobilité interne en 2021[44] - Dispositif d'auto-formation technique en ligne sur les solutions commercialisées par DEMAT, équipe de douze formateurs en interne avec *DEMAT University* - Financement de formations externes pour les employés : 52,6% ont été concernés en 2021

DEMAT priorise les aspects de fidélisation de ses talents sur les volets d'attraction, de sélection et de développement. Entre 2019 et 2021 (notre période de collecte des données auprès de DEMAT), l'entreprise est en phase d'hypercroissance de ses effectifs à l'international mais principalement dans les filiales française et états-unienne. Cette croissance forte justifie, selon sa DRH monde, que les investissements humains et budgétaires de la fonction RH aient priorisé les volets attraction et sélection de candidats aussi bien externes qu'internes.

[44] Source : site internet de l'entreprise, consulté en Mars 2023, onglet « A propos », sous-catégorie « Environnement social et gouvernance ».

L'entreprise soignait particulièrement sa marque employeur, ce qui lui a permis d'obtenir de nombreux labels :

- 9ème place du palmarès *HappyIndex® at Work* (2022) : 89% des employés de DEMAT déclaraient être satisfaits de la manière dont ils peuvent articuler leur vie personnelle et professionnelle ; 92,4% d'entre eux affirment apprécier la culture de l'entreprise ;
- 3ème place de l'*ImpactIndex®* (2021) du label *Choose my company* ;
- Trophée argent dans la catégorie Engagement territorial et RSE pour la région Sud, du label « Victoire des leaders du capital humain » ;
- Trophée Or dans la catégorie ESN (Entreprises des Services Numériques), mention spéciale dans la catégorie Marque employeur et QVT (Qualité de Vie au Travail) ;
- Noté 4,5 sur 5 étoiles du le site d'avis employeur *Glassdoor* en 2023.

Ensuite les RH se préoccupaient du volet développement et rétention. Un paradoxe émerge dans le discours de cette nouvelle DRH monde chez DEMAT entre la réalité de l'effort investi et sa volonté :

« Plus de ressources ont été mises côté attraction et recrutement. Après ce serait mis sur développer et fidéliser. Je pense néanmoins que la marque employeur n'existe que parce que nos salariés en place sont satisfaits d'être chez nous. Donc c'est toujours un peu le dilemme. Aujourd'hui, pour la croissance de l'entreprise on doit recruter beaucoup, mais moi en tant que RH je dirais que la priorité reste que nos salariés se sentent bien, ce serait vraiment le développement et la fidélisation d'abord. » (DRH monde, mai 2021).

En 2021, le défi majeur de DEMAT reste celui de l'attraction, en particulier des profils techniques de développement informatique, compétence encore trop rare en Mexique comme à l'étranger. De ce fait, il n'aurait pas été étonnant d'imaginer une perspective de rétention extrême de la part de cet employeur vis-à-vis de ses développeurs en particulier. Pour autant, c'est une philosophie d'ouverture qui est inscrite dans la culture managériale de DEMAT :

« Lorsque quelqu'un nous quitte, nous essayons de comprendre. [...] Je n'aime pas particulièrement laisser partir des gens, mais si je sais que DEMAT a participé à leur croissance et à leur possibilité d'avancement, c'est une immense victoire. [...] Je veux qu'ils obtiennent ce qu'il y a de mieux pour eux et s'il leur faut nous quitter pour y arriver, ce n'est pas grave. Il est frappant de voir le nombre de personnes qui nous ont quittés et qui sont revenues trois à six ans plus tard. Nous avons réembauché deux personnes au cours des deux

derniers mois, dont l'une était partie depuis plus de dix ans et l'autre depuis environ cinq ans. » (PDG de la filiale états-unienne, mai 2021).

Nous détaillons cette philosophie d'implication dans la sous-section suivante sur les logiques de MRH.

Logiques du Management des Ressources Humaines chez DEMAT

La culture managériale flexible et ouverte chez DEMAT se manifeste dans les propos de tous les managers interrogés, aussi bien au siège qu'en filiale. Tous soulignent les limites de l'ETI à pouvoir offrir des perspectives d'évolution de carrière verticale, de mobilité internationale et des salaires compétitifs face aux grandes entreprises du secteur, comme le géant *Salesforce*, bien connu de DEMAT. La figure 21 ci-contre reprend ces principales faiblesses du modèle de GRH propres à DEMAT, ainsi que la principale force en termes de GRH de l'entreprise qui se manifeste par plusieurs initiatives et état d'esprit. Elles sont illustrées par plusieurs extraits de nos entretiens.

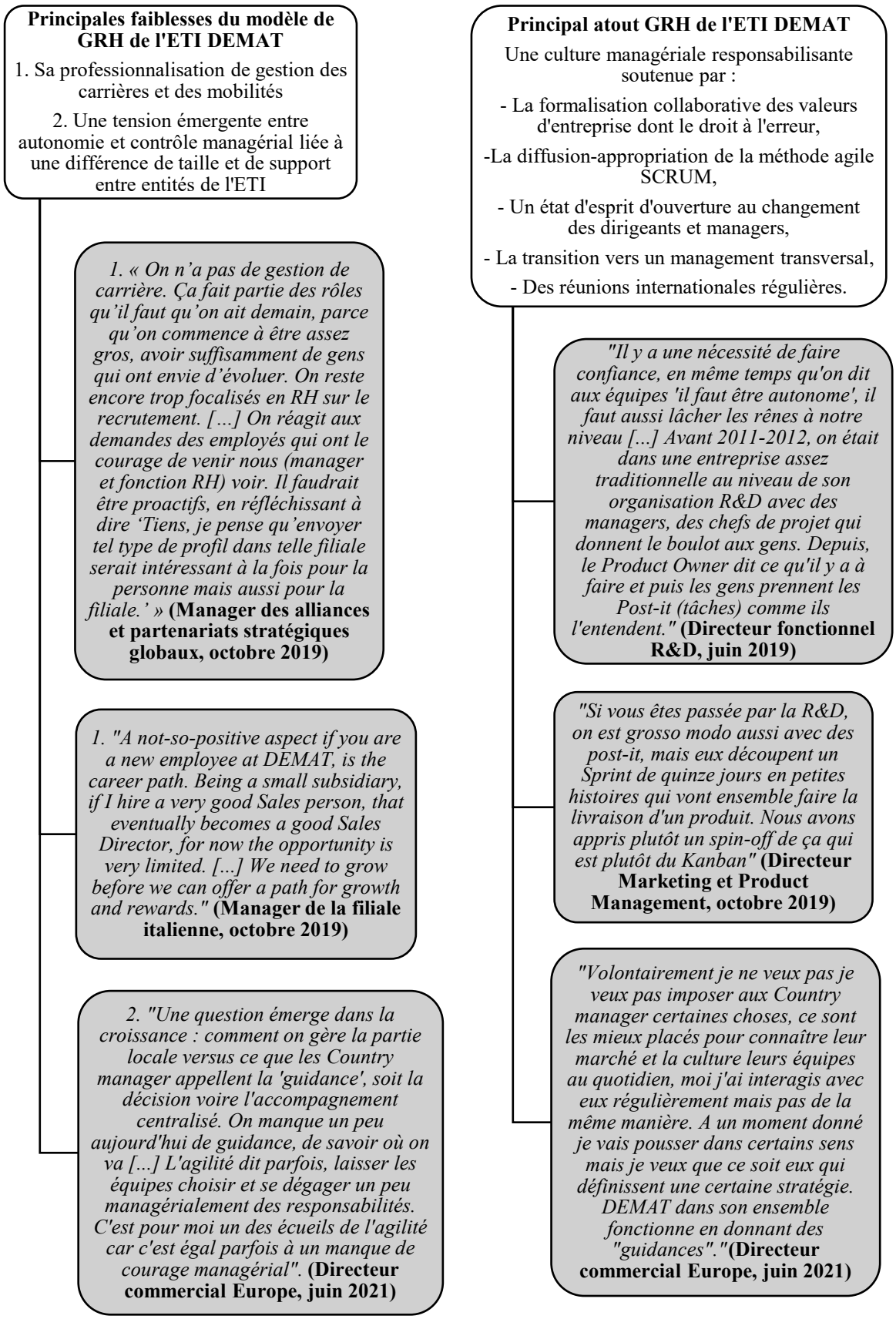


Figure 21 Citations exprimant les principales limites et atouts GRH de l'ETI DEMAT

Les managers comme la fonction RH sont bien conscients de ces limites, la principale étant le souhait de professionnalisation de la fonction, avec une priorité qui serait mise sur la gestion réelle des carrières. L'idée ici est donc de gérer les souhaits et de les aligner avec les besoins RH de DEMAT. Autrement dit, l'enjeu est d'articuler les souhaits des employés au niveau individuel avec les besoins RH actuels et émergents de l'entreprise au niveau international, sans pour autant tomber dans des procédures RH qui soient proactives à un niveau si poussé qu'il en deviendrait contraignant :

« J'aimerais mettre en place une politique de mobilité interne à l'international, mais je suis toujours un peu mitigée, car il nous faut donner un cadre, une procédure sans perdre en flexibilité. Si je formalise que si quelqu'un est mobile on le rétribue de telle ou telle manière, on pourrait se rendre compte que cette personne n'a pas besoin de ça, mais aimerait plutôt qu'on lui propose autre chose. A mon avis, les salariés aujourd'hui attendent de l'accompagnement individualisé mais flexible. » (DRH monde, mai 2021).

Pour comprendre où en est DEMAT en tant qu'ETI dans la professionnalisation de sa fonction RH à l'international, retenons que l'entreprise est en 2021 en cours de publication des offres de mobilité à l'international ainsi que des dispositifs d'auto-formation en ligne et des séminaires de formation interne par une équipe dédiée. Ces deux dispositifs ou initiatives de GRH sont une réponse ponctuelle à cette tension de réactivité-proactivité de la fonction RH et de rigidité-flexibilité du format d'accompagnement individuel. Ils permettent de laisser aux employés la prise en main de leurs souhaits de carrière et d'évolution de leurs compétences individuelles, tout en ayant un support plus proactif qu'auparavant au niveau de la fonction RH par la simple mise à disposition de ces outils. La prise de contact reste à l'initiative des employés et les points réguliers permettent de créer des occasions plus formelles de dialogue à l'initiative de l'employeur. Concernant la coordination à l'international des équipes RH, elle est meilleure depuis que la nouvelle DRH monde est en poste, soit en pleine crise du COVID19 de 2020 :

"We have seen that the new HR Director is asking for more feedback from the subsidiaries on the way we operate, for example in terms of recruitment. The ideas applied locally in the subsidiaries could in fact benefit others. There is more inclusion in this area, which is seen as very positive. We are thinking more and more collectively, with managers from the subsidiaries, local HR and HR from head office, in particular about what it means to be a manager at DEMAT and what it actually means. (Manager de la filiale Mexique, avril 2021).

Ils sont également conscients de la principale force ou attribut de GRH de l'ETI. DEMAT implique (par conséquent attire et fidélise)[45] ses ressources humaines en favorisant une culture d'agilité managériale. Celle-ci est facilitée par la méthode de gestion de projet en place connue sous le nom de SCRUM, qui signifie « mêlée » au rugby et particulièrement populaire dans les entreprises de service numérique (ESN). Cette méthode conditionne une culture du management autonomisant les membres de l'équipe, tout en leur fournissant un degré de support élevé par le *leader* (le SCRUM Master) du fait du nombre réduit d'employés (traditionnellement limité à six voire huit membres d'équipe). Cette méthode de gestion de projet dite « agile » s'oppose à une méthode de travail dite « en cascade » (qualifiée de *Waterfall approach* en anglais). La méthode en cascade se caractérise par un laps de temps substantiel entre l'initiation de la demande de développement d'une nouvelle solution par le client et la présentation finale de l'offre au client. Cette période prolongée peut conduire à une insatisfaction ultérieure du client à l'égard du produit final, au même titre que les développeurs de l'outil, qui, par conséquent, peuvent ressentir un manque d'appréciation pour leur travail. La *Waterfall approach* se trouva inadaptée aux ESN du fait de l'évolution fréquente de l'usage des solutions logicielles développées. Il s'agissait alors de penser une méthode implémentant des micro-changements aux solutions, traditionnellement par période de quinze jours qualifiés de *Sprints*. Le chef de produit (*Product Owner*) se fait la voix du client dans chaque équipe SCRUM en début de chaque *Sprint* et négocie à égalité hiérarchique avec les membres de l'équipe sur la faisabilité des nouveaux paramètres souhaités par le client. Durant cette quinzaine de jours, les équipes SCRUM se répartissent elles-mêmes les tâches. Elles produisent en autonomie et à l'aide du SCRUM Master (leader d'équipe) dont le rôle est de s'assurer des ressources mises à disposition de chacun des membres.

Au-delà du style de leadership *empowering*, la méthode SCRUM est donc une initiative de MRH mise en œuvre en entreprise qui suppose une organisation du travail générant un fort sentiment d'impact et de sens au travail, caractéristiques d'un *empowerment* psychologique. Chez DEMAT, la méthode agile est mise en œuvre dès 2011, d'abord dans les équipes de R&D alors que l'entreprise est précisément dans sa phase de transition entre PME et ETI (au regard de son effectif et chiffre d'affaires). Elle est poussée historiquement par un élément déclencheur, à savoir le départ longue durée pour maladie d'une manager des Services Support et des Services Professionnels (fonction technique de DEMAT, proche de la fonction R&D). Cette manager réalise sur un lit d'hôpital qu'il ne lui est plus possible d'assumer autant de

[45] Cf. chapitre 3 de la revue de littérature pour la définition précise de l'implication au travail retenue.

responsabilités et de la nécessité de responsabiliser ses équipes à son retour éventuel (qui aura lieu trois années plus tard suite à plusieurs accidents de santé). L'idée est que les équipes de façon générale en R&D puissent continuer de fonctionner en l'absence du manager quel qu'il soit. Il se trouve que les managers de direction et intermédiaires de DEMAT (suivant l'exemple du fondateur) ont toujours cultivé un esprit d'ouverture aux nouvelles idées, qu'elles soient internes ou viennent de l'extérieur. C'est précisément cet état d'esprit qui les conduit à se plonger dans la littérature managériale appliqué à leur métier (principalement dans le champ du management des systèmes d'information et en particulier sur les styles de management d'équipe au sein des ESN) et à garder une posture de dialogue avec les parties prenantes externes comme les chercheurs, experts en management, journalistes-rédacteurs couvrant les sujets d'entrepreneuriat et d'affaires commerciales. Ils restent en surveillance des pratiques des grandes entreprises concurrentes telles que *Salesforce*. Ils sont également proactivement proches des écoles de management et d'ingénieurs informatiques dans les métropoles où DEMAT est implantée, qu'elles soient publiques ou privées. C'est donc en concertation entre cette manager technique et son Directeur fonctionnel (frère du fondateur de DEMAT) qu'est décidé d'implémenter cette méthode ou culture managériale agile chez DEMAT.

Plus tard en 2019, l'entreprise sent qu'elle doit aller plus loin dans sa démarche d'agilité alors que les filiales se plaignent d'un manque de cohérence entre les directives et les ressources émanant du siège (services centraux) et leurs besoins réels locaux :

« Ce que je pense qui marche, c'est de donner des outils, des guidelines mais pas des directives en fait, parce que sinon ils subissent, enfin ça tue la créativité et en plus localement ils peuvent avoir des enjeux dont on n'a pas du tout conscience. J'ai été moi-même expatriée en filiale et je voyais bien qu'il y avait une inadéquation entre ce que je vivais sur le terrain et ce que la R&D au siège me disait. » (Manager des Services Professionnels et du Support Technique, octobre 2019).

Des équipes internationales volontairement hétérogènes au siège sont alors dédiées à la représentation de la voix des filiales au sein du siège, notamment au niveau de cette fonction Support Technique mais aussi des fonctions RH, commercial et marketing. L'agilité se diffuse à ces autres fonctions, qui l'adaptent à leurs propres contraintes métier. A l'international, cette culture managériale responsabilisante prend la forme d'une approche RH dite glocale, soit globale dans l'esprit général qui se formalise de manière collaborative en 2017 (au moment de la création d'une équipe Marketing dédiée aux sujets de marque employeur) mais locale dans l'appropriation effective de la méthode par chaque filiale de DEMAT. Les filiales commerciales

de DEMAT comprennent les effectifs les plus réduits de l'entreprise à l'international et expriment volontiers que la mise en œuvre de la méthode SCRUM comme organisation du travail par équipes réduites n'est pas encore nécessaire. Celles-ci sont de fait, de taille suffisamment réduite pour permettre une agilité forte dans leur réponse aux clients locaux et internationaux avec lesquels elles travaillent, de même que dans la répartition des tâches entre les membres d'équipe et dans l'individualisation du support managérial. La figure 22 ci-contre présente les valeurs d'entreprise formalisées de manière collaborative à l'international chez DEMAT.



Figure 22 Valeurs d'entreprise formalisées de manière collaborative à l'international (Source : Site de l'entreprise)

La culture du droit à l'erreur, exprimée chez DEMAT par la valeur « *Dare to innovate* » (traduit par le fait d'oser innover) est inscrite dans l'ADN même de la méthode agile SCRUM. Elle permet précisément au client de réagir à l'issue du *Sprint* de quinze jours en cas d'inadéquation entre sa demande et le produit obtenu de l'équipe SCRUM de DEMAT. Cette culture du droit à l'erreur permet à l'ETI de rester réactive face aux évolutions de son marché et à ses clients globaux, mais surtout implique ses employés. Ces derniers subissent moins la pression psychologique liée à l'incertitude de cohérence de production sur une période de projet plus longue.

« Ils nous laissent faire en fait, ils nous disent […] vas-y, jette-toi à l'eau. Des fois ça marche, des fois ça ne marche pas, on n'est pas toujours 100% successful avec ce qu'on fait, mais c'est vrai qu'on a eu certaines idées que maintenant tout le monde est en train de réutiliser à sa manière. » (Manager des filiales Espagne et Portugal, octobre 2019)

« I think DEMAT is a company where you don't have to ask for permission to do a lot of innovative activities, and I think we have been granted with a lot of autonomy, and I suspect

it's one of the situation that I can talk on behalf of my counterparts, the other people you interviewed but, when it comes to Australia, we've been not left alone to do what we wanted but we've been given enough autonomy to do what was required locally to be successful locally. (Manager des fililales Australie et Nouvelle-Zélande, décembre 2019)

L'implication est induite par les sentiments de compétence et d'impact (caractéristiques d'un empowerment psychologique) liés à cette méthode qui favorise la certitude renforcée d'utilisation du fruit de leur travail.

« The agile approach avoids frustration, in the team, as it brings the end user into the game at a much earlier stage than in the waterfall approach. […] We can directly talk to the end user, who tells us what we need, then we can directly use that feedback in the development of the solution and that's what it brings to the teams. Being more reactive, by having the users give feedback at a much earlier stage. » (Manager de la filiale Allemagne, octobre 2019)

« It's still a very exciting place to work. […] We're always developing our solutions, adding new solutions on, and what we were doing five years ago is certainly not the same as we're doing now, so it's very exciting and very challenging to people. » (Manager de la filiale du Mexique, avril 2021)

En plus de la méthode agile SCRUM, ces sentiments individuels et collectifs semblent également liés à la culture managériale formalisée par les valeurs d'entreprise dont le « *Dare to innovate* » et « *One Team* » font partie intégrante. Elle renforce le socle de réalisation d'une telle méthode. Cette culture managériale est soutenue par ailleurs par les initiatives de *meetings* (réunions et rencontres) internationaux en virtuel comme en présentiel. La culture managériale, combinant ainsi le droit à l'erreur et l'entretien de relations de confiance hiérarchique et entre pairs (l'un supportant l'autre), impliquent les employés, comme en témoignent les *verbatims* de perception de cette culture :

« Ces réunions qu'on a mises en place, le nombre d'itérations de communication qui peuvent exister au cours d'une année nous amène aujourd'hui à avoir des gens qui travaillent ensemble, et ça c'est vertueux. […] ça a toujours été le cas, avec des moments plus compliqués que d'autres, des différences de prix de vente entre l'Mexique et les Etats-Unis, ou encore le Sales Event qui est international et où on avait beaucoup trop de monde, des erreurs faites côté R&D ou Marketing… mais du moment que les gens ont eu l'occasion de boire des bières, qu'ils se connaissent depuis trois ou quatre mois, ça facilite la collaboration et ça a toujours fonctionné. » (Directeur Marketing et Management de Produit, octobre 2019)

.« The idea of corporate values and corporate culture, it's only been developed and communicated in the last few years. It's not something that started 10 years, or 20 years ago and then has been pushed out like MICROSOFT for example. It's more something like, people have said 'Well, maybe it's time that we consolidate and standardize and have a set of values that everyone understand », which, in this case, it's been very agile, instead of people coming out with this long time ago and only with the board doing this. It's been built with the collaboration of a lot of people inside the organization, so it's been an iterative/agile collaboration process. So that's probably why people stay at DEMAT. Not just in Australia but globally. The core DNA is there, and then clearly people have been also evolving with the company. » (Manager de la filiale en Australie et Nouvelle-Zélande, décembre 2019).

DEMAT s'assure de maintenir l'implication de ses talents en leur redonnant du pouvoir d'agir par le biais de différentes initiatives. Le tableau 31 ci-contre fournit une synthèse de l'étude du cas DEMAT. Ce tableau de synthèse détaille les initiatives d'*empowerment* et du management des talents propres à DEMAT

Tableau 31 Synthèse du cas DEMAT

Catégorie*	**Tensions émergentes**	**Solutions envisagées et/ou mises en œuvre par l'entreprise**	**Verbatim**
Management du talent	-Rareté des candidats sur le marché, dans le développement informatique mais aussi des commerciaux sensibilisés à la technique numérique -Nécessité d'anticiper les départs en retraite des seniors aux postes de direction	-Entretiens réguliers avec la fonction RH pour le suivi plus systématisé (régularité)** -Une éthique de gestion du personnel favorisant une culture d'entreprise, managériale et un leadership *empowering* -Soin du personnel choisissant de quitter l'entreprise : logique de responsabilité, mais ils pourraient également revenir ou devenir des partenaires (employés *boomerang*) -Réflexion en cours d'un système de revue des talents -Travail en cours sur les dispositifs de formation et d'auto-formation	*« Je trouve que pour l'instant en tout cas, c'est pas proactivement les dirigeants de DEMAT ou les directions des RH qui vont identifier ces gens-là et de dire « tiens, cette personne-là, […] on pourrait lui donner plus de responsabilités pour mettre en avant son talent parce que c'est une personne réellement talentueuse ». Aujourd'hui on répond probablement plus à la demande de gens qui viennent voir les RH en disant « moi je voudrais évoluer, j'en ai marre, je m'ennuie ». Je pense qu'on n'est pas encore arrivés à la gestion des talents proactifs de la part des RH. Ce serait bien. Ça fai » partie d's choses à mettre en place." (Manager des alliances stratégiques globales, mai 2021)* *« When somebody does leave we try to understand. But if a person is leaving because they have an opportunity to grow into a bigger position, I'm happy, I really am, I mean I hate to lose people, but if I know that DEMAT participated in their growth and their opportunity to advance that's a huge win, I mean that makes me feel good, because my employees, they're family and I want them to get the best for themselves and if that takes leaving DEMAT to get there OK that's good, I'm happy that we could be part of it, that we could get them heading in that direction. And it's amazing how many people who have left us in 3, 4, 5, 6 years later comeback. We hired two people in the last two months that had been gone for over 10 years. One had been gone for about five years and they came back. »* (Directeur des filiales aux Etats-Unis, mai 2021)
Management des RH	-Nécessité de coordination entre filiales : des managers en demande de communication stratégique plus claire de la part du siège pour pallier le syndrome « loin des yeux, loin du cœur » des managers des	-Les managers de filiales européennes formulent un appel à une clarification stratégique en faveur d'une plus forte collaboration inter-filiales et d'une meilleure communication entre le siège et toutes ses filiales -Réunions internationales régulières -Transition vers un management plus transversal (ex : postes d'Engagement managers) pour animer	*« En ce moment on est en phase d'accélération, la croissance est vraiment forte donc il y a beaucoup de recrutements et […] je pense qu'on est en plein dans le challenge de ne pas mettre trop de process, mais suffisamment quand même par rapport à la taille qu'on est en train d'atteindre. Et ça c'est un peu le challenge du moment je trouve. Faut pas que ça devienne trop procédurier, mais en même temps savoir encadrer cette croissance forte qu'on vit en ce moment. »* (Manager des alliances stratégiques globales, mai 2021)

	filiales les plus éloignées du siège -Tension de réactivité-proactivité de la fonction RH et de rigidité-flexibilité du format d'accompagnement individuel : frustration des équipes en mode projet de type « Cascade ou *waterfall approach* » ; manque de perspectives de mobilités en interne	l'intelligence collective, inscrite dans une nouvelle organisation matricielle -Nouvelle DRH orientée communication et suivi des équipes à l'international : animations d'ateliers, renforcement de l'équipe RH -Professionnalisation de la fonction RH en cours : publication d'offres de mobilité à l'international, dispositifs de formation déployés -Méthode agile SCRUM, itérative, adaptée par chaque filiale en autonomie -Culture managériale d'entreprise formalisée de manière collaborative, notamment autour des valeurs « *Dare to innovate* » et « *One team* » -Une co-construction des rôles et missions attribués aux postes de managers : ils s'approprient leurs postes	*« Je me sens vraiment bien de construire des choses, d'avancer sur la définition du poste (que j'occupe) et qui continue à se construire tous les jours. »* (Directeur commercial Europe, juin 2021) *« On est en forte croissance, mais dans notre projet de croissance, on est souvent en taille critique d'avoir des ressources pour faire. Et heureusement on a la volonté de créer plein de choses, de pouvoir tenter, embaucher, réorganiser : moi en 5 ans j'ai dû faire 2 grands changements organisationnels au moins de mes équipes, pour pouvoir répondre à toutes ces demandes croissantes, en marketing, en vente, nos segmentations de marché par exemple. […] Je peux faire appel à l'équipe consulting international qui est dédiée à des projets internationaux qu'on a commencés sur un pays. Après, il a fallu aller voir un autre pays pour vérifier que les besoins étaient similaires, et eux ont cette capacité, cette compétence à faire ce qu'on appelle des roll-out (déploiements) au niveau mondial. Donc on a un chef de projet qu'on appelle Engagement Manager qui a cette capacité de dire, « attention, vous travaillez aussi comme la Mexique ? Ou comme les Etats-Unis ? Ou comme l'Amérique du Sud ? Parce qu'eux ont cette règle-là…-Ah oui, nous aussi ! -Ah ok ». C'est l'idée pour les accompagner. »* (Manager des filiales Mexique et Bénélux, septembre 2019)
Style de leadership	-Crainte d'un manque de représentation des voix des filiales les plus petites face aux plus grandes (en particulier au Comité de direction)	-Nouvelle gouvernance : plus de diversité -Style collaboratif *empowering* -Posture d'ouverture à l'erreur et à la prise d'initiative : démarches d'intrapreneuriat soutenues, veille et partenariat scientifique, recours à des consultants et relations presse	*« Dans toute l'entreprise c'est un peu comme ça, c'est-à-dire qu'on a décloisonné on a enlevé les chefs, on est en mode agile où il y a une auto-gestion des équipes et un pilotage qui est fait à travers la méthodologie agile »* (Directeur Marketing, juillet 2019) *« On avait regardé un peu la manière dont ils (le leader mondial du CRM) faisaient justement leur R&D, et c'est là qu'on a vu qu'ils faisaient de l'agilité, du SCRUM. Alors j'ai commencé à creuser ça, on achetait des livres, on a lu ça avec les chefs de projet et ça résolvait un autre problème qui était la qualité. »* (Directeur R&D, juin 20219)

*Ces différentes catégories se complètent : chaque catégorie adressée par l'entreprise est soutenue par les initiatives des autres catégories

**Comme mentionné dans le Tableau 31 précédent, sur le volet « Suivi-développement du talent chez DEMAT »

DEMAT le fait pour des raisons d'éthique managériale collaborative et de responsabilité sociale, qui se manifestent notamment dans sa culture d'entreprise désormais formalisée et internationale. L'ETI de service numérique fait face à une contrainte de pénurie de candidats, en particulier sur les métiers de développement informatique qui lui permettent d'actualiser ses solutions. Dans le cas de DEMAT, le processus d'empowerment reste avancé entre nos deux phases de collecte de données : les bases de confiance interpersonnelle forte sont posées depuis sa création et soutenues par une forte stabilité des membres de direction historiques. Ces bases de cohésion forte antérieurement à la crise de COVID19 semblent avoir permis à DEMAT de s'ajuster très rapidement dans son fonctionnement en mode virtuel qu'elle connaît déjà très bien. L'entreprise ajuste simplement sa structure et pousse des initiatives lui permettant de maintenir un degré d'accompagnement suffisant aux équipes qui s'étoffent à l'international. Ces initiatives sont coconstruites en collaboration entre les managers les plus proches des différents marchés où DEMAT réalise des opérations à l'international, les fonctions support notamment RH et l'équipe de direction. L'actualisation même des initiatives MRH, de gestion des talents et de leadership suit un fonctionnement itératif, au cœur de l'approche de l'agilité.

Cette dynamique forte d'empowerment maintient non seulement l'implication organisationnelle (au niveau individuel et collectif) mais aussi soutient l'hypercroissance de DEMAT (au niveau organisationnel). Le principal défi que rencontre encore l'ETI semble de parvenir à écouter, investir et accompagner de manière équivalente ses différentes entités, notamment ses plus petites filiales à l'étranger par rapport aux filiales les plus grandes pour maintenir un sentiment d'équité, clé dans l'implication et la poursuite de la croissance.

2.2. L'entreprise familiale à mission organisée en réseau d'intra-prises semi-autonomes

Une équipe dirigeante en support de ses employés à l'échelle internationale

AIRFROID est une entreprise familiale créée en 1971. Son siège est basé à proximité de Lyon. Elle se présente comme spécialiste du froid industriel et du traitement d'air au profit des industries agroalimentaires, pharmaceutiques et du transport-logistique. L'entreprise permet à ses clients d'optimiser leurs coûts d'exploitation, de produire, réduire, récupérer et stocker l'énergie. Plus précisément, son activité de froid industriel désigne le froid artificiel, c'est-à-

dire les installations frigorifiques qui sont à l'origine (début du XIXème siècle) essentiellement utilisées dans l'industrie agroalimentaire pour la préservation des aliments. Les salles de machine frigoriques et chambres froides industrielles s'étendent ensuite à d'autres secteurs. Les fluides frigorigènes utilisés par AIRFROID sont verts, naturels ou ont un faible impact sur l'environnement. L'entreprise fabrique plus de 100 *skids* de froid par an. Elle offre un accompagnement soit une offre de service associée aux installations clés en main. Le traitement d'air qu'elle propose permet d'agir sur les températures, l'hygrométrie (humidité), la vitesse du flux et teneur en gaz de l'air ou encore le taux de poussière, purifier l'air, éviter le recours aux conservateurs ou produits chimiques dans la production, refroidir, surgeler, ou encore stocker un produit dans des conditions maîtrisées. Le but premier des installations d'AIRFROID est ici de permettre à ses clients d'assurer la Sécurité et la Qualité des aliments. L'entreprise produit plus de 650 caissons de traitement d'air par an (source : Description de l'offre d'AIRFROID disponible sur le site web de l'entreprise, consulté en janvier 2023).

Une succession familiale a eu lieu en 2007, avec une reprise de la direction par le fils du fondateur. Cette succession marque une transition entre deux époques soit deux visions stratégiques et managériales : le père est vu comme *« le bâtisseur ayant construit les fondations extrêmement solides de l'entreprise, avec un socle de valeurs, un cadre de référence »* alors que le fils est considéré par les salariés historiques d'AIRFROID comme *« le développeur-accélérateur qui a monté les étages de la maison au fur et à mesure avec une approche bien à lui du management »* (Directeur du développement international, octobre 2019). Le point commun de ces deux styles de management repose sur une vision de long terme soit de pérennité de l'entreprise qui se reflète dans une forte proximité avec ses clients. Historiquement, AIRFROID s'est développée autour de cet esprit de conservation des valeurs de soutenabilité du projet d'entreprise : tout recrutement externe visant à porter sa croissance, comme toute démarche de croissance externe, s'accompagnent du martèlement d'un même message qui est celui de la préservation, c'est-à-dire de la continuité de l'esprit familial.

Sur le management de son personnel, l'équipe dirigeante d'AIRFROID explique avoir *« inversé la pyramide »* et plutôt choisir d'agir en exemples et en facilitateurs pour inspirer les équipes à l'international. Cette culture managériale est conscientisée et mise en discours, en particulier dans le cadre des recrutements depuis les années 2010 :

« C'est plutôt à l'inverse chez nous : Ce n'est pas les équipes qui sont au service de la direction générale, c'est plutôt la direction générale qui est l'assistant du middle management, qui assiste lui-même ses équipes. La direction générale est au service des directeurs d'agence, qui

eux sont à disposition des responsables de salles et des techniciens s'il y en a, etc. On a inversé la pyramide. On est plutôt sur de l'indirect, à se dire 'donnons du sens pour que nos gars, s'occupent de nos clients'. » (Co-directeur général délégué, août 2019).

Cette culture du management chez AIRFROID semble porter son développement à l'international. Elle consiste à soutenir les équipes sur le fondement que la croissance pérenne d'AIRFROID dépend de leur épanouissement individuel et collectif dans l'entreprise. Deux témoignages croisés illustrent la culture du management du personnel en « pyramide inversée » chez AIRFROID. Le codirecteur général délégué exprime en août 2019 :

« Quand on s'est dit ça on s'est principalement concentré sur les gens qui allaient constituer l'équipe, les projeter, les motiver, les recruter, s'occuper d'eux, voir ce qui leur fallait pour recruter pour pouvoir se développer, être plutôt des assistants, des facilitateurs, plutôt que de regarder le chiffre d'affaires, et finalement on est beaucoup plus concentrés sur les hommes, sur bah le sens qu'on va avoir à se développer dans un pays, dans un autre. En Mexique, on s'est aperçus qu'on faisait ça et qu'en regardant beaucoup moins la vitesse à laquelle on allait ; on n'est jamais allés'aussi vite. Tout ça date d'il y a une dizaine d'années à peu près. »

Le responsable de la filiale au Mexique complète les propos de ce codirecteur général délégué en octobre 2019 :

« Il y a beaucoup de boîtes qui aiment bien avoir pas mal de reporting. Nous le moyen de communication est très remontant, c'est-à-dire que c'est moi qui vais plus solliciter mon responsable que lui va me solliciter. Ca va dans les deux sens mais il y a cette partie vraiment qu'on appelle le management à la porte ouverte, où c'est libre, vous venez solliciter, que ce soit au niveau de (Co-directeur général délégué 1) ou de (Co-directeur général délégué 2), ou encore de (PDG), il y a une accessibilité générale. Cette culture d'accessibilité […] c'est ce dont on a souvent besoin quand on va donner des cadres moins définis pour que les gens puissent évoluer dans des cadres plus ouverts. Par contre ça demande de la disponibilité, parce qu'il y a forcément plus de questions. »

Le tableau 32 ci-contre montre la variation de l'effectif d'AIRFROID entre 2012 et 2021.

Tableau 32 Variation de l'effectif d'AIRFROID entre 2012 et 2021

	2012	**2014**	**2019**	**2021**
Effectif global	500	800	1300	2000
Différence en point	N.D*.	300	N.D.	700
Variation en %	N.D.	60%	N.D.	54%

*Donnée non disponible.

AIRFROID compte plus de 2000 collaborateurs en 2021. L'entreprise est présente sur quatre continents et vend ses prestations dans une centaine de pays différents. Elle choisit de devenir une « société à mission » cette année-là. D'après un site gouvernemental[46], c'est *« la loi Pacte (qui) a introduit la qualité de société à mission. […] Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité »*. De cette auto-qualification, la direction d'AIRFROID espère clarifier la culture managériale qu'elle souhaite voir adoptée en particulier par les nouvelles recrues plus nombreuses avec la croissance de l'entreprise à l'international.

Une trajectoire d'internationalisation exponentielle à l'arrivée du nouveau dirigeant d'AIRFROID

C'est au cours des années 1980 que l'entreprise démarre son expansion à l'international par l'export, alors qu'elle se positionne sur un marché de niche industrielle. Ses premières opérations ont lieu avec l'île de la Réunion et la Suisse après avoir d'abord missionné des salariés sur des études sectorielles de l'agroalimentaire. Le client réunionnais étant présent à l'international, AIRFROID se voit proposer l'opportunité de le fournir également en Angleterre. Fort d'embauches de salariés anglophones et volontaires, l'entreprise répond à l'appel d'offre. Petit à petit, elle prend conscience du relai de croissance majeur que l'international représente.

Elle développe un service Export dédié en parallèle de son service commercial France. Par la suite, AIRFROID crée sa première filiale au Mexique en 1994 suite à une opportunité d'affaires pour un géant de l'agroalimentaire : DANONE. Au niveau fiscal, il est plus intéressant pour AIRFROID de suivre son client localement *via* une installation. Ce nouveau site lui permet, non seulement, de récupérer une partie des taxes, d'importer du matériel, mais aussi d'embaucher du personnel sur place. L'entreprise bénéficie du support de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Lyon sur l'implantation de filiale à l'étranger. Finalement, l'entreprise parvient à diversifier son portefeuille de clients en local et décide de maintenir cette première entité étrangère.

Les dirigeants d'AIRFROID tiennent particulièrement à préserver les valeurs familiales du projet d'entreprise dans la croissance internationale à laquelle ils ne peuvent échapper du fait

[46] **Economie.gouv.fr** (Consulté le 30/03/2023)

du positionnement sur la niche de marché. En témoigne l'exemple du rapprochement avec une société américaine familiale acquise juste avant le décès de son dirigeant. Le PDG d'AIRFROID répond à cet événement en s'expatriant localement. Cette expatriation a deux objectifs :

- Soutenir les équipes locales dans les synergies qu'ils avaient créé jusque-là ;
- S'imprégner en tant que dirigeant du savoir-faire nécessaire à l'accélération de l'internationalisation d'AIRFROID, désormais officialisée dans ses orientations stratégiques.

« Notre dirigeant (fils du fondateur) s'est dit que s'il veut être capable d'orienter l'entreprise vers l'international, il faut qu'il en soit lui-même imprégné, qu'il ait cette vision depuis l'étranger » (Directeur du développement international, octobre 2019).

Les dirigeants d'AIRFROID explicitent leur volonté d'insuffler une dynamique de croissance forte, comme le montre le tableau 33 ci-dessous sur le changement de direction et l'évolution du chiffre d'affaires. La succession familiale marque l'ouverture à de nouvelles perspectives stratégiques et méthodes de travail venues de l'extérieur, en recrutant davantage des profils externes, alors même que l'évolution interne était jusque-là privilégiée :

« Les dirigeants ont senti qu'il le fallait pour continuer à grandir et que ça n'allait pas modifier fondamentalement le génome mais le renforcer, en cherchant la confrontation à d'autres points de vue, d'autres cultures. Le co-directeur délégué était clair : 'On ne donne pas de responsabilités trop importantes à des gens qui viendraient de l'extérieur.' On les intègre sur des périmètres très précis. Ils passeraient d'abord par un sas de validation pour s'assurer qu'ils ne diluent pas l'ADN. » (Directeur du développement international, octobre 2019).

Tableau 33 Changement de direction et évolution du chiffre d'affaires d'AIRFROID

Evénements marquants	**Succession en 2007 et accélération de l'internationalisation en 2015**	
Vocable du directeur du développement international (Oct. 2019)	**Père « fondateur-bâtisseur »**	**Fils « développeur-accélérateur »**
Verbatim du responsable de zone Europe et Moyen-Orient (Oct. 2019)	« Gestion plus sereine, mesurée au niveau de la croissance »	« Impulsion pour grossir en Mexique comme à l'international »
Année	2006	2019
Effectif global	200	1300
CA global en M€	50	300
Variation en %	/	500%
Type de phase	Observation, réaction aux opportunités d'affaires à l'étranger (création et développement d'un service d'exportation directe)	Proactivité par des opérations plus engageantes à l'étranger (acquisitions, créations ex nihilo), face à la hausse de la pression concurrentielle locale

Il devient primordial pour l'entreprise de renforcer ses compétences managériales pour consolider les équipes désormais internationales. Cette logique d'ouverture répond à une tension sur les talents du management international constatées sur le marché du travail. AIRFROID se met en quête d'identifier, d'attirer et de fidéliser des individus en interne comme en externe qui soient capables de :

- Consolider des équipes dispersées sur différents pays et continents ;
- Animer le service export ;
- Créer des synergies avec les salariés de sociétés acquises à l'étranger. L'esprit des valeurs familiales influe le rapport des dirigeants et salariés de l'ETI AIRFROID à la croissance organisationnelle. Il s'agit de garder la solidarité autour du projet d'entreprise, du métier du froid et du traitement d'air de process de qualité et en proximité non seulement en interne entre dirigeants et salariés, mais aussi à l'externe vis-à-vis des clients, dans une perspective de long terme.

« Dans une entreprise familiale, l'entreprise à la base n'a pas été créée pour faire du pognon, mais pour une activité. La plus grosse difficulté c'est de ne pas oublier pourquoi on fait ce métier. […] Ne pas perdre son âme, c'est racheter une entreprise qui nous ressemble, travailler avec des collaborateurs qui valorisent la solidarité et non l'appât du gain. C'est promouvoir en interne ceux qui peuvent amener ça, le transmettre. Après on en fait un peu tous notre sauce, mais on garde le fond. » (Responsable de Zone Europe et Moyen Orient, octobre 2019).

En 2019, 85% des managers chez AIRFROID sont issus de la promotion interne. Ils incarnent cet esprit familial et la majorité d'entre eux ont connu le fondateur comme dirigeant historique puis son successeur. Cette habitude du métier et de l'entreprise n'empêche pas la direction de l'ETI de rester au fait des évolutions du marché (besoins clients et salariés). Elle valorise l'ouverture de l'entreprise aux profils externes qui puissent enrichir la vision actuelle du groupe[47] sans pour autant la diluer. La figure 23 ci-contre présente l'historique d'internationalisation de l'entreprise AIRFROID sur la période 1980 à 2021.

[47] AIRFROID est inscrite au sein d'un groupe, autrement dit d'une *holding* pour des questions comptables depuis 2006. Le groupe reste une ETI, et AIRFROID en est la plus grande entité bénéficiaire. Les services support notamment RH sont donc rattachés au groupe mais s'occupent en priorité de l'administration d'AIRFROID.

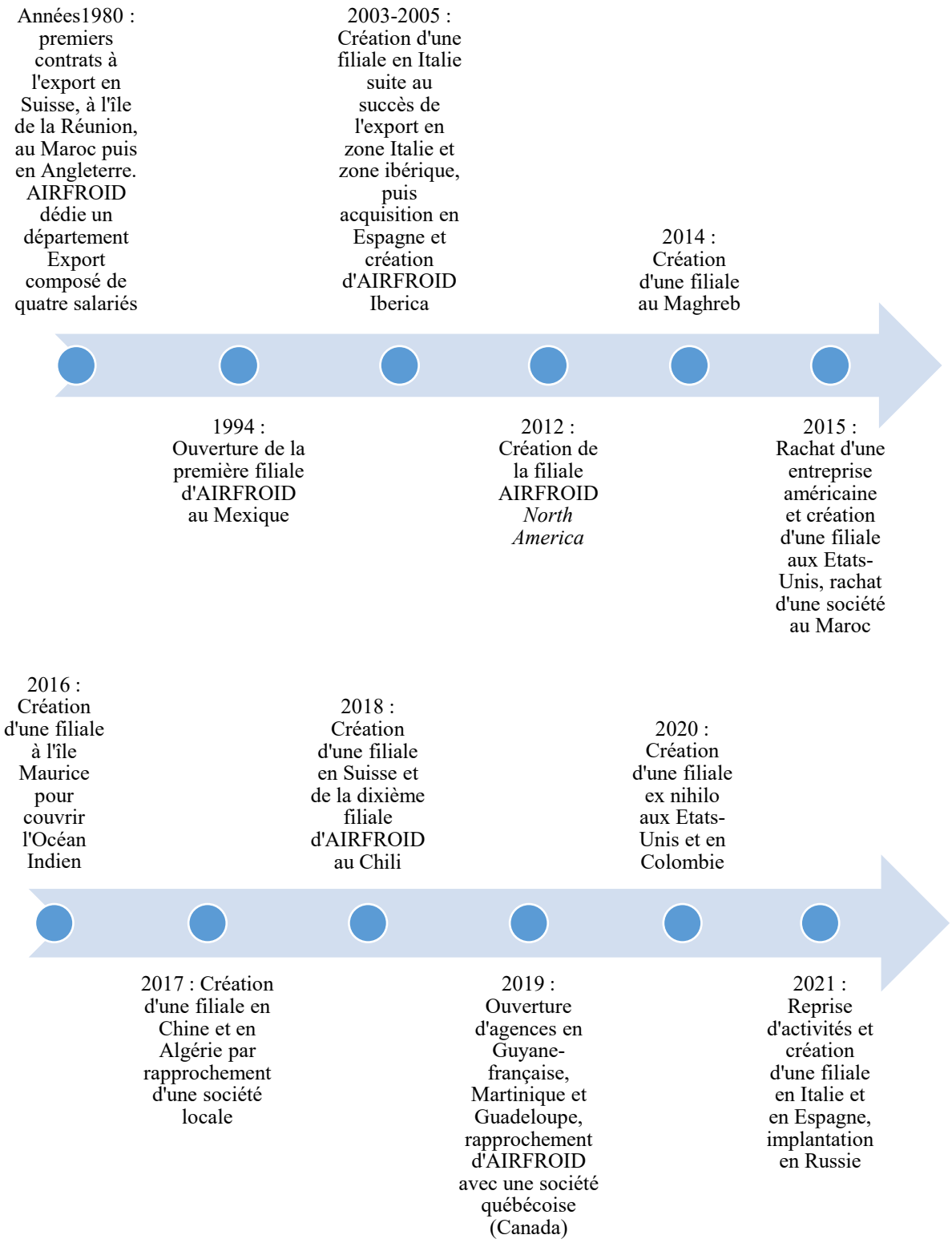


Figure 23 Historique de l'internationalisation d'AIRFROID – Période 1980-2021

La stratégie d'internationalisation est de grandir principalement en organique avec un développement à peu près équivalent en Mexique et à l'international, là où jusqu'en 2015 l'entreprise restait plus axée sur le marché domestique qu'international au travers de son service Export.

« On duplique les ateliers de fabrication qu'on a ici dans d'autres zones de la planète. L'export continue de vivre, mais plutôt comme une rampe de lancement à l'international. Ce service fonctionne comme un incubateur d'opportunités. Quand le marché devient dynamique en local sur une filière, on est capables de pousser et de consolider l'activité en y faisant grossir une structure […] On est passés de l'opportunisme à l'opportunisme structurant, avec plus d'analyse, de réflexion, d'études de marchés ». (Directeur du développement international, octobre 2019).

Le choix des zones où l'entreprise s'est internationalisée vient historiquement de ses clients grands comptes que l'ETI suit localement. Son activité est telle qu'AIRFROID n'a pas le choix : pour le froid industriel et du traitement d'air, être à proximité des clients c'est être en capacité de leur offrir le service technique c'est-à-dire la maintenance associée aux installations commercialisées.

Les débuts sur le continent américain ont été particulièrement difficiles : la filiale mexicaine aura mis près de dix ans avant d'être rentable et vingt ans pour se développer. En 2012, AIRFROID cherche à se développer aux Etats-Unis en organique par l'envoi d'expatriés. Ce sera un échec stratégique faute de réseau et de tension sur les talents localement, sur les métiers de l'ingénierie technique associée à la conception, montage et maintenance des systèmes vendus. Il leur fallait acquérir une entreprise sur place. En 2015, ce sera chose faite : AIRFROID double le chiffre d'affaires de l'entreprise acquise (de 25 à 50 millions de dollars entre 2015 et 2019) en lui apportant l'activité de froid industriel.

Le tableau 34 ci-contre propose une vision synoptique de la trajectoire de développement de l'ETI AIRFROID.

Tableau 34 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général d'AIRFROID

Codage de deuxième niveau	**Codes de premier niveau**
Rapport à la croissance de l'entreprise	-Ouverture à des recrutements externes particulièrement à partir des années 2010 pour *« se nourrir d'autres stratégies et expériences et continuer à grandir »*[48], ne menaçant pas la vision managériale historique soit les valeurs familiales de l'entreprise -Recherche d'une réelle proximité dans les valeurs managériales de sociétés acquises par AIRFROID pour s'internationaliser avant de vérifier les synergies sur les volets financiers et administratifs -Volonté de croître de façon pérenne en évitant de perdre de vue la mission à esprit solidaire plutôt que de prioriser l'*« appât du gain »*
Vitesse de croissance	-Accélération de l'internationalisation entre 2015 et 2019 avec une croissance de 15 à 20% par an de l'effectif et un doublement du chiffre d'affaires -Dynamique d'internationalisation plus engageante qu'auparavant inspirée par le fils du fondateur à la tête d'AIRFROID depuis 2007 marquée par des créations d'entités à l'étranger, pour adresser une concurrence locale plus forte qu'auparavant -Soutien de la part des codirigeants délégués et membres externes à la famille sur la partie « Export »
Mode d'entrée	-D'abord exportations directes et envoi de salariés détachés et d'expatriés en pays voisins d'Europe de l'Ouest et dans les DOM-TOM -Prise de participations minoritaires principalement en Amérique du Nord et Afrique du Nord suivi d'acquisitions sur place
Mode d'internationalisation actuel[49]	-Stratégie de pénétration des marchés où l'entreprise est déjà implantée et de conquête de la zone, principalement en Amériques (Nord, centrale et Sud) et en zone Asie à commencer par la Chine, dans l'optique d'atteindre les 60% du CA générés hors Mexique -Souhait de grandir autant en organique qu'en croissance externe
Stratégie d'internationalisation	-Internationalisation par étapes, avec d'abord peu de ressources dédiées à l'activité export (réalisation d'études de marchés à la marge et réaction à des opportunités de marché à l'étranger) -Proactivité forte de développement à l'étranger par des modes plus lourds en termes d'engagement et de risques depuis 2015, tout en préservant une démarche progressive d'internationalisation -Tête-de-pont en Amérique latine depuis le Mexique pour faciliter le développement au Chili notamment, et en Afrique du Nord depuis le Maroc pour servir le marché algérien -Décentralisation de la force de développement d'affaires à l'international du siège français vers les plus grosses implantations d'AIRFROID en local
« Time to » internationalisation	-Premiers dossiers export en Suisse, île de la Réunion, et Maroc mais marginaux, dès 1979 soit huit ans après la création d'AIRFROID

[48] Selon les propos du Directeur Développement International d'AIRFROID, en Octobre 2019.
[49] Soit de dés-internationalisation, développement des marchés-pays actuels, recherche de marchés-pays nouveaux

En 2023, AIRFROID est présente sur quatre continents, exporte son savoir-faire dans 100 pays et réalise un chiffre d'affaires global de 465 millions d'euros. L'ETI compte 6 sites de production au plus proche de ses clients. Elle doit son succès à son éthique managériale fortement responsabilisante et à une vision et un management du talent particuliers.

Philosophie d'identification des talents chez AIRFROID

AIRFROID adopte une vision du talent à mi-chemin entre l'inclusif et l'exclusif. En effet, cette ETI définit le talent comme la compétence de l'individu, plus précisément comme *« la capacité à mettre son expertise au profit de l'entreprise ou encore le fait d'aligner ce qu'il sait faire, ce qui lui plaît et le passionne et le poste qu'il occupe »* (DRH de la *holding* dont fait partie AIRFROID, Juin 2021).

Pour la DRH de la *holding* dont fait partie AIRFROID et ses dirigeants, gérer le talent consiste à repositionner l'individu et sa compétence à un poste où il peut révéler cette compétence en lien avec ses aspirations (mobilité horizontale) ou le faire monter en compétence (mobilité verticale). L'entreprise a fait de cette philosophie de la gestion du talent un slogan : *« Un Homme, un projet »*. Celle-ci exprime cette recherche d'alignement entre les compétences de départ de l'employé et ses envies qui sont en évolution et dont AIRFROID se doit d'être au fait pour le soutenir dans ses ambitions nouvelles. Ce slogan est un message formalisé destiné aux candidats externes comme aux employés actuels, leur indiquant que l'entreprise cherche à les rendre acteurs de leur projet professionnel. Ces collaborateurs sont invités à coconstruire leurs fiches de poste afin que chacun puisse, à un poste donné, révéler ses aspirations et ses talents particuliers, autour du cadre fixé à la base. Cette co-construction des fiches de poste ou d'appropriation par chaque employé vis-à-vis de son poste implique une ambiguïté partielle des rôles assumée.

La vision du talent est inclusive, car elle considère que tout individu a un talent :

« L'antipode de notre vision c'est de classifier (les individus). Chaque personne a son talent donc sa compétence et à tout niveau de l'entreprise, chacun a quelque chose de particulier à apporter à l'entreprise » (DRH, juin 2021).

Pour mieux comprendre la logique *« Un Homme, un projet »*, la DRH de la *holding* suggère l'exemple de deux assistantes-standardistes dont la fiche de poste est identique et ne fournit qu'un cadre des missions clés (dans ce cas, les deux répondaient aux appels entrants). Chacune a ensuite pu adapter son poste à ses propres attentes, affinités et compétences (dans cet exemple, l'une d'entre elles appréciait particulièrement gérer la logistique).

AIRFROID favorise une responsabilité partagée de révélation du potentiel individuel ; En effet, elle ne réalise pas de revue des talents comme pourraient le faire de plus grandes entreprises. Cependant sa taille encore modeste lui permet de juger de manière non structurée (par la DRH et les codirigeants) les profils à hauts potentiels d'évolution sur des postes d'encadrement, qu'AIRFROID va chercher à accompagner particulièrement. Sa vision plutôt inclusive du talent implique que cette considération des hauts potentiels soit valable à tout niveau hiérarchique et toute catégorie de métier, du technicien au responsable de la stratégie d'AIRFROID. Cette ETI industrielle et familiale se pense responsable au même titre que l'employé lui-même de parvenir à révéler son potentiel :

« Chacun a un haut potentiel sur un sujet. Charge à l'entreprise de trouver. […] Evidemment qu'il y a quand même cette notion de haut potentiel dans le sens que ces individus sont capables de prendre des gros projets, mais il y a un potentiel important d'évolution chez chacun. Comme dans beaucoup d'entreprises, il y a chez nous des personnes qui n'évoluent pas, ne grandissent pas, mais c'est parce qu'on n'a pas mis le doigt sur leur moteur. Un Homme, un projet chez nous implique que l'employé identifie sa propre capacité, son propre moteur qui lui permettra de venir proposer un projet et de monter les marches pour gagner en compétence. » (DRH, juin 2021).

L'employé est donc responsabilisé dans le sens où AIRFROID attend de lui qu'il manifeste ses envies particulières de progression, ses désirs d'amener un projet au sein d'AIRFROID qui lui soit propre. L'entreprise lui permettra de compléter sa formation afin d'acquérir les compétences qui lui manqueraient. Il peut arriver que l'entreprise n'ait pas en interne les ressources pour l'accompagner dans cette évolution personnelle souhaitée. Auquel cas, l'individu peut tout à fait proposer de partir et de revenir une fois ces compétences acquises. Ce fut le cas d'un des codirecteurs délégués avec qui nous avons pu nous entretenir. Il était à l'époque attaché commercial et dans l'équipe d'un manager historique alors rattaché au siège d'AIRFROID. Ce manager historique deviendra directeur de filiale nord-américaine plus tard, au moment de nos entretiens de 2019 et 2021 et témoignera de cette anecdote :

« Finalement ça a été positif puisque maintenant c'est le directeur général délégué d'AIRFROID, donc c'est que la méthode a été bonne : il a quitté l'entreprise pendant un an pour apprendre l'anglais et puis il est revenu et a pu intégrer l'équipe export et évoluer au sein de la structure. C'est un exemple typique d'évolution chez nous. L'autre codirecteur délégué c'était pareil. Ce n'est pas juste une image qu'on veut se donner, mais une réalité. » (Directeur de la filiale américaine, avril 2021).

Il y a toutefois des individus que les managers d'AIRFROID ont identifiés comme particulièrement talentueux au point que l'entreprise se montre proactive pour leur proposer des opportunités afin de les fidéliser. AIRFROID adopte donc une vision inclusive mais tendant vers l'exclusif si l'on regarde sa manière de traiter certains profils différemment des autres employés :

« A notre taille c'est possible, on arrive encore à identifier les personnes clés qui ont des compétences particulières, mais il est clair qu'au sein d'une multinationale de 5000 personnes, ça devient complètement dilué » (Directeur de la filiale américaine, avril 2021)

A l'échelle de l'ETI, les résultats du cas AIRFROID suggèrent que l'identification des profils clés ne requiert pas nécessairement de démarche structurée. Dans les grandes entreprises en revanche, l'effectif serait si grand que l'entreprise n'aurait d'autre choix que de formaliser un système de revue des talents, tant il devient difficile de connaître les aspirations de chaque profil et de favoriser leur épanouissement personnel et professionnel.

AIRFROID manifeste une volonté franche d'investir de manière équivalente sur les quatre volets du management des talents.

Ainsi, elle ne priorise pas un volet du management des talents par rapport à un autre. L'entreprise investit autant d'efforts sur l'attraction, la sélection, le développement et la rétention de ses talents. Le mot « rétention » a particulièrement fait réagir la DRH de la *holding* à laquelle AIRFROID est rattachée. L'entreprise préfère le terme de fidélisation car la rétention sonnerait comme emprisonnant les employés à une structure ou un poste qui ne leur conviendrait pas :

« Ce qu'on veut c'est que la personne ait envie d'être ici. On ne l'attache pas à son siège pour qu'elle soit obligé de rester. On ne fait pas signer de clause dédit formation. Le collaborateur peut tout à fait se former et partir quand il veut. On préfère fidéliser en faisant grandir la personne avec nous : c'est la notion d'entreprise apprenante. Dans l'idéal on aimerait éviter d'avoir des collaborateurs chez nous seulement pour un travail alimentaire. » (DRH, juin 2021)

L'entreprise attire les profils par le biais de ses employés fidélisés plutôt que par une politique de communication institutionnelle qui serait proactive voire agressive et valorisant l'organisation et les postes à pourvoir. Elle favorise ce système de cooptation par ses nombreux employés qui se font les ambassadeurs de l'entreprise. Pour recruter, développer et fidéliser,

AIRFROID est en 2021 en pleine professionnalisation de son support des mobilités à l'international et des équipes localisées à l'étranger, en filiales :

« Sur le sujet de l'international, on veut vraiment accompagner nos filiales au maximum. C'est une fonction toute récente qui n'existait pas avant. Une équipe qu'on va monter qui proposera des outils destinés aux managers à la conduite d'entretiens et un support de communication de notre vision, des explications sur notre culture d'entreprise. C'est mettre les moyens pour permettre aux collaborateurs qui le souhaitent, par exemple de partir dans notre filiale à l'île Maurice plutôt que de quitter l'entreprise » (DRH, juin 2021)

A ces éléments d'identification et de management des talents propre à l'ETI AIRFROID, s'ajoutent plusieurs initiatives permettant de soutenir l'implication des employés à l'échelle internationale. Ces initiatives sont détaillées dans la sous-section suivante.

La co-construction des attributions individuelles au cœur de la logique du Management des Ressources Humaines chez AIRFROID

Le premier défi de responsabilisation d'AIRFROID est de parvenir à institutionnaliser des rencontres suffisamment régulières[50] entre les employés de fonctions équivalentes repartis entre les différentes entités à l'international. Ce défi correspond à gérer la tension contradictoire qui serait propre à la structure de taille intermédiaire, en tous cas chez AIRFROID : la nécessité de formaliser tout en restant suffisamment agile, à la fois dans l'intérêt des employés et des clients qui demandent cette flexibilité-réactivité :

« On essaie d'organiser des séminaires internationaux pour créer des connexions, qu'on sache où aller chercher la compétence. On essaie de le faire de manière un peu institutionnelle mais sans rentrer non plus dans des schémas très imperméables. Le but c'est que ce soit flexible. C'est un mélange d'institutionnel, d'informel et surtout beaucoup de contacts humains. Être capables de décrocher son téléphone et de savoir qui appeler en fonction des besoins. » (Responsable de la filiale Mexique, octobre 2019)

Le second défi de responsabilisation d'AIRFROID au moment de nos deux vagues d'entretien (2019-2021) est lié à la valeur « Un Homme, une Femme, un projet », soit à l'ambiguïté volontaire des fiches de poste qui sont simplifiées : certains individus pourraient ne pas se retrouver dans ce mode de fonctionnement fortement responsabilisant. Il existe des profils

[50] Des rencontres internationales ont lieu mensuellement mais pas pour les mêmes contenus à chaque session. Le prétexte général reste le même : favoriser les connexions entre les employés qui savent alors où chercher la compétence en cas de besoin.

d'employés qui souffrent de ce que plusieurs interviewés désignent comme « le syndrome de la page blanche ». Il s'agit de la frustration individuelle due à la forte liberté laissée à l'individu pour choisir ses attributions autour des prérequis minimaux énoncé sur la fiche de leur poste :

« J'ai eu moi-même une période de flottement, qui s'est très vite transformée en challenge et en excitation. Je n'ai pas été confronté au syndrome de la feuille blanche, à la pression de la remplir rapidement. […] Je ne suis pas convaincu que ce modèle pourrait convenir à tout le monde. C'est la limite que je vois à cette démarche de laisser beaucoup de latitude aux gens qui est propre à l'ETI. L'effet pervers d'un modèle aussi libéré c'est de déstabiliser certains profils qui rechercheraient davantage de vision et de structure. » (Directeur du développement international, octobre 2019)

Un tel mode de fonctionnement implique une prise d'initiative forte. L'employé se fait l'intrapreneur de son projet individuel de travail au sein d'AIRFROID autour du cadre minimal fixé par l'entreprise. S'il a besoin de ressources, c'est à lui d'aller les quérir en interne auprès des managers et des gestionnaires RH. En termes de style de leadership, ce fonctionnement responsabilisant implique une posture de *coaching* des membres d'équipe de la part du manager plutôt qu'un style directif :

« Difficile de vivre chez nous si les gens ne se sentent pas bien avec l'absence d'organigramme et de direction officielle. Ça demande à chacun de réfléchir, de poser des questions, de s'auto-réguler. Le plus facile ça serait d'être directifs. […] On est sur de l'exemplarité plutôt que la sanction. On montre aux personnes qui font du management les bienfaits pour eux, leur bien-être et pour les résultats de leur Business Unit d'adopter une posture de coach. » (Co-directeur général délégué, août 2019).

L'ETI a recours à différentes initiatives de MRH et de leadership pour s'adapter à ces défis.

Pour relever ces deux principaux défis et maintenir ainsi un degré élevé d'implication chez ses talents, AIRFROID emploie différents leviers que l'on qualifie d'initiatives de MRH et de style de leadership *empowering*. Ces initiatives de MRH et le style de leadership correspondent aux valeurs que l'entreprise a formalisées dans le cadre de ses ateliers de travail pour devenir une entreprise à mission. Ces différents leviers de GRH sont repris en face de chaque valeur d'entreprise et illustrés par une citation clé extraite de nos entretiens dans le tableau 35 ci-dessous.

Tableau 35 Culture managériale empowering de l'ETI AIRFROID entre 2019 et 2021

Valeur	**Initiative de MRH associée**	**Verbatim clé correspondant**
Les Hommes et les Femmes	-Des fiches de postes simplifiées et stimulant l'appropriation autonome des rôles par chacun en rapport à ses affinités et potentiels propres -L'instauration d'une limite au nombre d'employés par leader d'équipe fixée à une dizaine d'individus, afin de préserver un degré élevé d'accompagnement individuel	- *« J'avais feuille blanche. Le cap que j'ai eu de la part du directeur général délégué (mon manager) c'est de développer, structurer le service à l'export. C'était à moi de savoir ce qu'on devait mettre dedans »* (Directeur du développement international, octobre 2019) - *« L'idée (de la direction générale) c'est de positionner un nouveau management quand on arrive à quinze personnes dans l'équipe. Un manager ne doit pas avoir plus de quinze personnes en direct, parce qu'on estime que c'est ce chiffre-là à peu près qui permet de très bien connaître le collaborateur […] ses enjeux et de s'adapter. Ce qui fait qu'effectivement le côté inconfortable de la forte autonomie va être limité au maximum par un manager très vigilant. »* (Manager-directrice RH, juin 2021)
L'innovation	-L'instauration du droit à l'erreur favorisé par un style managérial collaboratif	- *« Le modèle très humain arrive avec des solutions très humaines. Si t'es plus en position de réussite pour le moment, ça ne veut pas dire que t'es bon à rien, que ce que tu savais faire il y a cinq ans tu ne sais plus le faire ! C'est juste qu'à un moment le prisme a un petit peu changé, l'organisation et le marché ont changé »* (Directeur du développement international, octobre 2019) - *« On est capables chez nous d'accepter l'erreur. On va plus identifier le potentiel que la capacité. Quand je suis parti au Mexique (expatriation), je n'avais jamais fait de management. J'étais commercial. Je me suis retrouvé à 10 000 km de chez moi, avec une entreprise de 50 personnes d'une culture différente. […] Mes responsables ont évalué mon potentiel à ce moment-là, mais c'était un pari. En fonction des profils on peut accompagner un peu plus. On pratique le 'test and learn'. »* (Manager de la filiale Mexique, octobre 2019)
	-Des réunions régulières d'équipes internationales d'échanges offrant l'opportunité de créer des liens interpersonnels et des opportunités d'intelligence collective	- *« Pour maintenir l'implication dans une entreprise qui grossit, on limite au maximum tout ce qui est échange à distance. On favorise le présentiel. Une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas d'organigramme, c'est pour pousser les personnes à se déplacer, se rencontrer. C'est chronophage, mais on crée du lien. »* (DRH Monde, juin 2021) - *« On a eu un séminaire en Amérique du Nord cette semaine, c'est de la mise en contact de différents interlocuteurs. Le mois prochain c'est un séminaire international des équipes commerciales et de production Chili-Mexique-Espagne et France. On donne la vision de l'entreprise à ceux qui sont un peu nouveaux dans la boîte et l'opportunité de créer des connexions. […] derrière c'est plus facile d'appeler le collègue qui a la compétence sur une activité client qu'on connaîtrait moins. »* (Responsable de filiale Mexique, octobre 2019)

La satisfaction client en mode agile	-Une structure en réseau d'« intra-prises » de cette entreprise devenue « entreprise à mission »	- *« On a plutôt défini notre organisation en opposition au pyramidal. Elle n'est absolument pas matricielle, mais plutôt fractale. L'objectif c'est l'autonomie de chaque intra-prise. Chacune a un objectif, budget, vision et management particulier. Elles doivent travailler avec les autres, dans un cadre d'entreprise à mission. Plus vous zoomez sur l'organisation, plus ça se ressemble. C'est adapté au plus proche des personnes. Ça leur donne du sens, de l'engagement, de la responsabilité et du plaisir au travail. Ce sur-mesure là nous plaît dans le fractal : il y a finalement autant de fiches de postes et de fiches de groupes qu'il y a d'intra-prises et de personnes. »* (Codirecteur général délégué, mai 2021)
L'ambition H.O.P.E. (Humanité, Ouverture, Pérennité et Environnement) réconciliant les 3 valeurs précédentes	-Une fonction RH qui se professionnalise, notamment dans le soutien apporté aux équipes support en filiales à l'étranger mais aussi dans la structuration des outils d'intégration des nouveaux employés et d'évaluation.	- *« On a été obligés de se professionnaliser sur la manière dont on présentait AIRFROID, parce qu'on a accéléré nos recrutements*[51]*. L'onboarding aujourd'hui c'est deux heures de supports dématérialisés d'entretiens de diverses personnes. On a deux formats, dont un qui comprend des exemples très concrets pour que ça parle à nos nouveaux techniciens. […] Notre tableau de bord inclut quatre critères de performance. Ce n'est pas qu'économique. Ils incluent l'interdépendance dans le sens d'interconnexion entre les gens chez nous (et non pas la dépendance), soit la capacité de travailler avec les autres, de créer des projets. »* (Co-directeur général délégué, mai 2021)
	-La réalisation d'ateliers de travail sur la raison d'être de l'entreprise à mission[52] en collaboration entre la fonction RH et les managers d'AIRFROID pour clarifier la communication des attendus quant à la culture managériale souhaitée (responsabilisante)	- *« On n'a fait que donner de la visibilité sur le contexte dans lequel on évolue et de la manière dont les gens doivent prendre des décisions. On est en train de préciser ça. On aide les nouveaux à comprendre plus rapidement l'organisation. […] : Nous sommes donc une entreprise avec une mission désormais clarifiée et liée à quatre lettres H.O.P.E. L'Humain est d'avoir des collaborateurs qui puissent s'éclater et continuer à se développer. L'Ouverture : que toutes les personnes qui veulent continuer à évoluer chez nous doivent avoir en tête que le haut niveau, c'est de pouvoir interagir avec les autres. »* (Co-directeur général délégué, mai 2021)
	-Un système de parrainage des nouveaux employés par les anciens	*« Quelque chose que j'ai toujours trouvé admirable de la société AIRFROID, c'est que dès le départ, le fondateur-dirigeant a toujours insisté sur le fait de transmettre son savoir pour pouvoir dupliquer »* (Vice-Président manager de la filiale américaine, mai 2020)

[51] En France sur le service Export, c'est 350 personnes de plus, recrutées entre janvier 2020 et mai 2021 chez AIRFROID.

Pour pérenniser l'implication de ses talents, AIRFROID recourt à plusieurs initiatives de MRH qui maintiennent un degré élevé de leur pouvoir d'agir :

- La transition vers une structure organisationnelle fractale sous formes d'intra-prises en réseau ;
- Le souhait de laisser à chaque employé une marge conséquente d'appropriation de son poste ;
- L'institutionnalisation d'un système de parrainage des nouveaux employés par les anciens ;
- La volonté de conserver une fonction RH qui reste administrative et rattachée à la *holding* et de laisser aux managers le soin de développer les potentiels au sein de leurs équipes ;
- Le renfort du support de la fonction RH au personnel présent en filiale et de gestion des mobilités internationales ;
- La formalisation de valeurs d'entreprises synthétisées sous le sigle « H.O.P.E. » et de la raison d'être de l'entreprise devenue société à mission ;
- L'instauration de séminaires internationaux mensuels pour permettre une meilleure reconnaissance mutuelle des compétences et attributions de chaque employé ainsi que des connexions interpersonnelles fortes.

L'*empowerment* est soutenu par la transition depuis 2006 vers un style de leadership collaboratif et permettant le droit à l'erreur.

La structure d'AIRFROID prend la forme d'« intra-prises » en réseau. L'ETI se refuse à créer un organigramme. Ce dernier suggère, pour ses dirigeants et managers, l'immobilisme ou la rigidité, là où l'agilité serait la finalité souhaitée. Le codirigeant délégué interviewé en mai 2021 critique les structures matricielles car il y voit un potentiel fort de déresponsabilisation. Il justifie son refus du matriciel par deux arguments en rapport aux modalités de prise de décision : elle serait réalisée sur la base de visions très partielles ou fragmentées, *« pas du tout systémique »* et à une vitesse particulièrement lente, ce qui est contraire à une volonté d'agilité. Le choix d'organiser en « fractal » est inspiré d'un livre du consultant Henric-Coll (2013) qui suggère de manager la complexité de l'environnement en rompant avec les modèles de management tayloriens au profit d'une structure composée de sous-structures qui se ressemblent et respectent toutes les trois valeurs clés d'autonomie, réciprocité et sens. Une structure fractale est isomorphe car elle est composée d'unités qui se répètent (les entités et les équipes de l'entreprise). Ce type d'organisation favoriserait la collaboration entre les équipes.

Une ambiguïté partielle et volontaire des rôles associés aux fonctions ou postes de travail donnerait l'opportunité à chaque employé d'adapter ses tâches ou missions en alignement avec ses capacités et affinités propres. Cela lui permet de révéler son talent (initiative également citée dans la sous-section précédente exposant la logique de management des talents d'AIRFROID) et de l'impliquer.

Un système de parrainage des nouveaux employés par les plus anciens est institutionnalisé chez AIRFROID au moment de la collecte de nos données. Ce système de transmission de savoir-faire, expertise, expérience et de l'évolution de la culture de l'entreprise à travers le temps est encouragé depuis la création de l'entreprise. Il s'agirait là d'un facteur concurrentiel clé d'AIRFROID, comme en témoigne ce Manager de filiale expatrié aux Etats-Unis et justifiant de trente-six années d'ancienneté au sein de l'entreprise :

« Toute l'équipe qu'il y a eu autour du fondateur-dirigeant sont des gens qui ont compté énormément dans le développement de l'entreprise et qui ont toujours eu la volonté de transmettre à leurs équipes le savoir qu'ils avaient acquis. Ça a toujours été un des facteurs clés de réussite, je m'en suis rendu compte au cours de toutes ces années parce qu'on a nos principaux concurrents qui ont tous disparu, ou s'ils existent encore, c'est parce qu'ils ont été repris par des groupes. [...]Ils avaient souvent une direction avec des gens qui maîtrisaient un savoir depuis des années et qui n'avaient qu'une crainte : se faire piquer leur savoir par des jeunes qui arrivaient et de se retrouver dehors ». (Vice-Président manager de la filiale américaine, mai 2020)

Cette initiative de MRH, plus proche d'un élément de culture managériale, génère, depuis les débuts de l'entreprise, chez les employés plus anciens une grande confiance au dirigeant et en l'équipe qui l'entoure. Ils croient en la capacité de l'organisation de leur offrir des opportunités de carrière longue :

« Vous rentrez chez AIRFROID, vous y êtes à vie. Il y a vraiment une notion de long terme de développement. C'est de là qu'est venue (la valeur et slogan), 'Un Homme, un projet' » (Manager de la filiale Mexique, octobre 2019).

Cette confiance prémunit AIRFROID du sentiment de crainte potentielle des seniors à se voir remplacés par des candidats externes et d'un climat collaboratif général qui se péricliterait. Les initiatives de MRH associées à cette posture génératrice de confiance correspondent au fait que les promotions favorisent les employés en interne mais aussi au fait que d'autres formes de mobilités soient encouragées et financées à condition de bénéficier de plusieurs années

d'ancienneté (deux ans minimum[53]) : c'est le cas des expatriations sur lesquels les employés sont accompagnés notamment sur les frais de déménagement et de scolarisation éventuelle des enfants localement. La première valeur d'entreprise d'AIRFROID de placer l'Homme au cœur de sa démarche de croissance prend tout son sens dans ce soutien des projets initiés par ses employés, souvent alignés avec des projets plus personnels de création de filiales par exemple. Ce fut le cas du manager de la filiale Mexique et Amérique Latine, du manager de la filiale Chine et du responsable commercial rattaché à la filiale chilienne, tous trois expatriés de leur propre volonté :

« Il y a un aspect confiance à plusieurs niveaux, on nous donne les clés du camion. On a une marge de liberté, un cadre fourni à s'approprier. […] Les projets professionnels comme le fait de créer de nouvelles filiales rencontrent les projets personnels. Il y a plus de projets qui partent en remontant (vers la Direction) qu'en descendant » (Manager de la filiale Mexique, octobre 2019).

La fonction RH reste principalement administrative. Elle sert de support aux managers de direction ainsi qu'aux autres postes d'encadrement. Ces derniers agissent comme des gestionnaires des ressources humaines. Pour autant, la fonction RH de la *holding* à laquelle AIRFROID est rattachée se professionnalise sur l'accompagnement des équipes en filiales à l'étranger, afin de maintenir l'implication des employés locaux et des employés en mobilité au sein de ces filiales éloignées du siège. Il s'agit d'être plus alerte sur les besoins de ces filiales et d'offrir aux employés une visibilité accrue en termes de mobilité. La finalité est de fidéliser les employés en leur offrant davantage d'opportunités de développement au sein d'AIRFROID (c'est également mentionné comme levier de fidélisation dans la sous-section précédente sur la philosophie de management des talents d'AIRFROID).

AIRFROID crée des opportunités de rencontre internationales pour favoriser la cohésion, le sentiment d'appartenance et l'identification de chacun à l'entreprise. Elle organise des séminaires internationaux réguliers entre responsables de zones, ce qui permet de stimuler les liens interpersonnels. La confiance établie entre eux constitue le terrain fertile à la passation de contacts, là où une concurrence au nombre de contrats signés aurait tout à fait pu avoir lieu, en particulier sur des comptés-clés globaux comme *Coca-Cola* dans l'exemple suivant :

« On est chacun responsables de nos zones, mais on travaille vraiment en équipe. […] Lundi on a fait une réunion pour réaliser la passation de contact du compte clé au responsable de

[53] Ce fut le cas du Responsable expatrié de la filiale Chine d'AIRFROID interviewé.

zone correspondant, sans avoir besoin de l'aval de notre directeur. On interagit dans les deux sens. » (Manager de la filiale Mexique, octobre 2019)

Rapprocher les équipes en présentiel permet de pallier le risque de rupture de l'esprit collaboratif. Une telle rupture serait à craindre lorsque l'entreprise atteint une taille intermédiaire et voit son effectif connaître une dispersion géographique du fait de l'internationalisation.

La flexibilité de l'appropriation des postes mentionnée plus haut par chaque individu et lui permettant de révéler son potentiel unique, s'inscrit dans des valeurs ou principes de culture managériale *empowering* (responsabilisante). Ces valeurs ont été formalisées par des ateliers collaboratifs en interne alors qu'AIRFROID cherchait à travailler sa raison d'être. En plus de la première valeur décrite dans la sous-section précédente intitulée « Un Homme, une Femme, un projet » (reprise dans l'onglet « Valeurs » sur le site de l'entreprise en 2022) qui suggère l'*empowerment* des employés sur le poste de travail lui-même, l'entreprise encourage la prise d'initiative, au travers de l'adoption d'une posture de *leader-coach* qui implique un degré élevé de confiance interpersonnelle et de droit à l'erreur. Les différentes initiatives de MRH de l'ETI AIRFROID sont soutenues par ce style de leadership que nous précisons dans les paragraphes suivants.

AIRFROID adopte un style de leadership empowering.

L'esprit du management chez AIRFROID se révèle par la politique de la porte ouverte, ou plus exactement par la quasi-absence de portes. L'ensemble des membres de direction s'installent dans les mêmes pièces ouvertes sur site que les équipes qu'ils accompagnent. Plusieurs de nos entretiens ont pu avoir lieu au siège, à proximité de Lyon. L'atmosphère transpire la confiance et la bonne humeur). Il est difficile en arrivant sur place de distinguer une quelconque distinction de statut hiérarchique à la seule observation de l'intérieur des locaux et des individus qui y travaillent.

Un élément fort d'implication des talents d'AIRFROID correspond justement au style de leadership qui tient à bien plus qu'une posture de *coaching* responsabilisant. Il se caractérise chez AIRFROID par une direction à trois têtes depuis 2018, par conséquent nouvellement composée du directeur général familial et propriétaire d'AIRFROID et de deux directeurs délégués exécutifs qui sont des membres non familiaux-non-propriétaires. C'est une gouvernance particulière à cette ETI mais qui reste dans la logique d'un leadership responsabilisant et collaboratif, du fait de la proximité avec l'ensemble des parties prenantes et

du dialogue quasi-permanent qu'elle implique entre ces trois dirigeants. Cette posture d'exemplarité sur la proximité entre la stratégie et les problèmes opérationnels « de terrain » envoie un message d'agilité volontaire à tous les employés d'AIRFROID et d'incitation à l'entraide entre pairs. Elle est un attribut clé de fidélisation et plus largement d'implication organisationnelle cité par plusieurs interviewés. Cet attribut serait propre à l'ETI : le circuit de décision se fait court et direct. Le directeur général et propriétaire de l'entreprise s'investit lui-même dans l'opérationnel sur des missions de prospection, de chiffrages de projets, de veille des marchés afin de garder une compréhension forte des attentes clients à l'international. Il s'est d'ailleurs lui-même expatrié aux Etats-Unis. Il envoie alors le signal aux salariés de l'entreprise, non seulement dans sa communication institutionnelle vers l'ensemble des employés mais au travers de cet acte, d'un souhait plus prononcé que son père (ex-dirigeant), d'internationaliser AIRFROID. C'est un management par l'exemple caractéristique d'un leadership *empowering*, au travers d'un dirigeant qui montre la voie de l'international à ses équipes. Le style de leadership *empowering* chez AIRFROID vient du fait que le successeur familial et directeur général depuis 2006 d'AIRFROID adopte une vision et une posture permissive et *booster* de croissance à l'international, par le message qu'il diffuse à l'ensemble des employés avec le soutien des managers. Ce message est clair : oser s'investir dans la croissance de l'entreprise. Cela signifie d'abord ne pas craindre l'ouverture récente d'AIRFROID à des recrutements externes car elle n'est pas synonyme de dilution des valeurs humaines collaboratives ou d'esprit d'entraide historique, comme le montre le tableau 36 ci-contre).

Deux verbatims clés illustrent le message d'ouverture porté par la direction d'AIRFROID dès les années 1990. Ces verbatims montrent qu'AIRFROID a franchi le cap de recruter des profils externes et de diffuser une culture de responsabilisation mesurée, permettant de concilier l'impératif de croissance de l'ETI et de conserver l'esprit collaboratif historique :

« J'ai senti dès les premiers entretiens qu'il y avait une volonté de conservation d'ADN extrêmement forte. […] Je pense que je fais partie d'un recrutement dans une période (2015) où on a commencé chez AIRFROID à ouvrir la porte à plus de recrutement de profils extérieurs, là où on misait auparavant beaucoup sur l'évolution interne. Naturellement, les dirigeants ont senti qu'il fallait se nourrir d'autres stratégies et expériences pour continuer à grandir, que ça n'allait pas fondamentalement modifier le génome. Ça le renforcerait, en allant justement se confronter et se mélanger à d'autres cultures. Le directeur général délégué était dès le départ très clair là-dessus : on ne donnerait pas de responsabilités trop importantes à des gens qui viendraient de l'extérieur. Il leur faudrait d'abord passer un sas de validation, pour s'assurer

qu'on ne diluerait pas l'ADN. L'ouverture à des recrutements externes, c'était devenu une absolue nécessité pour nourrir notre croissance. » (Directeur du développement international, octobre 2019)

« 85% des managers aujourd'hui sont issus de progrès interne chez nous, donc ils incarnent cette âme-là. Tant que ce sera le cas, il n'y aura pas de problèmes. Je pense qu'AIRFROID fait rentrer suffisamment de compétences pour ne pas rater les évolutions du marché, on pourra à peu près bien gérer la croissance, en gardant l'état d'esprit. » (Responsable de Zone Europe et Moyen-Orient, octobre 2019).

L'ensemble de ces caractéristiques du style de leadership responsabilisant et collaboratif de l'ETI AIRFROID sont repris dans le tableau 36 ci-contre. Il reprend les verbatims associés à chacune de ces caractéristiques pour témoigner de leur pouvoir d'implication des talents.

Tableau 36 Caractéristiques du style de leadership empowering de l'ETI AIRFROID

	Caractéristique 1	**Caractéristique 2**	**Caractéristique 3**
Description	Le manager-coach	Une direction à trois têtes, exemplaire par la recherche de proximité ou circuit court de décision entre stratégie et terrain	Une posture d'ouverture au débat par la recherche de complémentarité des profils
*Verbatim*s associés	- *« C'est un peu la politique de la bouée. Un poste chez nous, c'est 'tiens, je te balance à la mer, je te file une bouée parce que je ne te laisse pas couler, mais tu te débrouilles pour venir à la nage'. Certes, ça fait un peu d'écrémage aussi, mais dans le quotidien, c'est beaucoup ce qu'il se passe. […] Ça marche plutôt bien. »* (Responsable de zone Moyen-Orient, octobre 2019) - *« Je n'ai jamais vu de gens abandonnés sur le bord de la route. […] L'entreprise a cette faculté de détecter là où les gens ne sont pas mis en position de réussite. Il y a une voiture-balais qui reprend tout le monde et les ramène devant. Ça nous est arrivé de reprendre la main sur des stratégies dans des services, de réécrire des feuilles de route, de réduire des périmètres. On taille les branches de l'arbre pour qu'il reparte de plus belle, que les gens se recentrent sur leur savoir-faire de base pour reprendre en confiance et en compétence. »* (Directeur du développement international, octobre 2021)	- *« Venant d'un grand groupe américain, j'ai fait le choix sciemment de venir dans une plus petite structure avec ce niveau de décision plus rapide, ce niveau de contact différent, cette proximité terrain et humaine. Ce côté humain et très direct est clairement une spécificité d'une ETI qui a gardé son âme de TPE (très petite entreprise). »* (Directeur du développement international, octobre 2019) - *« A la direction générale on partage la même idée qui est de dire que […] si toutefois on veut aller dans une direction mais que l'on voit que nos principaux relais dans l'entreprise ne comprennent pas ou n'adhérent pas à la façon d'y aller, on préfèrera prendre une direction un peu autre, même si on sait que ce n'est peut-être pas l'idéal. On sait que si le gens adhérent à une idée, à une culture d'entreprise, c'est hyper simple car ça s'auto-tégule, c'est eux qui portent le projet. »* (Codirecteur général délégué, août 2019)	- *« On fonctionne à trois et on a des tâches réparties. Tout le monde participe à toutes les discussions. […] On ne prend une décision que lorsque tout le monde est aligné. Celui qui porte la décision, c'est l'un des trois, y compris le directeur général. Il ne passe jamais au-dessus de moi ou de nous (en termes d'autorité). Si toutefois il y a une décision à prendre, c'est lui qui la prend au final, mais finalement même ça, ça remonte plutôt sur le Conseil d'Administration. »* (Codirecteur général délégué, mai 2021)

Ces trois caractéristiques du style de leadership *empowering* chez AIRFROID impliquerait les talents. Cette implication prendrait source dans la proximité forte entre les dirigeants et le reste du personnel. Les dirigeants sont perçus comme accessibles par les équipes de terrain ce qui génèrerait un sentiment d'impact et de progrès fort chez les talents. Ces derniers sentent que leur voix compte. Il y a une véritable volonté de mise en débat récurrente au sein même de la direction générale à trois têtes (deux à trois fois par mois entre les codirecteurs généraux délégués et mensuellement avec le Directeur général). Cette mise en débat serait bénéfique plus largement à l'entreprise, en lui permettant une prise de décision plus juste et conditionnée par des attributions communes des codirigeants (tous en charge de définir les orientations stratégiques) le maintien d'un esprit commun, en recherchant précisément la divergence de points de vue préalable (complémentarité des parcours et des compétences). Ce pouvoir de décision et d'action partagé se retrouve dans l'ensemble des comités de gouvernance de l'ETI, notamment celui des responsables de zones internationales. C'est l'idée de la pyramide inversée exprimée par le codirecteur général délégué dès notre tout premier entretien chez AIRFROID en août 2019 :

« On se dit qu'en raisonnant comme ça, en plaçant la problématique des gens avant celle des marchés, alors on démultiplie notre potentiel d'action à l'international. ». (Co-directeur général délégué, août 2019).

La spécificité majeure de l'ETI AIRFROID tient principalement à son refus catégorique de structurer son organisation en matriciel pour maintenir le pouvoir d'agir et par extension l'implication de ses talents. Pour elle, c'est une organisation fractale composée de mini-entreprises ou plus exactement d'intra-prises qui correspond le mieux à une structure *empowering*.

Ce chapitre de résultats fournit des éléments d'analyse sur l'étude principale composée de quatre ETI : PLASTAU, CONNECT, DEMAT et AIRFROID. Les cas d'ETI en transition de PME à ETI (PLASTAU) et d'ETI à grande entreprise (CONNECT) montrent toute la difficulté de ces phases de franchissement de pallier qui impliquent des remises en question profondes de la posture des dirigeants (dans le cas de PLASTAU) qui doit accepter le changement ou alors faire face à des dilemmes RH, notamment concernant la réflexion d'une démarche exclusive de management des talents. Les deux autres cas d'ETI sont présentés comme des cas de succès de leurs processus d'empowerment alors même que la trajectoire de croissance de ces entreprises est particulièrement rapide et soutenue. Nos résultats d'étude présentent la manière dont ces deux ETI s'assurent de ce double succès de management des RH et d'internationalisation, en

exposant les différentes initiatives de MRH, de management des talents et les postures de leadership qui les concerne. Nous retenons notamment deux initiatives de MRH clés correspondant à des restrictions de membres d'équipes à une dizaine d'employés afin d'assurer un meilleur suivi individualisé des besoins de chacun (par l'agilité dans le cas de DEMAT et par respect d'une organisation en réseau d'intraprises et de mise en marche du projet d'entreprise à mission, dans le cas d'AIRFROID). Ces deux ETI présentent, au moment de l'étude, des caractéristiques de leadership fortement empowering qui semblent se diffuser par exemplarité comportementale et grâce au soutien de la formalisation collaborative de valeurs d'entreprise. Ce leadership empowering se manifeste par une position de curiosité, d'ouverture, de remise en question laissant la place au partage du pouvoir de décision.

Chapitre 6 – Analyse inter-cas

Le Chapitre 5 proposait de détailler chacun de nos cas principaux d'étude : les ETI PLASTAU, CONNECT, DEMAT et AIRFROID. Le Chapitre 6 est maintenant centré sur une analyse comparative de ces quatre cas. Pour présenter une analyse de nos résultats selon une logique comparative, nous précisons les trois volets du développement à l'international de ces entreprises, de leur vision du talent, de leur management de ces talents et des ressources humaines, de manière transversale. De plus, ce Chapitre 6 constitue la seconde partie de l'analyse des données et mobilise les cas de l'étude préliminaire, correspondant aux ETI Alpha, Beta, Gamma, Delta. Afin de mettre en perspective ces différents cas d'ETI, nous mobilisons également, en complément, les propos croisés de parties prenantes externes interrogées, gravitant autour des ETI. Cette analyse inter-cas et transversale nous permettra de répondre à notre problématique et d'expliciter ainsi les spécificités des ETI.

Ce chapitre est constitué en trois sections. La première partie propose une analyse inter-cas révélant plusieurs démarches d'empowerment possibles en ETI (correspondant aux quatre cas d'ETI principaux exposés au dans le chapitre 5 mais aussi aux cinq cas d'ETI examinées dans l'étude préliminaire) qui visent à maintenir l'implication dans un contexte de développement international. La deuxième partie propose une prise de recul supplémentaire : elle explicite les liens entre les résultats obtenus au travers de l'étude principale et ceux examinant les cas de l'étude préliminaire. Cette prise de recul est favorisée par l'examen croisé des propos des parties prenantes externes interrogées. Cette deuxième partie met en évidence les conditions essentielles au processus d'empowerment des talents. Elle a également pour but d'analyser le caractère dépendable et conforme de notre recherche interprétative, en croisant différentes sources empiriques (Lincoln et Guba, 1985). Ce chapitre évalue les facteurs de réussite ou d'échec d'empowerment dans ce contexte. Il questionne : A quel point serait-il souhaitable de mettre en œuvre toutes les initiatives possibles et identifiées à ce jour, d'empowerment ? Autrement dit, faudrait-il mettre en place l'ensemble ou partie de ces initiatives pour réussir à maintenir l'implication organisationnelle, et par extension, soutenir le développement pérenne de l'ETI ? La dernière partie du chapitre 6 propose une réponse à nos deux questions de recherche sur la base des chapitres 5 et 6 de résultats, sous les angles individuel et organisationnel.

1. Analyse inter-cas des différentes formes possibles de processus d'empowerment initié en ETI

Tout d'abord, nous rappelons la chronologie de notre étude empirique dans la figure 24.

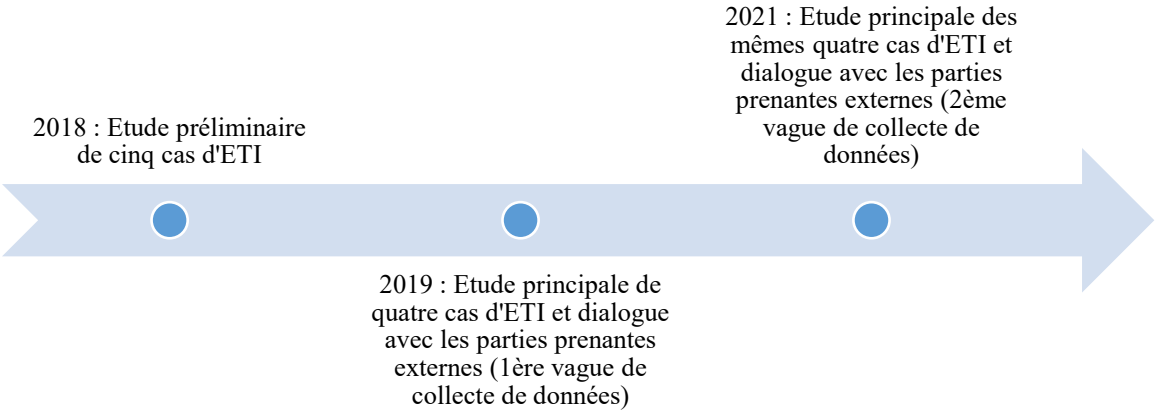


Figure 24 Découpage chronologique de notre étude sur les ETI

Notre étude préliminaire a porté sur cinq ETI : l'objectif était de dégager les initiatives de changements managériaux que les entreprises de cette taille avaient pu mettre en place pour ajuster l'accompagnement des équipes au projet de développement à l'international. Les ETI ayant accepté de participer à cette phase préliminaire de notre étude sont des entreprises familiales en poursuite de développement à l'international. Le tableau 37 ci-contre présente ces différents cas d'ETI familiales en poursuite de leur expansion à l'international. Il est à noter que l'ensemble de ces entreprises ont suivi une trajectoire d'internationalisation lente et progressive, par engagement croissant, en suivant le modèle Uppsala : elles démarrent toujours par des opérations d'exportation, puis ont recours à des agents et ouvrent des filiales commerciales, puis de production en croissance organique avant de finalement acquérir des sociétés localement.

Tableau 37 ETI familiales objet de l'étude préliminaire en 2018

ETI	Secteur d'activité	Effectif global	Pourcentage du CA global lié aux activités internationales	Présence à l'international	Modes d'entrée sur les marchés étrangers	Année de création de l'entreprise
Alpha	Usinages industriels	3500	80%	35 pays sur quatre continents : Amériques, Europe, Asie et Océanie	Exportation, agents, filiales commerciales, filiales de production et acquisitions	1918
Beta	Equipementier automobile	1700	50%	Quatre continents : Amériques, Europe et Asie	Exportation, agents, filiales commerciales et unités de production	1936
Gamma	Articles de sport	350	80%	100 pays en Amériques, Europe, Moyen-Orient et « Monde » (Gamma's website)	Exportation, filiales commerciales, importateurs, détaillants et acquisitions	1875
Delta	Solutions mécatroniques	5000	80%	29 pays sur 4 continents : Amériques, Europe, Asie et Océanie	Exportation, unités de production, agents, filiales commerciales, détaillants et acquisitions	1892
Epsilon	Produits ophtalmologiques	1000	70%	70 pays sur 5 continents : Amériques, Europe, Moyen-Orient, Afrique, Asie et Océanie	Exportation, agents, acquisitions, filiales commerciales et détaillants	1993

Notre étude principale se concentre ensuite sur quatre cas d'ETI qui sont volontairement plus contrastés, par leur gouvernance (familiale, patrimoniale ou non) et leur secteur d'activité (industrie ou de service numérique). Elle adopte une démarche longitudinale avec deux phases de collecte de données et s'inscrit dans la continuité directe de la phase préliminaire. Toutefois, la seconde vague de collecte des données s'intéresse davantage à questionner l'évolution potentielle des initiatives de MRH et de leadership entre 2019 et 2021 et enrichit la recherche avec des thèmes directement liés à la représentation de la vision du talent. Traiter ce thème de la vision du talent permet de répondre à la première question de recherche qui est « Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ? ». Cette première question émerge, à la fois, de la littérature (Festing *et al.*, 2013 et de O'Connor and Crowley-Henry, 2019) et des discussions entre pairs (parties prenantes externes et question récurrente lors des ateliers doctoraux) : tous les employés sont-ils l'objet de ces changements managériaux empowering ? Si non, qui en sont prioritairement l'objet ? Pourquoi le sont-ils et comment le sont-ils ? Notre thèse donne ainsi à voir l'alignement qui peut émerger entre les initiatives managériales en cours de déploiement ou mises en œuvre et l'identification-ciblage des profils destinataires de ces initiatives.

1.1. Trajectoires de développement international des ETI

Le tableau 38 permet le comparatif des trajectoires de développement, en particulier à l'international, des cas de notre étude principale. Il révèle les premiers indices de catégorisation en cas du succès ou d'échec relatifs aux logiques de MRH, de leadership et de TM. Il fournit les indices de liens présents entre les trajectoires générales de croissance connues de ces entreprises ainsi que les signes de résilience en période de crise, avec les choix de MRH, de leadership et de TM. Nous nous intéressons ici aux conditions ayant permis aux ETI d'atteindre leurs objectifs de croissance et de réduire l'impact des crises les plus récentes, de nature économique et sanitaire, sur la poursuite de leur développement (ici la crise de l'industrie automobile puis la crise sanitaire COVID19 survenue en 2020). Ce tableau permet également d'entrevoir les conditions ayant pu mettre une des ETI en difficulté de gestion : il s'agit des conditions d'échec du processus d'empowerment et de gestion des talents. La manière dont chacune de ces ETI a pu croître et s'adapter à ces crises récentes révèle la robustesse de la dynamique du processus d'empowerment initiée. Dans ce cas, c'est l'échelle organisationnelle qui est analysée, dans les liens entre croissance et logiques managériale.

Tableau 38 Comparatif global rapprochant les trajectoires de développement et les logiques managériales sur les volets de MRH, de leadership et de TM

ETI	**PLASTAU**	**CONNECT**	**DEMAT**	**AIRFROID**
Trajectoire de développement international	-Internationalisation progressive par étapes de plus en plus engageantes ; **-Croissance plutôt lente :** Depuis sa création (1996). Premier échec d'implantation aux Etats-Unis en 2009, relocalisation de la filiale Suisse en 2020. Baisse du CA de -31% entre 2019 et 2021 et recul de -24% de l'effectif global (passe de 330 employés à 250)	-Internationalisation progressive, par étapes de plus en plus engageantes ; **-Croissance plutôt forte :** Effectif de 600 employés fin 1980, avec 20% du CA réalisé à l'étranger, à 3300 en 2020, avec 90% du CA à l'international ; Boost de l'internationalisation en 1992 : arrivée du fils et ouverture de la gouvernance familiale à un membre externe	-Internationalisation progressive, par étapes de plus en plus engageantes ; **-Hypercroissance :** Entreprise assimilée « née globale », dix années suivant sa création en 1985. Depuis 2010 : effectif et CA croissent de plus de 20% par an sur plus de 4 ans, DEMAT double sa taille (2013- 2018)	Internationalisation progressive par étapes de plus en plus engageantes ; **-Croissance forte :** Boost de l'internationalisation à l'arrivée du fils à la tête de l'entreprise d'un profil, approchant le type depuis 2007 et l'ouverture de la gouvernance familiale à deux membres externes à la famille
Crises conjoncturelles récentes	Secteur automobile jusqu'en 2017 ; Economique et sanitaire	Economique et sanitaire	Economique et sanitaire	Economique et sanitaire
Trajectoire de développement international en phase de crise	**Stagnation du développement :** -1ère crise : stabilisation du CA et des opportunités d'affaires à l'international, choix de ne licencier personne. -2ème crise : relocalisation de l'usine suisse sur le site du siège, plan social, gestion du dialogue social par la DRH (nouvelle-codirigeante)	**Croissance stable :** -L'entreprise connaît une phase de crise, avec une variation de -4% de CA global entre 2018 et 2020 et réalise un plan social qui concerne environ 200 personnes sur un effectif de 3500 employés (-6% sur la même période).	**Croissance très forte (proche de l'hypercroissance) :** -Si l'entreprise ne double pas son CA sur la période 2018-2020, elle enregistre toutefois une croissance record, à hauteur de +30% de son CA et de +32% de son effectif.	**Croissance forte :** -Effectif qui continue de croître à hauteur de +15% sur la période 2018-2020 et a plus que doublé son CA global sur la même période. Ses filiales à l'étranger absorbent le choc ressenti au niveau des équipes du service Export basées au siège (l'activité se déplace sur les entités à l'étranger).
Indices clés de crise de la culture managériale : tensions de MRH, leadership et TM émergentes	-État d'esprit résistant au changement -Entre nécessité de déléguer la direction des filiales à l'étranger et volonté de contrôle -Tension sur l'attraction et la fidélisation de profils compétents en management international	-Sentiment d'injustice de traitement des équipes à l'étranger par rapport aux équipes en France par la direction -Cloisonnement des services fonctionnels -Difficulté d'intégration des équipes d'entreprises rachetées par rapport aux filiales organiques	-Défi de réorganisation à vocation de décentraliser les ressources et de pérenniser la collaboration inter-entités à l'international -Défi du développement de la connaissance et de l'expérience nécessaires à l'intégration de nouvelles structures acquises	-Besoin de formaliser des initiatives de MRH soutenant les connexions entre les équipes à l'international tout en restant agile, dans l'intérêt des clients globaux comme des employés (empowerment) -Défi de clarification de la culture managériale responsabilisante et d'acceptation de cette culture par les

	-Défi d'empowerment pour regagner en agilité face aux évolutions des demandes du marché de niche global	-Défi de renouvellement et de diversité des profils au sein du comité de direction -Défi d'empowerment pour regagner en agilité face aux évolutions des demandes du marché de niche global	-Demande de soutien de coordination demandée de la part du siège par les équipes à l'étranger -Défi de continuité de l'empowerment pour maintenir l'agilité face aux évolutions et à l'augmentation forte des demandes du marché de niche global	nouveaux employés (croissance forte de l'effectif)
Force de la dynamique du processus d'empowerment (initiatives de MRH et de leadership)	**-Dynamique d'empowerment faible :** Exemple d'échec sur la période d'étude	**-Dynamique d'empowerment relativement forte :** Exemple de succès relatif sur la période d'étude	**-Dynamique forte d'empowerment :** Exemple de succès sur la période d'étude	**-Dynamique forte d'empowerment :** Exemple de succès sur la période d'étude
Vision du talent et/ou initiatives de TM (considère l'alignement entre la vision du talent et le processus d'empowerment)	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** les compétences sont vues comme développables. **-Posture passive :** Aucune démarche de revue des talents, mais une revue des compétences s'inscrivant dans la réorganisation en cours depuis 2017 ; dispositifs de formation encore sommaires pour développer les compétences individuelles	**-Logique de plus en plus exclusive :** considère que tout individu est un potentiel à développer. Le talent est vu comme des compétences développables **-Posture active, standardisation**[54] **en débat :** Processus de revue des talents en réflexion en 2021. Accompagnement plus poussé offert aux profils identifiés comme à « haut potentiel » de succéder aux managers de direction historiques	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** tout individu est un potentiel à développer ; support plus poussé réservé aux candidats qui seront identifiés comme les futurs membres de l'équipe dirigeante **-Posture active et glocale :** un système de revue des talents en cours de réflexion en 2021 Un système d'évaluation des compétences déjà en place et librement adapté par les filiales	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** considère que tout individu est un potentiel à développer. Le talent est vu comme des compétences développables. **-Posture locale :** Aucun système de revue des talents formel. Chaque manager d'équipe localement identifie et développe ses potentiels librement. Chaque membre d'équipe incité à identifier et révéler son propre potentiel. Mobilisation des managers et de la fonction RH inscrite dans la culture d'entreprise

[54] Il s'agit de la standardisation des compétences qui serait privilégiée dans l'évaluation par rapport à d'autres (vision du talent, critères, fréquence et modalités d'évaluation) appliquée à toutes les entités de l'entreprise à l'échelle globale, en opposition à la localisation où l'adaptation des modalités d'évaluation est la plus forte. Le glocal correspond à une voie intermédiaire entre standardisation (globalisation) et localisation.

Ce tableau offre une prise de recul globale, servant d'introduction à deux autres niveaux d'analyse, individuel et interpersonnel. Il permet de qualifier les cas de succès et d'échec relatifs dans leurs dynamiques processuelles d'empowerment. Il caractérise leur vision du talent et la posture qui découle de cette vision sur ces volets du processus d'empowerment et de leadership. Cependant, ce sont les témoignages clés de nos interviewés qui révèlent véritablement le lien entre ces trajectoires de croissance et leur degré d'adaptation aux crises d'une part, avec l'empowerment psychologique et par extension avec l'implication individuelle d'autre part. Ces *verbatims* sont repris dans les paragraphes suivants d'analyse.

Le tableau 39 suivant fournit une vision comparative des signes clés de crise de la culture managériale en ETI, issus de nos données. Il s'agit des tensions ou défis de MRH, de leadership et de management des talents identifiés. Les cas issus de l'étude préliminaire présentent des enjeux de crise managériale similaires : ces ETI doivent toutes retrouver un niveau satisfaisant de coordination des équipes pour maintenir leur trajectoire de développement à l'international.

Tableau 39 Comparatif des signes clés de crise de la culture managériale en ETI

PLASTAU	CONNECT	DEMAT	AIRFROID
-Un état d'esprit résistant au changement : Un dirigeant-fondateur et des employés résistants au projet d'internationalisation car échec de la communication hiérarchique autour du projet et manque de clarté des attendus sur les rôles managériaux et la stratégie (posture réactive-passive) **-Entre nécessité de déléguer le management des filiales à l'étranger et volonté de contrôle :** Besoin de faciliter les liens de coopération et de coordination des équipes diversifiées à l'international et doivent apprendre à échanger en virtuel et en langue étrangère **-Tension sur l'attraction-fidélisation de profils compétents techniquement mais surtout en management international : du fait des** moyens modestes d'une ETI du secteur automobile en crise et cloisonnée dans une vallée industrielle rurale	**-Une préférence familiale pour l'ancrage français de ses créations d'emplois :** en tension avec le sentiment d'infériorité numérique et symbolique des équipes à l'étranger **-Coordination-collaboration inter-équipes à l'international et de professionnalisation de la GRH associée :** cloisonnement des services fonctionnels entre les entités à l'international, difficulté d'intégrer les équipes des nouvelles sociétés acquises aux filiales créées organiquement en local, nécessité de recréer du lien, de développer une mobilité internationale forte des talents et de renforcer les compétences linguistiques **-Nécessité pour l'ETI en croissance de maintenir l'agilité de l'entreprise face aux évolutions du marché :** elle doit maintenir le sentiment d'empowerment notamment chez les talents identifiés pour leur permettre de demeurer à l'écoute des demandes des clients globaux (marché de niche) **-Diversification des profils** nécessaire au niveau des organes de gouvernance	**-Le défi de la réorganisation :** l'ETI a vocation à décentraliser les ressources et à pérenniser la collaboration des équipes inter-entités à l'international, pour parvenir à écouter, investir et accompagner de manière équivalente ses entités, notamment ses plus petites filiales à l'étranger par rapport aux filiales les plus grandes pour maintenir un sentiment d'équité (clé dans l'implication et la poursuite de la croissance) **-Le défi du développement de la connaissance et de l'expérience nécessaires à l'intégration de nouvelles structures acquises** **-L'attraction des profils techniques,** notamment de développement informatique, compétence encore trop rare en France comme à l'étranger. Rareté également de profils de managers ayant cette sensibilité technique informatique **-Nécessité d'identifier les hauts potentiels**, pour assurer une succession aux managers de direction nombreux à bientôt quitter l'entreprise (retraite) **-Diversifier la qualité de ses talents**, sur le plan du genre, de l'origine culturelle ou de l'ethnicité	**-Premier défi de responsabilisation est de parvenir à institutionnaliser des rencontres suffisamment régulières entre les employés de fonctions équivalentes repartis entre les entités à l'international :** il correspond à gérer la tension contradictoire liée à la taille intermédiaire de l'organisation (nécessité de formaliser tout en restant suffisamment agile, à la fois dans l'intérêt des employés et des clients qui demandent cette flexibilité-réactivité) **-Second défi de responsabilisation lié à la valeur « Un homme, une femme, un projet », soit à l'ambiguïté volontaire des fiches de poste qui sont simplifiées :** Certains individus pourraient ne pas se retrouver dans ce mode de fonctionnement fortement responsabilisant

1.2. Comparatif des visions du talent en ETI

Le tableau 40 ci-contre compare les représentations du talent ainsi que les profils de management du talent et les initiatives de management du talent entre les quatre cas d'ETI.

Tableau 40 Comparatif des visions du talent, profil de TM et des initiatives de TM propres à chaque ETI

ETI	PLASTAU	CONNECT	DEMAT	AIRFROID
Indices clés de crise propres à la question du management des talents[55]	Conscience de la nécessité de structurer une démarche de revue des talents dans l'objectif triple 1) anticipation des départs d'un encadrement de direction et intermédiaire vieillissant, 2) montée en compétence managériale de toute l'entreprise devenue ETI internationale et 3) fidélisation des compétences clés dans un bassin d'emploi notamment en tension dans la vallée de la plasturgie : Besoin de clarifier les rôles de chacun et les possibilités de mobilité dans un souci d'équité et de transparence dans les conditions d'accès à ces mobilités	En 2021, CONNECT en phase de structuration de sa démarche d'identification-classification des talents en se basant sur une matrice inspirée des grandes entreprises (matrice à neuf cases). Il lui reste encore à aligner les visions pour parvenir à un outil de revue des talents qui soit coordonné à l'international. L'outil a vocation de clarifier les critères de classification pour éviter des tensions et ralentissements d'implication potentiels au niveau des employés	DEMAT se retrouve face à plusieurs défis en rapport à la gestion de ses talents : 1) identifier les hauts potentiels pour assurer une succession aux managers de direction nombreux à bientôt quitter l'entreprise pour la retraite ; 2) anticiper ses besoins futurs en compétences (proche d'une démarche de GPEC) pour adapter ses dispositifs de formation ; 3) diversifier la qualité de ses talents sur le plan du genre, de l'origine culturelle ou de l'ethnicité	Elle ne rencontre pas de défi majeur lié à la question du management de ses talents : elle reconnaît la difficulté de fidéliser des profils de commerciaux sensibilisés aux questions techniques d'industrie du froid qui concerne son activité de niche. Le temps de formation est long et la concurrence sur ces compétences est élevée. La fidélisation de ses employés est son principal défi, en particulier de maintien de cette fidélité quand l'entreprise voit son effectif croître de manière significative à l'international.
Vision du talent : Logique inclusive et/exclusive*, talent vu comme compétence ou poste clé ou individu	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** considère d'abord les compétences techniques, puis de plus en plus les compétences transversales (notamment managériales), compétences vues comme développables **-Posture passive :** Aucune démarche de revue des talents, mais une revue des compétences s'inscrivant dans la réorganisation	**-Logique de plus en plus exclusive :** considère que tout individu est un potentiel à développer. Le talent vu comme des compétences développables. **-Posture active :** Processus de revue des talents en cours de réflexion en 2021. Un accompagnement plus poussé serait offert aux profils identifiés comme à	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** considère que tout individu est un potentiel à développer. Le talent vu comme des compétences développables. Processus de revue des talents en cours de réflexion en 2021. Un accompagnement plus poussé serait offert aux profils identifiés comme à haut potentiel de succéder aux managers de direction historiques	**-Mix entre une logique inclusive et exclusive :** considère que tout individu est un potentiel à développer. Le talent vu comme des compétences développables. Absence volontaire de processus structuré d'identification des hauts potentiels : c'est à chaque manager et employé d'identifier par eux-mêmes les potentiels clés sur lesquels allouer des ressources renforcées. **-Posture semi-active, non systématique :** une seule règle en 2021 est

[55] Seule la seconde phase de collecte des données en 2021 traite du sujet de la vision du talent et de son management.

	en cours depuis 2017 ; les dispositifs de formation sont encore sommaires pour développer les compétences individuelles.	haut potentiel de succéder aux managers de direction historiques	**-Posture active, non systématique :** évaluation des contributions individuelles propres à chaque entité à l'international. Priorité donnée aux critères d'évaluation des compétences de savoir-être, de savoir-faire et cognitives variant selon l'entité. Système de revue des talents en cours de réflexion. Dispositifs de formation et d'auto-formation à disposition de tous.	mentionnée par la DRH de la holding qui détient AIRFROID, positionner un nouveau manager lorsqu'une équipe dépasse 15 membres, afin de maintenir un degré élevé d'attention à chaque employé et de lui permettre de l'accompagner individuellement dans ses projets au sein de l'organisation. Refus de toute formalisation de revue des talents.
Profil de l'ETI selon la typologie de Festing *et al.*, (2013) : Trois postures de TM possibles que sont les entreprises moyennes « hautement engagée », « réactive » et « basée sur la rétention »**	**-« Réactive » :** l'entreprise fournit un effort minimal sur les activités de MRH et de TM, tels que la formation (la PLASTAU Academy ne concerne qu'un faible nombre de personnel technique sur la production, au cœur de son activité). L'arrivée de la fille du fondateur au poste de Manager RH sonne le début tardif d'une démarche de plan de succession et des carrières.	**-Entre « Basée sur la rétention » et « hautement engagée » :** Fidélisation favorisée par rapport à l'attraction : marché de l'aéronautique au ralenti conduisant à une politique de rémunération variable peu attractive par rapport aux concurrents, et à compenser en renforçant la diffusion d'initiatives de MRH, du style de leadership empowering et de valeurs collaboratives. S'investit à détecter les jeunes talents (partenariats écoles).	**-« Hautement engagée »:** l'entreprise investit sur sa marque employeur (attraction) et sur le volet implication (qui comprend la fidélisation ou la « rétention » au sens de Festing *et al.,* 2013) et développement, par un suivi régulier des carrières ; soutien renforcé des employés à l'étranger ; une culture d'entreprise agile, glocale, favorisant l'empowerment ; un dispositif de formation transversal, technique, interne comme externe.	**- Entre « Basée sur la rétention » et « Hautement engagée » :** l'effort est d'abord mis sur les volets développement et fidélisation, car la direction considère que l'attraction se fait naturellement lorsque les employés déjà présents se sentent impliqués à l'entreprise. L'entreprise investit fortement sur tous types de formation, sur sa raison d'être et sa culture d'entreprise collaborative. Le suivi des carrières et des mobilités est réalisé par les managers de proximité, en autonomie tout en étant soutenus par la fonction RH.
Initiatives de TM propres à chaque ETI (voir les initiatives communes dans le Tableau 43)	Aucune	-Classification sur une matrice de revue des talents évaluant productivité (« performance ») et potentiel. Systématisation des critères (en discussion en 2021).	-Systèmes d'évaluation des compétences à 360°, permettant de récompenser les individus particulièrement compétents, la priorité étant mise aux compétences transversales, techniques ou cognitives propres à chaque filiale.	-Volonté de conserver une fonction RH qui reste administrative et rattachée à la *holding* et de laisser aux managers le soin de développer les potentiels au sein de leurs équipes

*****Ces considérations de vision du talent sont détaillées dans le Chapitre 2 de notre revue de littérature. La logique inclusive propose une vision ouverte à tous les employés et considère le talent comme développable ou inné, à l'inverse d'une posture exclusive qui cherche à identifier les plus productifs (les plus hauts potentiels) pour leur dédier des démarches de formation et de suivi particulières. ******Ces auteurs reprennent la définition du management des talents de Stahl *et al.* (2007) « l'ensemble des activités d'attraction, sélection, développement et rétention menées par les organisations à l'échelle globale ».

1.3. Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI

Le tableau 41 ci-dessous compare les dynamiques du processus d'empowerment entre les quatre cas d'ETI, précisément sur le plan des initiatives de management des ressources humaines.

Tableau 41 Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI sur le plan des initiatives de MRH

ETI	**PLASTAU**	**CONNECT**	**DEMAT**	**AIRFROID**
Force de la dynamique du processus d'empowerment*	**-Dynamique d'empowerment faible :** Exemple d'échec	**-Dynamique d'empowerment relativement forte :** Exemple de succès relatif	**-Dynamique forte d'empowerment :** Exemple de succès	**-Dynamique forte d'empowerment :** Exemple de succès
Initiatives de MRH propres à chaque ETI (voir les initiatives communes dans le Tableau 6)	**-Des initiatives de MRH limitées dans leur action :** l'entreprise organise une revue des postes et des compétences par le biais de sa Manager RH qui devient par la suite codirigeante exécutive et quitte finalement prématurément l'entreprise à cause du statu quo défendu par son père (fondateur et PDG). La fonction RH ne parvient pas à dépasser son rôle purement administratif reconnu aux PME. Pas de dispositif ou d'accès à la formation sur les compétences managériales.	**-Un projet d'intelligence collective à dimension internationale :** intrapreneuriat, au cœur du projet « CONNECT 2025 ». Plusieurs mots pour orienter les choix : l'ambition de transformation numérique, d'agilité, d'innovation (usine du futur) et de culture. La mise en œuvre sous forme de projet est propre à l'entreprise, mais l'initiative de MRH menée reste très proche d'autres initiatives menées par les autres ETI dans son ambition d'ateliers de travail global sur la raison d'être et les valeurs formalisant la culture managériale à l'international, dans sa vocation de casser les silos (créer des liens entre équipes à l'international) et de détecter les talents qui sont les ambassadeurs volontaires du projet.	**-La diffusion de la méthode agile SCRUM à plusieurs métiers et filiales :** méthode de travail favorisant l'organisation en équipes semi-autonomes comptant un nombre réduit d'employés par équipe. Démarche de production itérative permettant l'erreur et le sentiment d'impact. Adaptée par chaque filiale selon le besoin, les plus petites filiales n'ont pas toujours besoin d'appliquer la méthode tant elles sont de petite taille	**-L'ambiguïté volontaire des fiches de poste qui sont simplifiées sur le principe « Un Homme, une Femme, un projet » :** chaque employé s'approprie sa fiche de poste en fonctionnement similaire à de l'intrapreneuriat **-L'instauration d'une limite au nombre d'employés par leader d'équipe fixée à une dizaine d'individus :** le but est de préserver un degré élevé d'individualisation de l'accompagnement managérial **-Un modèle structurel « fractal » :** composée d'« intra-prises » (entreprises internes) en réseau, facilitant l'autonomie et l'adaptation poussée aux contraintes locales. Cette forme d'organisation est propre à AIRFROID, mais toutes les ETI de notre étude se réorganisent
Verbatim Première vague de collecte de données (avant la crise sanitaire COVID19)	*« On passe un cap en termes de croissance. […] On nous considère plutôt comme une ETI et en termes de structure et d'organisation. Ça implique énormément de changements, notamment sur la partie organisation des équipes, du travail et c'est en conflit avec ce côté*	*« Dès les années 2000, il y avait vraiment cette notion d'empowerment qui a été mise en place et promue. L'organisation en BU c'est donner à son directeur la responsabilité du bas de la ligne avec la liberté de prendre des décisions. Celles qui sont plus*	*« Je trouve que DEMAT accélère à une vitesse croissante et ce que je ressens, c'est que dans les dernières années, il y a une professionnalisation dans certains domaines. Avoir un représentant des petites filiales*	*« A la direction, on prend vraiment du temps pour faire adhérer les gens à des projets. Je dis toujours qu'il vaut mieux un mauvais projet avec une adhésion forte qu'un bon projet sans adhésion. » (Co-directeur délégué, août 2019)*

	paternaliste et des valeurs familiales telles qu'elles ont toujours été mises en avant. Il faut arriver à jongler entre garder nos valeurs familiales et en même temps pouvoir évoluer et répondre aux attentes de nos clients. […] C'est surtout la crise dans le fait qu'il y ait des personnes qui soient à des niveaux managériaux très importants alors qu'ils n'ont pas forcément les compétences qui vont avec, et l'envie non plus de manager. » (DRH, octobre 2019)	*critiques vont être discutées avec le CODIR mais il y a vraiment une volonté de donner plus d'autonomie, de pouvoir de décision au niveau inférieur. A partir du moment où on voit l'état d'esprit de nos managers qui se créent un réseau de personnes en lesquelles ils ont confiance, ça nous donne envie de répliquer aussi ce même schéma. »* (Directeur d'une unité d'affaires, février 2020)	*européennes pour nous dernièrement, c'est justement un signe de cette professionnalisation. Je suis sûr et certain que ça ne va pas être le dernier. »* (Manager de de la filiale en Espagne, octobre 2019)	*« Quand on est sur une grosse évolution, on a accès à des coachs sur les parties qu'on maîtrise moins, qui vont être comptabilité analytique, la GRH etc. […] C'est de la montée en compétences. Quelqu'un qui veut se lancer un défi et qui est volontaire et engagé va pouvoir chercher un poste dans la continuité de là où il est actuellement, même s'il n'a pas prouvé qu'il est capable de gérer l'intégralité des composantes du métier. L'entreprise va mettre à disposition suffisamment de ressources pour l'aider. »* (Responsable de zone Europe et Moyen Orient, octobre 2019)
Verbatim Seconde vague de collecte de données (après la crise sanitaire COVID19)	*« L'empowerment c'est difficile quand on est sur un microcosme traditionnel. L'organisation un peu figée depuis des années, n'a pas envie de sortir de ces préceptes-là et on ne se sent pas forcément à l'aise de prendre d'autres initiatives. On essaie de responsabiliser les gens, l'organigramme qu'on a mis en place c'est pour que les gens prennent plus de pouvoir dans leur poste. […] On pensait que ça leur ferait plaisir d'être dans cette situation-là. En fait il y en a plein qui n'ont pas envie de cette responsabilité-là. »* (Codirigeante exécutive et DRH, avril 2021)	*« A mon niveau, je peux avoir un vrai impact dans ce qu'on fait et comment on le fait et ça c'est important. Ça me donne un sens, une raison d'être je dirais. Maintenant on est en train de travailler sur la raison d'être (globale, organisationnelle) aussi. Je fais partie de ça et c'est beaucoup de travail. »* (Manager de Zone Amériques, avril 2021)	*« Put a good company culture, strong R&D, good vision via so called management, have a map, and at the end always take care of the customers. Then the employee will feel good at what they are doing every day. It motivates them to come to the office, because it feels meaningful for them to be there. […] There's something very good within DEMAT : the corporate board is very open to this approach, we can try a lot of things. »* (Manager de filiale Chine, mai 2021)	*« L'objectif de l'organisation fractale, c'est l'autonomie dans chaque intraprise. On a renommé tous les services des intraprises qui ont à leur niveau, un objectif, un budget, une vision, un management particulier. Toutes doivent travailler avec les autres intraprises, en autonomie et en responsabilité, selon un contexte donné, un cadre fourni par l'entreprise avec une mission, une organisation. Au plus vous zoomez, au plus ça se ressemble, mais c'est adapté au plus proche des personnes, pour que ça leur donne du sens, de l'engagement, de la responsabilité, du plaisir au travail. »* (Co-directeur délégué, mai 2021)

***** Nous rappelons que le processus d'empowerment au sens de Coun *et al.* (2021) comprend à la fois les initiatives de MRH et le style de leadership. Dans ce tableau, ce sont les initiatives de MRH propres à chaque ETI qui sont examinées.

Sur le volet des analyses des initiatives d'empowerment, la dynamique chez CONNECT est un succès relatif du fait que l'entreprise souffre encore de silos entre unités d'affaires qui est le découpage matriciel choisi par sa direction lors de la réorganisation. Les autres initiatives de MRH menées sont toutefois sources d'empowerment des employés, en tous cas au niveau des managers intermédiaires de cette ETI patrimoniale qui disent se sentir autonomes, compétents et utiles par leur action au quotidien dans l'organisation. A la lecture de sa vision du talent à tendance exclusive, il est possible que CONNECT n'applique l'empowerment qu'au niveau de ses cadres identifiés comme talents car elle ne cherche pas à inclure tous les employés dans le pool de talents identifiés qui se verront proposer des mesures d'accompagnement RH spécifiques.

Les *verbatims* clés en rapport aux initiatives majeures d'empowerment menées par chaque ETI ne font pas apparaître d'évolution évidente entre la période pré-COVID19 et la période post-COVID19. PLASTAU rencontrait déjà des difficultés à rattraper son retard de professionnalisation de sa fonction RH et de structuration des postes et n'est pas parvenue en 2021 à changer cette dynamique. CONNECT conserve encore en post-COVID19 sa problématique de silos entre ses unités d'affaires mais cette ETI, comme DEMAT et AIRFROID réussissait déjà à instaurer un sentiment d'empowerment psychologique fort chez ses équipes.

Le Tableau 41 permet de comparer les dynamiques du processus d'empowerment en ETI sur le plan des initiatives de MRH, mais le Tableau 42 ci-contre analyse les différentes approches en termes de leadership favorisés par les quatre ETI de notre étude principale et les caractérisent. Les *verbatims* fournissent des éléments d'appui de ces caractérisations de dynamiques plus ou moins empowering selon les cas. Cette question de savoir dans quelle mesure la crise sanitaire avait pu pousser les managers et dirigeants à adopter un style d'accompagnement des équipes qui soit plus empowering ou *« en délégation de responsabilités »* (termes utilisés par le délégué général du syndicat METI en avril 2021) ressort de nos échanges avec les parties prenantes externes aux ETI. Cette question s'inscrit dans un intérêt plus général du METI (déjà mentionné dans notre premier échange en 2018) à savoir en quoi le *« modèle social, soit le rapport salarié-manager et l'équilibre de pouvoir entre la direction et l'équipe d'encadrement supérieur se réactualise en période de croissance »*. En réponse, une distinction est faite entre la première vague de collecte de données menée juste avant la crise sanitaire COVID19 et la seconde vague réalisée postérieurement à la crise, afin de révéler l'évolution potentielle dans la dynamique managériale prise par chacune de ces ETI. Dans le cas de PLASTAU, la crise n'a fait que

renforcer les craintes de son dirigeant-fondateur, conduisant l'entreprise à l'échec d'initiatives de MRH déjà très sommaires avant la crise ainsi que de la tentative de changement de style de leadership vers un modèle plus collaboratif. Cela conduit PLASTAU à entrer dans une dynamique de dis-empowerment. Dans les trois autres cas d'étude considérés, nous observons une anticipation réussie d'initiatives vertueuses de MRH ainsi que d'un style de leadership empowering avant la crise qui permet visiblement aux employés de maintenir leur implication individuelle et collective durant et après la crise.

Le tableau 42 ci-dessous compare les dynamiques processuelles d'empowerment entre les quatre cas d'ETI, en se concentrant cette fois sur le style de leadership.

Tableau 42 Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI sur le plan du style de leadership

ETI	**PLASTAU**	**CONNECT**	**DEMAT**	**AIRFROID**
Force de la dynamique du processus d'empowerment*	**-Dynamique d'empowerment faible :** exemple d'échec sur la période d'étude	**-Dynamique d'empowerment relativement forte :** exemple de succès relatif sur la période d'étude	**-Dynamique forte d'empowerment :** exemple de succès sur la période d'étude	**-Dynamique forte d'empowerment :** exemple de succès sur la période d'étude
Style de leadership propre à chacune	**-Dis-empowering, « directif, paternaliste » :** échec qui se manifeste par une tension contradictoire entre discours de volonté de changement de style de leadership vers du délégatif et collaboratif (empowering) et réalité de maintien d'un style directif et paternaliste	**-Empowering, « collaboratif » :** formulation de rappels en particulier aux nouveaux employés sur le sujet de la culture managériale que la direction souhaite collaborative		
Verbatims Première vague de collecte de données (avant la crise sanitaire)	*« Vous pouvez vous retrouver à faire un truc le matin, et le frère (Directeur financier) ou la soeur (DRH) qui vous dit l'inverse l'après-midi. […] Ça s'est un peu amélioré maintenant du fait que des personnes se soient plaint de savoir 'mais c'est qui mon responsable ?' et puis il y a encore Monsieur PLASTAU (fondateur et PDG) qui est là au milieu. Quand je suis arrivé c'était assez compliqué, cette espèce d'hydre à 3 têtes ».* (Directeur qualité groupe, novembre 2019) *« On est en pleine transition entre le management qui était vraiment paternaliste et directif d'une personne qui était mon père et le fait de travailler sur un management beaucoup plus collectif, même s'il y aurait quand même une tête à la base, et sur la partie opérationnelle un vrai sujet de transmettre la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux, ce qui n'est pas toujours évident à faire »* (DRH, octobre 2019)	*« Ils (la direction générale) me permettent effectivement de m'exprimer et me donnent un champ suffisamment large dans lequel je puisse me mouvoir et trouver à la fois du plaisir et un petit peu d'adrenaline dans ce que je fais. »* (Directeur du développement international, février 2020) *« Ma vie chez CONNECT et avec (son directeur général), chaque fois que j'avais une initiative ce n'était jamais non. C'était toujours 'OK comment est-ce qu'on fait ça ? Comment tu l'envisages ? Quel plan d'action ?' et j'essaie de partager ça avec mes équipes. »* (Manager générale de CONNECT Etats-Unis, mars 2020)	*« Ce que je pense qui marche, c'est de donner des outils, des guidelines mais pas des directives en fait, parce que sinon ils subissent, enfin ça tue la créativité et en plus localement ils peuvent avoir des choses dont on n'a pas du tout conscience. »* (Directrice des Professionals Services et Support technique, octobre 2019) *« I think DEMAT is a company where you don't have to ask for permission to do a lot of innovative activities, and I think we have been granted with a lot of autonomy. When it comes to Australia, we've been not left alone to do what we wanted but we've been given enough autonomy to do what was required locally to be successful locally. »* (Manager des filiales en Australie et Nouvelle-Zélande, décembre 2019)	*« Moi c'est comme ça que (mon directeur) gérait la boutique et c'est comme ça que j'ai continué à gérer parce que c'est comme ça qu'il m'avait appris à faire et à mes homologues. C'était à nous de nous entourer de gens qu'on estime compétents pour un poste, mais une fois qu'on leur donne une responsabilité on ne va pas être toujours derrière eux pour dire 'Tu as fait quoi ? Tu as fait ceci ? Tu as fait cela ?'. Non. C'est 'on se donne un an, on discute des résultats et s'il y a un problème entre temps, on se rencontre'. »* (Directeur du développement d'affaires sur les filiales aux Etats-Unis, mai 2020)

*Verbatim*s Seconde vague de collecte de données (après la crise sanitaire)	*« J'ai vérifié un gap immense entre son discours et ce qu'il (le PDG et fondateur) est vraiment […] On est en conflit ouvert avec lui. Aujourd'hui on a l'énorme point de contention sur la gouvernance, le groupe est en lambeaux. »* (Co-directeur exécutif, mai 2021)	*« We split our KPIs into CPIs of continuous day-to-day production parameters. This empowers the actual people who are doing it to be responsible. […] If they have a problem, they will try to solve themselves and if they are not able to solve then only they seek help from a manager. We implemented this fully in 2020. The virtual meetings were a testing ground for this, and also now, everyone has the freedom to raise noncompliances »* (Manager de la filiale en Inde, mai 2021)	*« I try to manage the people that I'm managing directly the way that I am managed […] We've hired experts in the jobs, so of course, we let the experts do their job, we don't try to put them in a cage but give them freedom. We work like colleagues. »* (Manager des filiales en Allemagne, avril 2021)	*« C'est valable pour tous les services, la grande autonomie qu'on accorde. […] Il peut y avoir des trous dans la raquette de l'accompagnement, mais l'idée quand même c'est de positionner un nouveau manager chaque fois qu'on dépasse 15 membres d'équipe, parce qu'on estime que c'est ce chiffre qui permet de très bien connaître le collaborateur et pas seulement de le connaître de loin. [...] Logiquement le côté autonomie devrait être plus confortable du fait de cette présence du manager de proximité très vigilant. »* (DRH, juin 2021)

***** Nous rappelons que le processus d'empowerment au sens de Coun *et al.* (2021) comprend à la fois les initiatives de MRH et le style de leadership. Dans ce tableau, c'est le style de leadership propre à chaque ETI qui est examiné.

Dans le cadre de l'étude préliminaire, les initiatives organisationnelles identifiées correspondent à :

1) La transition d'une structure fonctionnelle ou divisionnelle à une organisation matricielle avec la création de postes de facilitateurs de connexions entre les équipes (leaders globaux assimilés à des rôles de *boundary spanners*) ;
2) La formalisation d'une culture d'entreprise articulée en différentes valeurs cadrant les attendus en termes de comportements managériaux ;
3) La centralisation de l'information par des systèmes de communication globaux et instantanés ;
4) L'implication de consultants externes dans la réflexion puis la mise en œuvre des changements souhaités par la direction familiale.

Ces résultats ont d'ailleurs fait l'objet d'une publication dans une revue internationale (Denis *et al.*, 2021).

Ces différentes initiatives menées avaient une vocation d'empowerment des employés pour les aider à s'adapter à la croissance internationale de l'entreprise. Cependant, les vécus reportés par les employés suggèrent qu'en effet la coordination à l'international des équipes est meilleure mais dans le cas de Gamma en particulier, c'est du contrôle insidieux qui semble s'instaurer.

Le METI interrogeait également l'origine de la formalisation des valeurs managériales (donc de la culture d'entreprise) qui est une des initiatives de MRH que l'on retrouve dans tous nos cas d'ETI en développement. L'origine pouvait être *« exogène, endogène ou un mix des deux* » (extrait de notre entretien avec le délégué général du METI en 2021) :

- Source exogène à l'ETI : Il s'agissait de comprendre si la loi française PACTE de mai 2019 pour la croissance et la transformation des entreprises incitant les entreprises volontaires à travailler leur raison d'être et les entreprises les plus engagées socialement à adopter le statut de société à mission ;
- Source endogène à l'ETI : venant d'une demande des salariés et/ou des cadres, ou dans l'optique stratégique du maintien de la cohésion sociale sur la base originelle de l'entreprise ;
- Mix endogène-exogène.

Nos résultats montrent que l'origine est d'abord endogène, soutenue par l'exogène dans les cas de CONNECT et AIRFROID. En effet, CONNECT est volontaire dans sa réflexion sur la raison d'être de son entreprise et AIRFROID se montre plus engagée encore du fait qu'elle travaille

son statut de société à mission au travers de son processus d'empowerment. La croissance de l'effectif de l'entreprise à l'international et le fait de devenir ETI induit la nécessité de formaliser les valeurs d'entreprise qui sont moins connues d'une partie des salariés. C'est ensuite la manière de formaliser, à savoir de façon plus ou moins imposée ou collaborative qui donne à cette initiative de maintien de la cohésion par les valeurs une teinte plutôt empowering ou dis-empowering.

2. Conditions nécessaires au processus d'empowerment des talents

Cette partie traite des facteurs clés d'échec ou de succès de l'implication individuelle et collective et de maintien d'une trajectoire de développement international. Elle souligne en particulier les changements de leadership ayant lieu, en particulier dans la transition de PME à ETI, ainsi que les choix de changements structurels essentiels au maintien de l'agilité en contexte de croissance et l'implication individuelle et collective.

Nos résultats d'étude sur les ETI révèlent que le processus d'empowerment est clé dans la pérennité de leur développement au niveau organisationnel, ainsi que de l'implication individuelle et collective des employés, qu'ils soient considérés ou non comme « talents ». Cependant, les dynamiques d'empowerment ne sont pas toutes identiques : certaines initiatives sont limitées dans leur portée, en particulier sur le volet de la mentalité des dirigeants dans leur manière d'accepter et de communiquer le changement en interne mais également sur l'évolution structurelle choisie.

2.1. La mentalité d'ouverture et de remise en question permanente des dirigeants comme facteur premier de succès à l'empowerment des talents

C'est la question du rapport à la croissance qui apparaît fondamentale : il s'agit d'abord d'accepter de changer de mentalité managériale au profit d'une démarche collaborative (empowering) pour pérenniser la croissance au niveau organisationnel et l'implication au niveau individuel et collectif.

L'apparition d'un conflit interpersonnel d'ordre relationnel, « humain » ou de « baronnies » apparaît récurrent lorsque l'on analyse les historiques de développement des ETI examinées. Ce fut le cas de PLASTAU, de CONNECT et d'AIRFROID au moment de leur transition de PME à ETI. PLASTAU fit face au conflit de style de leadership paternaliste-traditionnel par rapport au style délégatif et structuré dans le cadre de la succession à l'œuvre. CONNECT l'a

vécu au travers de l'opposition entre deux dirigeants de divisions-marchés qui se sont fait compétition avant l'intervention d'un médiateur interne (le directeur du développement international, sur demande du PDG familial, deuxième génération). AIRFROID est passée par cette phase de crise en 2006, alors que la succession devait avoir lieu entre le fondateur-dirigeant originel au style de leadership directif et paternaliste vers son fils, au style délégatif-responsabilisant et collaboratif. L'entreprise atteignait alors un effectif de plus de 200 employés. Le style de leadership n'est pas le seul à avoir changé : c'est aussi l'ambition d'accepter et de pousser la croissance de l'entreprise qu'il est évident de réaliser à l'international, le positionnement choisi étant celui de servir des marchés de niche globaux :

« On avait alors le créateur hiérarchique intelligent à donner des ordres et convaincre qu'il fallait aller dans son sens. Très paternaliste. […] Ensuite, son successeur a été l'opposé en termes de management. La stratégie d'où aller, les valeurs, l'amour de l'entreprise et le souhait de pérennité restaient identiques. La manière d'y aller est complètement différente. Les ETI qui sont dans le dur autour de nous, on se rend compte que c'est souvent le dirigeant qui la fait grandir ou la limite. Elle ne peut s'en tirer que lorsque la première génération a compris que c'était elle qui freinait le développement et quand la deuxième a compris ce qu'il fallait qu'elle conserve absolument dans le disque dur, tout en s'appropriant la vision. » (Codirecteur délégué d'AIRFROID, mai 2021).

Notre thèse cherche à mettre en lumière les spécificités potentielles de l'ETI dans ses pratiques de MRH, de leadership et de management des talents en particulier. Nos résultats permettent de montrer que cette phase conflictuelle serait le déséquilibre conduisant les dirigeants (familiaux dans les cas de PLASTAU et CONNECT) à repenser la gouvernance et le niveau de délégation des responsabilités de direction exécutive. Plus globalement, la PME ne pourrait réconcilier l'objectif de croissance et de maintien de l'indépendance qu'en assurant la double posture suivante : celle d'acceptation de la transition vers un management responsabilisant et celle de recherche de relais de croissance forts à l'international. Ces deux fondamentaux semblent conditionner le succès de franchissement de l'étape de transition de PME à ETI et de succession du fondateur vers la nouvelle génération dirigeante. Ce serait également un des événements clés ayant pu alerter par la suite les départements RH sur l'émergence d'un besoin de professionnalisation. Par professionnalisation, nous entendons ici la nécessité croissante de clarification des rôles, mais aussi de suivi-accompagnement des parcours d'évolution de

carrière par l'inventaire des rôles, fonctions, métiers et compétences disponibles (voire d'une GPEC[56]), de systèmes d'appréciation de la performance et d'offre de formations associés.

Chez PLASTAU, il semble que la priorité reste que le dirigeant et fondateur modifie son rapport à la délégation de pouvoir et de convaincre les équipes essentiellement basées au siège d'accepter le projet d'internationalisation en collaborant avec les équipes présentes à l'étranger. Chez CONNECT, les équipes sont déjà convaincues, il ne reste plus que la volonté de favoriser l'emploi en France des dirigeants qui envoie le signal aux équipes à l'étranger qu'elles comptent moins que celles du siège et des filiales françaises : la mentalité restée très « franco-française » est soulignée à plusieurs reprises dans les entretiens par des managers de filiale à l'étranger et de culture étrangère. La priorité se déplace ainsi sur la recherche d'une meilleure balance dans la vision et le support apporté entre les équipes situées en France et les équipes situées à l'étranger.

Sur le plan du leadership, le cas de PLASTAU semble similaire au cas Gamma de l'étude préliminaire : dans ces deux cas, les dirigeants ont refusé de changer leur style de leadership. Dans le cas de Gamma, cet échec se manifeste par le licenciement prématuré de l'ancienne DRH qui ne partageait pas la vision du dirigeant, provoquant une vague de départs massifs de cadres intermédiaires (comme le montre les verbatims des employés de l'ETI Gamma, cas d'une dynamique d'empowerment dysfonctionnelle, reportées en annexe 4).

Sur nos neuf cas d'ETI, ce sont les cas CONNECT, DEMAT et AIRFROID qui se montrent les plus en situation de succès de leur dynamique d'empowerment du fait que la gouvernance familiale et/ou patrimoniale ait connu une véritable remise en question : ces gouvernances se sont ouvertes, dans leurs comités de direction et de pilotage, à des membres externes aux profils plus internationaux et aux expériences d'entreprises de plus grande taille. DEMAT n'est pas une entreprise familiale à proprement dit, car elle ne compte que deux membres de la famille à sa direction et se dit en revanche « assimilée patrimoniale » du fait que tous deux détiennent des parts dans l'entreprise (bien qu'inférieures à 10% au total du capital). Cette donc plutôt cette mentalité d'acceptation du changement de leadership et de comportements associés qui apparaît clé, indépendamment du facteur de gouvernance familiale et/ou patrimoniale. AIRFROID est familiale et patrimoniale et correspond pourtant au cas présentant la dynamique d'empowerment la plus forte, du fait de son ouverture aux opinions divergentes et de sa remise en question récurrente : les dirigeants adoptent une posture d'humilité et d'accessibilité forte.

[56] GPEC se réfère à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Ils alimentent volontiers leurs réflexions des ouvrages et interventions de chercheurs, consultants en management ainsi que des rencontres avec d'autres ETI. C'est véritablement l'excès de prudence, de maîtrise voire de contrôle au sens foucaldien (Bardon et Josserand, 2018; Denis *et al.*, 2021; Foucault, 1977; Hardy et Leiba-O'Sullivan, 1998) qui vient freiner la dynamique d'empowerment et par conséquent l'implication et le développement global de l'ETI. Il est moins question de gouvernance familiale ou patrimoniale que de mentalité d'acceptation et d'ouverture de la part du dirigeant qui se diffuse dans l'organisation et crée les conditions plus ou moins favorables au maintien de l'implication et de la croissance de l'ETI.

2.2. La reconfiguration organisationnelle pour regagner en agilité en contexte de croissance

Une seconde spécificité des ETI correspond à l'étape de reconfiguration organisationnelle. Il semble que la préférence reste à la structure matricielle pour tenter de regagner en coordination au niveau des managers qui doivent se concerter pour guider les équipes opérationnelles. Ce fut le cas des cinq ETI qui ont fait l'objet de notre étude préliminaire et de trois cas sur quatre des ETI, objets de notre étude principale. Le matriciel de toutes ces ETI prenait, soit la forme d'un découpage fonctionnel couplé à un découpage par zone géographique et/ou culturel (culturel et géographique dans le cas particulier de l'ETI Epsilon : ces clusters sont regroupés suivant une cohérence culturelle historique, comme par exemple entre pays de l'ex-*Commonwealth*), soit un triple découpage en unités d'affaires (métiers ou marchés couverts par l'entreprise) associé à un découpage géographique et par fonctions. L'ETI ayant fait exception (AIRFROID) a préféré opter pour une structure en réseau, constitué de mini-entreprises, plus exactement qualifiées d'« intra-prises ». Pour cette entreprise, le matriciel était à exclure. il impliquerait un manque de vision générale liée à l'hyperspécialisation des directeurs. Cette vision périphérique d'acteurs peu nombreux et complémentaires leur semblait pourtant souhaitable dans les prises de décisions stratégiques. Les dirigeants d'AIRFROID reprochent aussi au matriciel son côté chronophage dans le processus de décision en impliquant de nombreux acteurs : les managers de direction comme intermédiaires sont démultipliés. Ils lui ont préféré une structure fractale, suggérant un fonctionnement d'intra-prises en réseau, qu'ils jugeaient plus responsabilisants.

Sur le plan des initiatives de MRH, la structure matricielle est donc également mise en cause car elle démultiplie les cadres avec lesquelles les équipes se retrouvent à devoir interagir ainsi que les *reportings* sur des outils de communication centralisés. L'effet de ce type de structure sur l'empowerment des employés est particulièrement saillant pour les cas Beta, Gamma et

PLASTAU, même si cette initiative dysfonctionne également au sein des autres ETI appliquant ce type de structure (Alpha, Delta, Epsilon, CONNECT). Chez DEMAT, la structure matricielle était trop récente au moment de notre collecte de données pour caractériser la dynamique d'empowerment qui en ressort. Comme dit précédemment, AIRFROID a fait le choix d'une entreprise similaire au modèle en réseau, en autonomisant chaque entité et chaque service en son sein, le siège n'ayant qu'un rôle de support des filiales. Les équipes au sein des « intra-prises » échangent directement entre elles. L'annexe 5 présente des verbatims sur les cas périphériques en appui de ces éléments, ici particulièrement la structure matricielle comme facteur d'échec de la dynamique d'empowerment.

Pour nos neuf cas d'ETI, le défi de coordination des équipes inter-filiales reste identique dans le besoin de rétablissement d'une clarté des rôles des filiales, des équipes et de chacun : apparaît la nécessité de rétablir des liens de connexion pour faciliter le transfert des connaissances et des expériences et retrouver une vision des ressources entre fonctions et entités. De façon plus spécifique, ce défi se manifeste différemment au cours du développement de l'ETI. Chez PLASTAU, c'est la compétence de dialogue virtuel et interculturel et de management international qui lui fait défaut au sein de filiales créés *ex nihilo* (à l'exception du partenariat avec le prestataire asiatique), alors que chez CONNECT, c'est véritablement une nécessité de rétablir des ponts entre toutes les entités créées en croissance organique et celles qui sont issues de rachats.

Les ETI ont pour spécificité de se retrouver face à une tension contradictoire : elles doivent conserver leur niveau d'agilité propre à la PME tout en permettant la croissance des effectifs et l'internationalisation. Par conséquent, un second niveau de contradiction apparaît, assis sur ce premier niveau : il s'agit de travailler une structure organisationnelle qui permette une délégation-décentralisation des responsabilités managériales afin d'être le plus en proximité des attentes des marchés couverts (clients globaux), tout en évitant de démultiplier les niveaux hiérarchiques qui risqueraient de la rigidifier, entraînant une perte de vitesse décisionnelle. Les ETI tentent autant que possible de conserver le circuit court de décisions particulièrement vécu comme préservant le pouvoir d'agir des équipes. Ce circuit décisionnel court et cette proximité forte entre dirigeants et employés sont permis par l'organigramme *« en râteau »* (expression proposée par le Délégué général du Mouvement des ETI)[57]. Les ETI risquent cependant de le

[57]Cette organisation en râteau se caractériserait par une concentration forte du pouvoir de décision stratégique entre les mains d'un dirigeant souvent unique, et d'une organisation des équipes d'abord fonctionnelle. Le matriciel s'instaure ensuite petit à petit.

faire au détriment de leur pérennité. Elles n'ont pas d'autre option que de croître si elles souhaitent se prémunir de la faillite et rester indépendantes (refus d'être rachetées). L'illustration la plus marquante de ce conservatisme se retrouve dans l'analyse du cas PLASTAU (présenté dans le chapitre 5).

En conséquence, au-delà du matriciel ou du modèle organisationnel fractal, l'ETI se caractérise par une faible structuration organisationnelle, si l'on regarde de plus près la répartition des effectifs et des fonctions entre les entités qui la composent :

« On est comme un adolescent qui est en train de grandir avec des fois les bras qui sont trop grands par rapport aux jambes, enfin, qui ne grandit jamais tout à fait proportionnellement à l'accroissement du business. A certains moments ça sera compliqué car on n'aura pas encore trouvé les profils adéquats pour augmenter le service (par exemple logistique) à temps. »
(Responsable-directeur commercial Europe de l'ETI PLASTAU, septembre 2019)

L'ETI typique se compose de filiales en France comme à l'étranger qui peuvent être des unités d'affaires à part entière, autrement dit des petites entreprises (que le co-directeur délégué de l'ETI AIRFROID désigne comme « intra-prises », lors de notre entretien en mai 2021) dans l'entreprise, mais aussi de filiales à vocation purement commerciale, de tailles variables. Sur la période de collecte de nos données (2019-2021), cette faible structuration organisationnelle se manifeste ainsi :

- PLASTAU (300 employés) concentre l'essentiel de ses opérations et de son effectif au siège français et dans l'unité d'affaires aux Etats-Unis ; Elle ne compte sur ses équipes allemandes et chinoises que pour le volet commercial et finit même par relocaliser la production suisse ;
- DEMAT (700 employés) se retrouve avec une filiale française rattachée au siège lyonnais et une filiale aux Etats-Unis de grande taille vers lesquelles les décisionnaires sont tentés d'investir davantage que dans les filiales plus commerciales, situées dans les pays européens limitrophes ;
- CONNECT (3300 employés) est la plus grande ETI parmi nos cas et présente donc des unités d'affaires de taille plus équivalentes, mais des unités françaises et américaines également plus étoffées que les autres ;
- AIRFROID (2000 employés) est constituée d'un siège particulièrement fort par son effectif et son chiffre d'affaires, avec un service Export qui explose en particulier avec la dernière vague de recrutements. Elle dispose d'unités d'affaires également fortes aux Etats-Unis et en Europe mais aussi à la marge de quelques filiales commerciales en Asie

et Amérique Latine, sur la base d'expatriations et dépendantes à court terme des grandes unités de production *leaders* de zones géographiques.

La faible structuration organisationnelle, que l'un de nos interviewés qualifiait d' « adolescence structurelle » semble être une étape difficilement contournable, caractéristique des ETI. Plus l'entreprise grandit, plus elle tendrait vers un meilleur équilibre des effectifs et des investissements par entité à l'international. Elle passe d'un fonctionnement plutôt réactif aux opportunités d'affaires, c'est-à-dire de réponse aux demandes de clients internationaux, à un mode proactif. Ce mode proactif solutionnerait les éventuelles frustrations émanant des équipes en filiales commerciales. Ces équipes se verraient bien grandir et par conséquent se voir attribuer des ressources pour le faire, au moins, à hauteur de leurs ambitions et potentiels de croissance. Ce défi de coordination se retrouve au sein des cinq ETI familiales et industrielles examinées dans notre étude préliminaire. L'*empowerment* organisationnel consisterait à trouver ce juste niveau de support et d'autonomie des filiales et des équipes au sein de ces filiales (en particulier celles éloignées du siège, à l'étranger) : le but étant qu'elles ne se sentent pas abandonnées au profit des entités les importantes en termes de chiffre d'affaires, ni qu'elles ne se sentent contrôlées par un siège qui leur dicterait leurs moindres décisions et actions en local.

2.3. Analyse des degrés distincts d'empowerment de chaque initiative de MRH et de leadership complémentaire menée par les ETI

Le tableau 43 ci-contre présente les initiatives de management des ressources humaines retrouvées dans nos quatre cas d'ETI.

Tableau 43 Initiatives de MRH et de leadership communes aux quatre ETI de notre étude principale, formant le processus d'empowerment

ETI	**PLASTAU**	**DEMAT**	**CONNECT**	**AIRFROID**
Qualification de la dynamique d'empowerment initiée	Faible : cas d'échec	Forte : cas de succès	Relativement forte : cas de succès relatif	Forte : cas de succès
1. Introduction volontaire d'une structure ou méthode agile* (réorganisation)	*Non*	**Oui**	*Non*	**Oui**
2. Création officielle de postes transversaux dédiés à faciliter les connexions entre les équipes à l'international	*Non*	**Oui**	**Oui**	**Oui**
3. Formalisation de valeurs d'entreprise suggérant un management responsabilisant (soutenant la prise d'initiative intrapreneuriale et le droit à l'erreur)	*Non*	**Oui**	**Oui**	**Oui**
4. Style de leadership collaboratif et responsabilisant (*empowering*) : dans la mentalité et la posture comportementale des dirigeants, ouverte et communicant positivement le changement ; au travers de la diversification des profils au sein des organes de gouvernance	*Non*	**Oui**	**Oui**	**Oui**
5. Réunions présentielles rapprochant les équipes de différentes filiales à l'international et offrant des opportunités d'intelligence collective. Selon les cas, il s'agit : d'ateliers de travail collaboratifs sur l'actualisation des valeurs ; de séminaires de cohésion d'équipes ; de projets d'intrapreneuriat.	*Non*	**Oui**	**Oui**	**Oui**
6. Professionnalisation de la fonction RH (1er degré de structuration) : spécialisation des tâches sur une équipe élargie ; inventaire et l'explicitation des possibilités de mobilités verticales et horizontales y compris à l'international ; recrutement volontaire de profils externes issus de grandes entreprises internationales ; formalisation d'outils de formation interne.	**Oui**	**Oui**	**Oui**	**Oui**
7. Professionnalisation de la fonction RH (2ème degré de structuration) : clarification des outils d'intégration des nouveaux employés et d'évaluation ; système de parrainage-mentorat des nouveaux employés par les anciens ; suivi des équipes en filiales à l'étranger dans leurs mobilités et leur parcours de carrière	*Non*	**Oui**	**Oui**	**Oui**
8. Limitation formelle du nombre d'employés par équipe et par manager afin de maintenir une cohérence forte de l'accompagnement individuel et collectif	*Non*	**Oui**	*Non*	**Oui**
9. Posture d'ouverture aux innovations managériales issues des dernières avancées de la recherche en management (lectures et modules de formation)	*Non*	**Oui**	*Non*	**Oui**
10. Recherche et partage de bonnes pratiques entre pairs et auprès d'organismes extérieurs de type BPI (Banque Publique d'Investissement), réseau ALETIA, Cercle de l'Union, ou de cabinets de conseil privés	**Oui**	*Non*	**Oui**	**Oui**

Le tableau 43 reprend les initiatives de MRH et de leadership formant la dynamique d'empowerment de nos cas principaux d'étude. Nous revenons sur chacune d'elles en détail, mais précisons d'abord que nos cas d'étude préliminaire révèlent que :

- Ces cinq ETI ont toutes fait évoluer leur structure au profit d'une organisation matricielle (se réfère aux initiatives de MRH n° 1 et n°2 du tableau 43) ;
- Alpha et Beta ont également créé des ateliers de travail internationaux permettant de formaliser la culture managériale au travers des valeurs d'entreprise pour orienter les comportements de manière cohérente à l'international (cela renvoie aux initiatives de MRH n° 3 et n°4 du tableau 43) ;
- Alpha, Beta et Delta ont formalisé un système de communication et d'information global et centralisé (cela ne renvoie à aucune des initiatives de MRH de nos cas d'étude principaux) ;
- Alpha, Beta, Gamma et Delta ont impliqué des consultants externes dans ces différentes initiatives de changement de nature structurelle, comportementale et technologique (cela se réfère aux initiatives de MRH n°9 et n°10) ;
- Seules Delta et Epsilon présentent des styles de leadership empowering (cela rejoint l'initiative n°4 de leadership).

Le panorama des initiatives de MRH et de leadership au sein de ces neuf ETI ayant été exposées, il est important de noter la force relative de chacune pour générer de l'empowerment psychologique, de l'implication organisationnelle et de la croissance. Mener l'empowerment est d'abord un choix global. Ensuite, selon la nature et la manière de mener chaque initiative citée précédemment, la dynamique d'empowerment que ces organisations peuvent en attendre sera plus ou moins forte.

Les initiatives n°1 et n°2 de MRH sont liées de manière évidente : la réorganisation menée par ces ETI permet de regagner ou maintenir la coordination du travail entre les équipes à l'international au travers d'un nouveau découpage des services accompagné par la désignation de managers à des rôles d'accompagnement transversaux entre différents services. Nos résultats montrent que la réorganisation semble bienvenue dans la démarche d'empowerment, cependant une structure en réseau semble préférable à une organisation matricielle : seule AIRFROID a fait ce choix, bien que de nombreux employés interrogés dans d'autres ETI avaient conscience des risques et limites du matriciel. Plusieurs travaux viennent soutenir ces limites du matriciel,

sur le motif qu'il pourrait générer des luttes de pouvoir déléguées à un niveau inférieur de gestion (Larson et Gobeli, 1987; Sy et Côté, 2004). La concurrence sur la fixation des objectifs et la prise de décision en matière d'allocation des ressources rares s'intensifie entre les employés. Le contrôle était auparavant exercé par les cadres fonctionnels supérieurs, puis avec la mise en œuvre du matriciel, l'exercice du contrôle est réparti entre les responsables de chaque métier et les managers transversaux (Denis *et al.*, 2021). Le matriciel peut être empowering si les managers transversaux sensés animer cette coordination inter-équipes démontrent une forte intelligence émotionnelle. Ils doivent se montrer capables de manager, comprendre, utiliser et percevoir l'émotion à chaque défi interpersonnel qui se présenterait. CONNECT et DEMAT présentent des dynamiques de croissance fortes et une majorité de témoignages démontrant une forte implication des talents. Pourtant, ces ETI ont fait le choix du matriciel : dans ces deux cas, cette initiative structurelle serait compensée par les choix de recrutement, de culture managériale et de dispositifs de formation et de mobilité favorisant les profils et les comportements associés à une intelligence émotionnelle accrue.

De même, les initiatives 3 et 4 sont liées entre elles : la culture managériale préexiste à la formalisation des valeurs d'entreprise au travers de l'état d'esprit des dirigeants historiques et de leurs successeurs, qu'il soit plutôt paternaliste-directif ou collaboratif-empowering. Sur ces initiatives de MRH (formalisation des valeurs) et de leadership (style de leadership), les cas Beta et PLASTAU représentent des cas d'échec de l'empowerment. La dynamique d'empowerment faible s'expliquerait par une mentalité de crainte et de volonté de maîtrise exacerbée des dirigeants : la communication interne liée aux changements à mener dans la transition de ces entreprises de PME à ETI et à l'internationalisation en particulier est quasi-inexistante ou maladroite. Pourtant, le changement organisationnel a plus de chances de réussir lorsque la communication qui l'accompagne est continue ou cohérente, fréquente, expliquée, ouverte et réciproque (Král et Králová, 2016). La crainte est ressentie par les équipes, qui résistent aux changements comme leurs dirigeants. Ce comportement craintif des dirigeants d'ETI, souvent familiaux, est connu des investisseurs :

« Dès qu'on est sur des sociétés familiales, on est sur des dirigeants charismatiques. Il ne faut pas trop leur imposer de décisions. Ils gèrent leur société comme un bon père de famille. Dès qu'il y a le moindre risque, ils vont peser le pour et le contre deux ou trois fois plus qu'une société contrôlée à 100% par un fond, qui aura plus des problématiques de rendement à cinq ans. Une entreprise familiale ira moins vite. Leur dirigeant aime garder la main sur la société, voudra comprendre le risque encouru, surtout lorsque l'on parle de croissance à

l'international. Les deux relais, croissance interne et croissance externe, peuvent faire peur à un dirigeant car les logiques sont très différentes. […] Souvent les ETI, une fois le sujet de MetA lancé, ça débouche assez peur sur des croissances externes ». (Chargé d'affaires au sein d'une équipe de dette privée, BPI France, avril 2019)

C'est en réaction à une enquête interne suggérant que la satisfaction des employés était mauvaise chez Beta ou en réponse à une résistance majeure des employés à l'internationalisation chez PLASTAU, que les DRH de ces ETI doivent guider la démarche de formalisation des valeurs d'entreprise. Leur mission est claire : il s'agit de rapporter les visions et les valeurs souhaitées par leur direction générale à l'ensemble des équipes RH et des managers de filiales à l'étranger. Le rôle des équipes locales dans les ateliers de formalisation des valeurs s'y retrouve mineur par rapport au poids de l'équipe dirigeante, en comparaison des autres cas d'ETI ayant mené la même initiative et où les contributions y sont plus équilibrées et collaboratives. Chez PLASTAU et Beta, les valeurs sont donc moins collaborativement construites. Même si ces entreprises laissent le soin aux managers les plus proches du terrain et de leurs marchés locaux de transcrire les valeurs suggérées par la direction en les adaptant, il y aurait dans cette démarche une forme de contrôle : la pseudo-participation de ces managers favorise l'acceptation de valeurs qui, bien qu'elles soient l'objet d'une appropriation locale dans la traduction et l'explication de chacune, restent clairement imposées par la direction. Ce type de démarche semble empowering en apparence. Elle cacherait une forme de contrôle insidieux, par le fait que chacun des managers impliqués dans les ateliers de valeurs internalise ce contrôle en l'acceptant plus facilement du fait de la participation superficielle qui leur est demandée (Leclercq-Vandelannoitte, 2013). La dynamique derrière cette démarche à vocation empowering est faible, parce que réfléchir aux valeurs d'entreprise alors que la satisfaction au travail est déjà déclinante suggère que d'autres considérations managériales seraient plus urgentes. Sa faiblesse tient au caractère tardif et réactif de la démarche, mais aussi dans la manière pseudo-participative de la conduire.

CONNECT inscrit ses ateliers de formalisation des valeurs au sein d'un projet plus global nommé « CONNECT 2025 » avec pour première vocation de mûrir la raison d'être de l'entreprise. DEMAT, CONNECT et AIRFROID sont les plus collaboratives dans la manière de mener cette démarche des valeurs. Ces ETI présentent des valeurs similaires en particulier sur le droit à l'erreur mettant l'itération et l'innovation individuelle (assimilée à un soutien de l'intrapreneuriat, « *Dare to innovate* » chez DEMAT, « Oser l'audace et l'innovation » chez AIRFROID et CONNECT) à l'honneur, ainsi que l'autonomie et la collaboration (« *Beyond*

boundaries », « *One team* » chez DEMAT, « Grandir ensemble » chez CONNECT et « Les Hommes et les Femmes » chez AIRFROID). Elles présentent toutes les trois des dynamiques d'empowerment fortes, suggérant que ces deux valeurs principales et la manière collaborative de les élaborer constituent des démarches pertinentes.

L'initiative n°4 reprend le style de leadership favorisé au sein des ETI. Nos deux phases de collecte de données nous a permis d'identifier que les entreprises ayant déjà transitionné ou avaient déjà instauré un style empowering avaient plus rapidement été capables de fonctionner en format de télétravail et d'accompagnement à distance. Cette transition rapide est particulièrement évidente chez DEMAT, entreprise de service numérique. Elle était déjà habituée aux outils de travail à distance et avait déjà mûri un management autonomisant au travers de sa méthodologie agile.

Sur l'initiative de MRH n°5 des rencontres des équipes à l'international et plus particulièrement des managers, la seule ETI véritablement en échec parmi nos cas d'étude principaux correspond au cas PLASTAU. Le séminaire des Olympiades consistait à favoriser la cohésion d'équipes, mais n'a concerné que les équipes en France. La DRH le justifiait par le fait que le noyau de résistance à l'internationalisation se manifeste essentiellement au sein des équipes françaises, qui craignent d'être délaissées voire délocalisées par l'entreprise et ses dirigeants. Nos autres cas d'étude montrent que les séminaires internationaux peuvent consister en de la cohésion d'équipe, en ateliers d'actualisation des valeurs d'entreprise et/ou de sa raison d'être, ou encore en projets collectifs d'intrapreneuriat. Dans ces autres cas d'ETI, cette démarche de MRH est source d'une dynamique forte d'empowerment, en particulier parce que ces événements sont organisés en des lieux différents chaque année (pas toujours au siège) et parce qu'ils sont initiés par les équipes elles-mêmes, avec des managers clés en support (appelés « ambassadeurs de projet » dans le cas de CONNECT). Cela symbolise pour les équipes en filiales une volonté organisationnelle de prise en compte accrue des intérêts des locaux, en se rapprochant physiquement de leurs réalités. Ces rencontres en face-à-face pour les équipes travaillant habituellement en virtuel du fait de leur dispersion géographique à l'international sont de nature empowering. Elles sont empowering en particulier lorsque les équipes s'étoffent et que les nouveaux arrivants doivent encore bâtir des liens de confiance préalables à la collaboration et au partage de connaissances à l'international (Cramton, 2001; Golden et Raghuram, 2010).

Concernant l'agilité comme moyen de donner du pouvoir d'agir aux équipes et par conséquent d'impliquer les talents à l'international, elle prend trois formes. La première se retrouve dans l'initiative de MRH n°1 du tableau 43 analysée précédemment. Elle se réfère à la structure

organisationnelle agile (en réseau ou « organisation fractale » chez AIRFROID) ou à la culture managériale agile et sa méthodologie agile SCRUM correspondante (chez DEMAT). La deuxième se retrouve dans le leadership et la posture d'ouverture des dirigeants, repris dans les initiatives ou démarches de MRH n°4, 9 et 10. La troisième manifestation d'agilité empowering se retrouve dans les initiatives de professionnalisation de la fonction RH dans la plupart des cas d'ETI, particulièrement dans l'agilité des co-attributions liées à chaque poste. PLASTAU ne tire son agilité que de son effectif réduit. C'est une petite ETI familiale qui s'est développée sur la base d'un leadership de style paternaliste, ce qui implique que les postes pouvaient être coconstruits ou négociés en fonction des ambitions de chaque employé depuis les débuts. Dans le cas de PLASTAU, l'ambiguïté volontaire sur les attributions de chaque poste devient problématique alors que l'entreprise grandit car elle se retrouve avec des tâches que personne ne souhaite prendre en charge. AIRFROID, en tant qu'ETI de plus grande taille, a dû en revanche repenser sa structure organisationnelle pour regagner en agilité à deux niveaux : tout d'abord au niveau de la proximité des intra-prises[58] aux demandes locales des clients, ensuite au niveau des postes de chaque employé qui sont décrits dans les grandes lignes. Cette rédaction des fiches de postes simplifiée est réfléchie par la fonction RH en partenariat avec les managers (inscrite dans le cadre de la professionnalisation de sa fonction RH en cours, correspondant aux initiatives de MRH n° 6 et 7 du tableau 43), là où PLASTAU n'a qu'une agilité sur les postes de fait et qui devient dis-empowering en étant source d'ambiguïté de rôles (Djabi et Perrot, 2016). AIRFROID reste agile dans sa GRH en formalisant une règle ou principe de limitation du nombre de membres d'une même équipe à quinze collaborateurs, alors que la méthode agile SCRUM chez DEMAT pose un principe très similaire en limitant chaque équipe à maximum huit membres (correspondant à l'initiative de MRH empowering n° 8). Chez CONNECT, l'agilité est plutôt retrouvée au travers du projet « CONNECT 2025 » : ce méta-projet soutient des initiatives d'intrapreneuriat naissant aux niveaux les plus opérationnels. Les salariés historiques se proposant d'être ambassadeurs des projets émergents dans ce cadre au sein de leur équipe afin d'en faire bénéficier les autres entités à l'international. DEMAT privilégie plutôt la méthode agile dite SCRUM qui consiste en la responsabilisation des équipes en les rendant semi-autonomes. Cette méthode implique les talents à l'entreprise car elle s'est diffusée bien au-delà des seules fonctions techniques de développement de solutions numériques depuis son adoption et permet un sentiment d'*empowerment* psychologique fort.

[58] Les intra-prises qui sont comme des mini-entreprises au sein de l'ETI

En rapport aux initiatives d'ouverture et de veille auprès de prestataires externes (n° 9 et 10 du tableau 43), nous notons que les entreprises ne s'investissent pas à des niveaux équivalents dans ces démarches. PLASTAU limite l'accompagnement qu'elle reçoit au volet technique de ses pièces automobiles pour ses équipes de production. Seule sa codirigeante participe aux séminaires de la BPI sensés aider l'entreprise à transitionner son organisation de PME à ETI. Les initiatives n°4, 9 et 10 suggèrent que la posture de remise en question, au travers de l'ouverture de la gouvernance à des profils distincts dans l'expérience, les connaissances et donc les points de vue (y compris des membres externes à la famille dans le cas des ETI familiales ou patrimoniales), mais aussi au travers de formation et de dialogue avec des consultants, chercheurs et partenaires externes, représente un facteur clé de succès au processus d'empowerment des talents en ETI.

Le tableau 44 ci-contre l'ampleur de l'ouverture de chaque ETI de l'étude principale à des avis de parties prenantes externes comme à des consultants, des organismes d'accompagnement décisionnel à l'international et à l'investissement, des coachs ou encore à des experts en enseignement et recherche

Tableau 44 Confrontation des résultats avec les entretiens réalisés avec les parties prenantes externes : accent mis sur les types de soutien ou de veille

ETI	**PLASTAU**	**DEMAT**	**CONNECT**	**AIRFROID**
Type de soutien ou de veille	- Programme « Accélérateur automobile » de la BPI, comptant plusieurs séminaires : diagnostic 360 pour estimer les chantiers d'amélioration ; actualisation de la gouvernance d'entreprise ; recrutement et marque-employeur ; commerce international. - Partenariat avec le GEP (Groupement d'Employeurs de la Plasturgie) sur de la formation technique mutualisée - Coach de la dirigeante à titre individuel et personnel : être femme et dirigeante - Dialogue avec les actionnaires et banques.	- Adhésion depuis 2018 au syndicat Mouvement des ETI (METI) : dialogues réguliers - Recours à des consultants (cabinets de conseil) - Investissement dans une Chaire de recherche « Digital, Big Data et Intelligence Artificielle » de l'INSEEC Grande Ecole	- Dirigeant-fondateur à l'origine de la création du syndicat METI - Investissement dans le réseau ALETIA (Alliance des ETI agiles) qui consiste en une université mutualisée d'entreprise suivant une logique d'intelligence collective. Ce réseau a un triple objectif : 1) espace de conférences entre ETI patrimoniales non concurrentes (liberté de parole et de pensée assurée) pour stimuler le partage d'expériences et d'informations : équivalent d'une école de management pour les futurs cadres de direction ; 2) réseau de communication sur les recrutements, pour créer une passerelle entre les ETI (fidélisation des talents entre ETI) ; 3) former aux évolutions des métiers avec l'agilité comme notion clé.	- Intervention de conférenciers ou participation à des conférences d'experts et notamment d'enseignants-chercheurs - Ouverture des comités de direction aux partenaires extérieurs - Discussions régulières avec les parties prenantes et sociétés partenaires ou concurrentes (veille)
Verbatim clé	*« Moi j'ai bénéficié d'un accompagnement sur plusieurs aspects dans le cadre de séminaires, […] ça nous a permis de pouvoir nous appuyer sur des experts. C'est toujours l'occasion d'échanger avec des pairs sur tous ces sujets, de voir comment s'organisent leur entreprise. »* (Codirigeante exécutive et DRH, avril 2021)	*« Je me suis pas mal documentée sur quelles étaient les alternatives au manager qui contrôle tout et qui décide tout. J'ai commencé à lire sur le management. (Mon directeur de la R&D) lui, a commencé à se renseigner sur l'agilité dans la R&D. […] Aux Etats-Unis, ils ont fait venir un consultant agile ».* (Manager du Service Support Technique, octobre 2019)	*« CONNECT (une des deux ETI à l'origine d'ALETIA) n'a pas la taille suffisante pour s'investir seule dans un processus de création d'université. La volonté était de mutualiser la formation. Aujourd'hui nous comptons sept ETI actionnaires. »* (Directeur du réseau ALETIA, janvier 2020)	*« Nous sommes très ouverts à la discussion que ce soit vis-à-vis de nos concurrents ou d'autres sociétés. On fait des CODIR partagés. On part du principe qu'on ne sait pas grand-chose, on se nourrit avant de prendre des décisions. Le premier à le faire, c'est le PDG. […] Il est tout le temps dans la remise en cause, à écouter, discuter, échanger, trouver des bonnes pratiques et on n'hésite absolument pas à changer de cap si on voit qu'on s'est plantés. »* (Co-directeur général délégué, août 2019)

Les cas d'échec de l'empowerment de Beta et PLASTAU, principalement dus à une mentalité de fermeture relative aux autres ETI, se retrouvent dans les propos de parties prenantes interrogées :

« L'ETI souvent patrimoniale, est arrivée là où elle en est parce qu'il y a l'ambition et la prudence en même temps. Mais parfois il y a des excès de prudence qui fait qu'un dirigeant sera difficile à convaincre. Il y a de la détermination mais l'excès de prudence ne devrait pas empêcher de continuer à explorer les choses. Il y a un intérêt à prendre appui sur les réseaux. » (Président du réseau ALETIA, janvier 2020)

Sur la formalisation d'outils de formation (initiative n°6 de MRH du tableau 43), PLASTAU propose la *PLASTAU Academy*, toutefois exclusivement sur les compétences purement techniques au moment de l'étude, sinon cognitives sur du linguistique (anglais comme langue de travail à l'international). Seuls les volontaires se voient offrir l'accès à ces dispositifs de formation. DEMAT propose d'aller un peu plus loin en mettant à disposition des équipes des modules en ligne d'auto-formation technique à leurs solutions mais aussi une dizaine de formateurs sur des compétences techniques, cognitives et transversales. CONNECT focalise plutôt ses efforts de formation croisée sur les hauts potentiels destinés à succéder aux membres de direction actuels. Elle s'appuie sur un cabinet extérieur nommé ALETIA (Alliance des ETI agiles), pour bénéficier d'une ouverture sur les expériences et pratiques de management externes et ciblant exclusivement les ETI patrimoniales et internationales. CONNECT adopte tout de même un second niveau d'accompagnement des carrières des autres employés en leur offrant des programmes de formation au format numérique ou des opportunités de passer par d'autres départements de l'entreprise (avec le temps et l'espace nécessaires pour acquérir de nouvelles compétences s'ils le souhaitent).

Sur le volet plus stratégique et organisationnel, qui correspond plus au niveau de l'équipe dirigeante, AIRFROID comme DEMAT s'inscrivent dans une démarche volontaire d'ouverture aux innovations managériales (formations, conférences et lectures sur les dernières avancées de la recherche en management des RH) :

« On échange avec d'autres sociétés, on fait du réseautage. On a eu fait 'BPI Excellence', le PDG est au Commerce Extérieur, moi je suis au Cercle de l'Union à Lyon avec de belles ETI […]. On échange sur de bonnes pratiques. Après, nous-mêmes on lit beaucoup sur des sujets particuliers, on se nourrit de MOOCS[59]. J'ai assisté à une formation d'Isaac Getz sur

[59] *Massive Open Online Courses*

l'entreprise libérée, puis à un cours de l'ESCP sur le systémique. On va chercher des intervenants précis, mais après la soupe, il faut se la faire soi-même. Celui qui se fait écrire son organisation par un cabinet extérieur type Deloitte ou Ernst et Young, ça a toujours été un mystère pour nous. » (Co-directeur général délégué, mai 2021).

Les ETI ont des caractéristiques communes mais aussi spécifiques de MRH avec une vision du talent et du management des talents qui se distingue de la PME et de la grande entreprise (Festing *et al.*, 2013). Notre thèse se propose de caractériser ce dernier volet des spécificités des ETI.

2.4. Vision du talent et du management des talents propre aux ETI

Les ETI adopteraient une vision au premier abord plutôt inclusive du talent, dans le sens où tout individu aurait un potentiel développable. Ce potentiel est évalué sur le degré de maîtrise des compétences sociales (transversales ou encore managériales ; en référence aux savoirs-être), techniques (expérience) et cognitives (savoirs). Les savoir-être sont mis en avant sur les autres compétences, sauf dans le cas de PLASTAU qui prioriserait la compétence technique. Le potentiel général est évalué de manière subjective, hormis dans le cas de CONNECT, qui est en pleine phase de finalisation d'un système formalisé de revue des talents par une matrice à neuf cases. Ce système comprend des indicateurs de mesure de la performance dans une perspective d'objectiver l'évaluation des employés (en abscisse). L'évaluation du potentiel est subjective comme elle dépend du point de vue du manager quant au travail réalisé par l'employé évalué (en ordonnée).

Le second niveau de la vision du talent des ETI correspond au fait qu'elle tende vers une architecture RH plus exclusive, afin d'assurer une succession aux membres de direction qui, dans nos quatre cas, justifient d'une ancienneté élevée : elle est comprise entre neuf ans et trente-six ans (en moyenne de dix-sept ans sur nos quatre cas principaux d'ETI). Dans les deux cas d'ETI AIRFROID et DEMAT, nous retrouvons un accompagnement particulièrement poussé des employés jugés comme à haut potentiel managérial. Sur le principe toutefois, leur vision reste inclusive car tout individu quel que soit son poste et son niveau peut prendre l'initiative de demander une formation lui permettant de réaliser son potentiel et évoluer. AIRFROID donne ainsi accès à des *coachs* à tout employé souhaitant monter une filiale ou préparer un projet de mobilité même verticale, qu'ils soient internes par parrainage, comme externes. DEMAT fait le choix de prioriser des outils d'auto-formation technique en ligne et de dédier une équipe interne à la formation de ces profils en demande d'évolution. CONNECT

assume son architecture RH différenciant les hauts potentiels du reste des employés et favorise de rapprocher ces individus clés de Réseaux professionnels comme ALETIA (Alliance des ETI agiles). ALETIA fait intervenir des membres de direction d'autres ETI non concurrentes afin de permettre un partage d'expériences.

Nous retenons que les visions du talent et du management des talents qui apparaissent comme davantage propices à l'implication et la croissance pérennes de l'ETI sont celles adoptées par AIRFROID et DEMAT. Cette vision privilégie l'accompagnement de tous les employés et une inclusivité dans les dispositifs mis à leur disposition pour les aider à révéler leur potentiel. Lorsque l'entreprise ne peut offrir aux employés l'accompagnement qu'ils requièrent en interne, elle admet volontiers une réembauche ultérieure de ces employés *boomerang*.

Les tableaux 45 et 46 ci-dessous montrent l'évolution des signes de dynamiques d'empowerment distinctes entre les quatre cas d'ETI, au niveau individuel. Cette évolution des dynamiques d'empowerment a pu être révélée au travers de notre étude longitudinale : le tableau 45 présente les signes de la dynamique d'empowerment de 2019 et le tableau 46 suivant, ceux de 2021.

Tableau 45 Signes de dynamiques d'empowerment distinctes au niveau individuel (2019)

	PLASTAU	DEMAT	CONNECT	AIRFROID
Concept révélateur du ressenti ou du vécu individuel*	Dynamique faible du processus d'empowerment (dis-empowerment)	Dynamique forte du processus d'empowerment	Dynamique relativement forte du processus d'empowerment	Dynamique forte du processus d'empowerment
Empowerment psychologique**	**Empowerment limité du fait de ressources RH insuffisantes :** *« Je gère aussi toute la partie opérationnelle. Ce n'est pas comme si j'avais un responsable qualité aux Etats-Unis, un responsable qualité ici au siège et un autre en Suisse et que je chapeautais uniquement 3 personnes en direct. Ici j'en ai 15, donc je suis au moins phagocyté 95% de mon temps et j'ai peu de temps pour les autres sites. »* (Directeur qualité, novembre 2019)	**Sentiment d'impact et de progrès :** *«I think DEMAT is a company where you don't have to ask for permission to do a lot of innovative activities, and I think we have been granted with a lot of autonomy, and I suspect it's one of the situation that I can talk on behalf of my counterparts, the other people you interviewed but, when it comes to Australia, we've been not left alone to do what we wanted but we've been given enough autonomy to do what was required locally to be successful locally. ».* (Manager des filiales Australie et Nouvelle-Zélande, décembre 2019)	**Sentiment de semi-autonomie :** *« I was not involved in the (new organizational) design at the global level but I have fully implemented it in locally »* (Manager général de la filiale indienne, mars 2020)	**Sentiment de compétence du fait notamment de l'accès à des coachs et d'autonomie de prise d'initiative** : *« Quelqu'un qui veut se lancer un défi personnel et qui est volontaire et engagé, il va pouvoir aller chercher un poste dans la continuité de là où il est actuellement, même s'il n'a pas prouvé qu'il est capable de gérer l'intégralité des composantes du métier. Par contre, en face, l'entreprise va mettre à disposition suffisamment de ressources pour aider la personne à faire ça. […] Chez AIRFROID l'implication de quelqu'un est à la limite de là où il veut aller. Les personnes les mieux placées pour décider de l'évolution sur une zone, c'est la personne qui travaille dessus.»* (Responsable de zone Europe et Moyen Orient, octobre 2019)

Implication***	**Implication limitée du fait que 90% de sa mission de responsable commercial Europe se dédie à la résolution de conflits entre équipes internes :** *« La problématique c'est que les nouvelles personnes quand elles arrivent, ont plus tendance à utiliser leurs outils qu'à intégrer les outils qui sont en place. Et ceux qui sont en place ont réussi à acquérir des outils qu'ils utilisent depuis longtemps, et donc ont peur d'en changer. Alors j'accompagne. Je ne le fais pas parce que j'ai envie de le faire, mais parce que ça a des conséquences directes avec mes clients. »* (Responsable commercial Europe, décembre 2019)	**Implication forte notamment du fait d'un management agile-autonomisant, de l'évolution des missions sur un même poste, des possibilités de mobilités internationale et de prise de responsabilités mais aussi d'auto-formation facilement accessible :** *« L'équipe formation je dirai qu'elle a 5 ans, ça c'est vraiment super, c'est un bon support pour tout le monde, à tous les niveaux. Ils ont créé une 'DEMAT University' c'est une université en ligne. Tu peux te former sur les solutions tout seul devant ton écran. C'est chouette, c'est des choses qui sont vraiment bien. »* (Manager des alliances stratégiques globales, octobre 2019)	**Implication forte du fait d'un style de leadership autonomisant et collaboratif :** *« Ils (ses manager directs et dirigeants de CONNECT) me donnent l'occasion d'avoir du fun dans ce que je fais. L'adrénaline pour moi c'est un moteur qui me fait bien marcher. Ça veut dire me permettre effectivement de m'exprimer et de me donner un champ suffisamment large dans lequel je puisse me mouvoir et trouver à la fois du plaisir et un petit peu ce besoin d'adrénaline dans ce que je fais. »* (Directeur du développement international, février 2020)	**Implication forte du fait d'un style de leadership très collaboratif et d'une culture managériale de partage d'expérience :** *« Il y a beaucoup de boîtes qui aiment bien avoir pas mal de reporting, de savoir où on va, nous le moyen de communication est très remontant c'est-à-dire que c'est moi qui vais plus solliciter mon responsable que lui va me solliciter, ça va dans les deux sens mais il y a cette partie vraiment qu'on appelle le management à la porte ouverte, où c'est libre, où vous venez solliciter. »* (Responsable de la filiale mexicaine, octobre 2019)

* Il s'agit du ressenti ou vécu individuel en réaction à la dynamique d'empowerment organisationnel (processus d'empowerment) ; **L'empowerment psychologique reprend les dimensions de sentiments de compétence, d'impact, d'autonomie et de sens au travail (G. M. Spreitzer, 1995b; G. M. Spreitzer, Kizilos, *et al.*, 1997) ; ***L'implication correspond aux dimensions de volonté de contribuer à l'organisation (proche de la notion d'engagement), d'identification de l'individu à l'organisation et de fidélité à celle-ci.

Le tableau 46 suivant montre les signes de dynamiques d'empowerment comparée entre nos quatre cas d'ETI, révélés en 2021.

Tableau 46 Signes de dynamiques d'empowerment distinctes au niveau individuel (2021)

	PLASTAU	DEMAT	CONNECT	AIRFROID
Concept	Dynamique faible du processus d'empowerment (dis-empowerment)	Dynamique forte du processus d'empowerment	Dynamique relativement forte du processus d'empowerment	Dynamique forte du processus d'empowerment
Empowerment psychologique	**Perte de sentiment d'autonomie et d'impact :** *« Nos rapports sur le sujet sont devenus extrêmement limités puisque j'ai constaté, j'ai vérifié un gap immense entre son discours (celui de son PDG et fondateur de PLASTAU) et ce qu'il est vraiment, donc si vous voulez c'est cun terrain (le management responsable socialement) qui est devenu persona non grata […] On est en conflit ouvert avec lui. Aujourd'hui on a l'énorme point de contention sur la gouvernance, le groupe est en lambeaux. »* (Co-directeur exécutif de PLASTAU, mai 2021)	**Sentiment d'impact, de compétence et de sens :** *« First I believe in the solutions that we sell, I believe in the company's strategy, I see we have a lot of success on the German market with the solution that we sell, and as long as I see that we can have further success, that's very important for me. Just to see that we are able keep being successful keep the growth that DEMAT wants to have. »* (Manager des filiales en Allemagne, avril 2021)	**Sentiment de sens, d'impact et de compétence :** *« Chez AIRBUS (ancien employeur, grande entreprise), les opportunités de développement se basent sur votre réseau personnel et le fait d'être le 'fils de' et de venir d'une école particulière. […] Je veux travailler sur un projet qui m'inspire et c'est ce que j'ai trouvé : une opportunité de développement, d'évolution et un projet qui me paraisse à moi très important, noble et qui m'inspire. Ici, je peux avancer sans avoir peur de me tromper et on peut se concerter entre collègues. C'est pour ça que je suis là. »* (Responsable du développement international et ancien manager de zone Amérique du Sud, mai 2021)	**Sentiment de compétence et d'autonomie :** *« Ce n'est pas l'entreprise qui dit 'Tiens, il vous faudra un DRH, donc on va choisir", c'est plutôt les Hommes qui font évoluer l'entreprise en fonction de ce qu'ils peuvent emmener. […]* *Moi qui suis au quotidien avec la direction générale, je suis un des plus gros ambassadeurs de l'entreprise. Je suis archi convaincue (par l'idée de proximité managériale). Je les vois agir naturellement, ils ne se forcent pas, ils ne montrent pas l'exemple pour montrer l'exemple, ils sont comme ça. Je pense que c'est ce qui fait la force d'AIRFROID, l'authenticité. »* (Manager RH, Avril 2021)

Implication	**Perte du sentiment de fidélité (la dirigeante quitte PLASTAU en août 2021) :** *« L'internationalisation on savait que c'était déjà complexe mais alors le COVID a vraiment mis en exergue cette dépendance technique des filiales vis-à-vis du siège. Ils n'étaient pas autant apparents quand on avait la capacité à envoyer des gens en mode pompier quelque part pour régler les problèmes qui aujourd'hui ne sont réglés qu'à distance […] A titre personnel moi j'ai pris quelqu'un, j'ai un coach depuis août 2020 parce que la situation était quand même très complexe à gérer et qu'en tant que femme c'est toujours plus compliqué de trouver sa place. J'avais besoin de pouvoir dire les choses sans que je sois jugée ou que je puisse me confier sur mes craintes, mes doutes et avoir des exercices de positionnement, d'aide, des clés pour me sentir plus à l'aise dans mon job. »* (Co-directrice exécutive, avril 2021)	**Forte identification à la culture managériale, au style de leadership de l'entreprise et fidélité à celle-ci :** *« What I like about DEMAT compared to larger firms I worked for, is that DEMAT values more people than numbers, there are not so many hierarchical layers so it's less complex, and it is still a smaller size but since the 10 years that I joined, it keeps growing. »* (Manager de la filiale en Chine, mai 2021)	**Forte identification à la culture managériale responsable socialement de l'ETI :** *« On a ici une mentalité long terme, on peut se projeter dans le futur. C'est pas une logique de profits à court terme. Aussi, l'esprit d'équipe est plus fort ici qu'en grande entreprise. »* (Manager des filiales Amériques, avril 2021)	**Forte fidélité à l'entreprise et envie de contribuer :** *« Moi en 37 ans de carrière chez AIRFROID, j'ai vécu plusieurs vies dans la même parce que c'est une évolution perpétuelle et puis de toute façon une entreprise en phase de croissance elle offre beaucoup d'opportunités pour tout le monde. »* (Manager des filiales aux Etats-Unis, avril 2021)

Les Tableaux 45 et 46 des signes de dynamiques distinctes d'empowerment au niveau individuel en ETI indiquent qu'il n'y a pas eu d'évolution majeure entre les deux phases de collecte de 2019 et 2021. Au démarrage de l'étude longitudinale, nous voulions voir l'évolution des trajectoires de croissance et l'alignement de ces trajectoires avec l'évolution des logiques managériales, mais nous n'avons pas anticipé la survenue de la crise sanitaire. Cet élément de crise semble toutefois renforcer la visibilité de logiques managériales dysfonctionnelles par les employés des entreprises concernées (comme de l'ETI PLASTAU par exemple) ou au contraire dévoile la capacité des ETI les plus empowering à pérenniser leurs trajectoires de forte croissance à l'international ainsi que l'implication conjointe des managers.

Dans les cas d'ETI présentant une dynamique d'empowerment et par conséquent d'implication forte des équipes, les principaux leviers mis en évidence dans notre codage (repris de manière détaillée dans le Tableau 43) sont les suivants (Figure 25) :

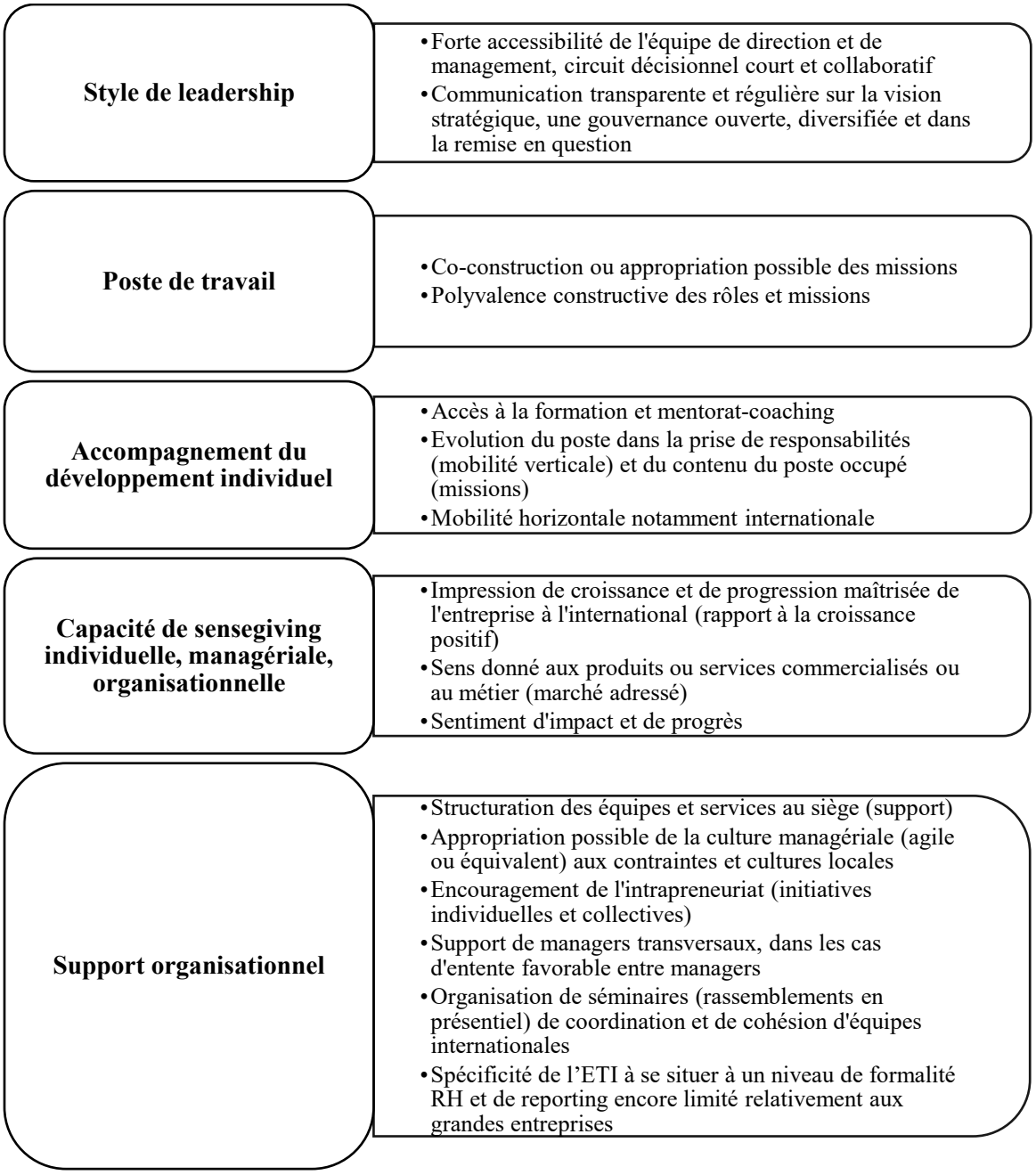


Figure 25 Conditions communes d'empowerment psychologique et d'implication clés en ETI retrouvés dans le codage

Nous avons également retrouvé un levier d'implication correspondant à l'ancienneté forte de l'équipe de direction et de management. Nous mentionnons toutefois ce levier séparément, car il est apparu comme relativement moins importants dans nos analyses : il semble que l'ancienneté des équipes d'encadrement permette une continuité forte de la culture managériale qui se transmet aux nouvelles équipes dans le cas des ETI empowering, tout en limitant toutefois les possibilités d'accès aux postes de direction par évolution interne aux managers intermédiaires qui le souhaiteraient.

Dans les cas d'ETI aux dynamiques d'empowerment faibles, les conditions principales de dis-empowerment et par extension de dés-implication ou de manque d'implication des équipes sont relatifs à :

- Une fonction RH peu professionnalisée notamment dans la gestion des carrières, des compétences, des mobilités, d'accompagnement du changement (intégration des nouveaux arrivants) et du suivi des équipes à l'étranger ;
- Un manque d'adaptation organisationnelle visant à soutenir les filiales de manière équitable tout en leur permettant de décider et d'agir en local en autonomie ;
- Une tension sur les ressources de l'ETI qui s'inscrit dans le décalage temporel entre impératif de croissance et nécessité de décliner ces ressources notamment RH (recrutements) et en formations offertes ;
- Un souhait de renouvellement de la gouvernance et de ses membres permettant aux cadres intermédiaires d'être promus et d'intégrer des idées nouvelles et représentatives des contraintes internationales (filiales) ;
- Un manque d'identification des hauts potentiels pour renouveler l'équipe de direction ;
- Une nécessité de clarification de la vision stratégique et de communication proactive et régulière de la part du siège et de la direction envers ses équipes, principalement en filiales à l'étranger (source d'ambiguïtés et de tension de rôles).

Certaines des conditions énoncées correspondent également mais dans une moindre mesure aux cas d'ETI fortement empowering ou à dynamiques d'empowerment relativement fortes. Dans ces cas, elles se posent davantage comme des voies de progression pour maintenir l'implication et la croissance.

Les parties prenantes proches des ETI (réseau ALETIA, syndicat METI, Bpifrance) s'accordent sur les spécificités de ces entreprises dans la logique générale de gestion, qui se retrouve dans nos résultats :

- Une logique de fidélisation forte associée à une philosophie de long-terme vis-à-vis des employés : il est fréquent de retrouver une ancienneté élevée et une rotation des équipes maîtrisée ; les employés déjà présents dans l'entreprise sont toujours favorisés lors des recrutements (mobilité verticale, géographique et entre services) ;
- L'agilité, à la fois dans la logique plutôt collaborative et le circuit de management qui reste court : la proximité est forte entre les dirigeants et les employés dans la prise de décision, les dirigeants laissent faire les managers de filiales : *« La culture de l'ETI est agile dans le sens où on n'impose rien de manière systématique, on essaie de s'adapter,*

s'ajuster à l'environnement, donc on est sur un management qui est subsidiaire, ce n'est pas un management d'intervenant » (Président du réseau ALETIA, janvier 2020)

- Une dimension affective importante, démultipliant l'intensité d'implication des employés et la rapidité de décision et d'action lorsque la relation à la direction est bonne ou inversement de frustration et de frein dans le cas d'une dynamique relationnelle inverse.

3. Conclusion du chapitre inter-cas et réponse à nos deux questions de recherche

Nos analyses des trajectoires d'internationalisation, de la MRH, du leadership et du management des talents en ETI nous permet de répondre à nos deux questions de recherche. Nous synthétisons tout d'abord nos résultats au niveau organisationnel puis individuel avant de répondre à ces deux questions en fin de section 3.

3.1. Résultats du processus d'empowerment et du TM au niveau organisationnel

La figure 26 fournit une vision générale de nos interprétations des résultats d'étude, basée sur neuf cas d'ETI et sur les propos croisés des acteurs externes gravitant autour des ETI. Elle donne à voir les liens à l'œuvre entre les trajectoires de développement des ETI et les renouvellements nécessaires des logiques d'empowerment (initiatives de MRH et le style de leadership) mais aussi des logiques du management des talents (les représentations du talent et de son management n'ayant été étudié dans notre thèse que dans les quatre cas d'étude principale). Dans le cas des ETI étudiées, nous retrouvons que les processus d'empowerment mis en œuvre pérennisent des trajectoires de croissance forte voire d'hypercroissance. Au sein des quatre ETI de l'étude principale en particulier, ces processus d'empowerment sont combinés à une vision plutôt inclusive du talent et de son management (l'empowerment étant

appliqué à tout employé au sein des ETI empowering), tout en admettant un accompagnement un peu plus poussé et adapté vis-à-vis de leurs futurs cadres de direction.

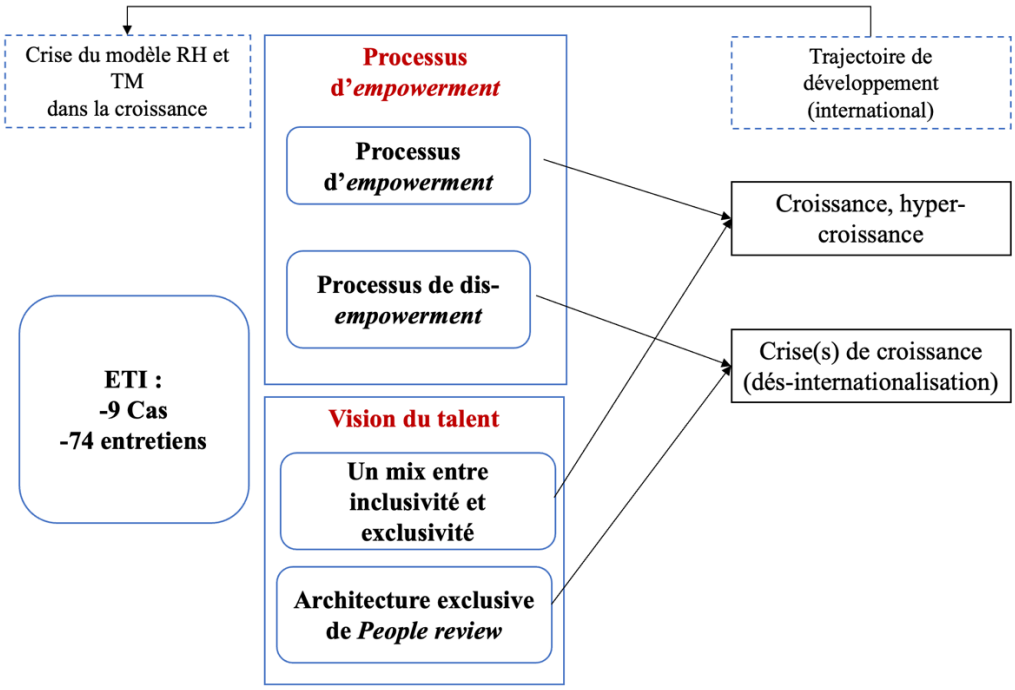


Figure 26 Interprétation synoptique des résultats de MRH, de leadership et de TM et des trajectoires de développement des ETI étudiées (Niveau organisationnel)

Nous notons tout d'abord que les dynamiques d'empowerment les plus fortes parmi nos neuf cas d'ETI se retrouvent chez DEMAT et AIRFROID. AIRFROID n'est pas la plus grande de nos cas (CONNECT l'est) mais c'est en son sein que l'on retrouve l'ensemble des initiatives de MRH et de leadership sans exception. Elles ne se manifestent cependant pas de la même manière que dans les autres cas. Ce n'est donc ni la quantité des démarches initiées, ni la caractéristique de taille, ni le type de gouvernance (familial-patrimonial ou non) qui forment les conditions du succès du processus d'empowerment nécessaire au maintien de l'implication et de la trajectoire de croissance forte. Il semble tout de même que mener de front ces différentes initiatives de MRH et de leadership favorise l'empowerment psychologique des talents et par conséquent leur implication (échelle individuelle et collective), instaurant une dynamique de croissance vertueuse (échelle organisationnelle).

3.2. Résultats du processus d'empowerment et du TM au niveau individuel

La figure 27 ci-contre présente les liens issus de nos interprétations des résultats d'étude sur les logiques managériales des ETI en développement à l'international, mais cette fois à un niveau individuel. L'étude fournit des résultats sur des ressentis individuels d'empowerment psychologique plus ou moins forts. Elle montre qu'un ressenti d'empowerment génère de l'implication du point de vue des talents dans les ETI à succès de leur processus d'empowerment, alors que dans certains cas d'ETI c'est un sentiment de dis-empowerment qui est se révèle dans nos résultats, source de dés-implication. Notre étude ne montre pas à proprement dit de sentiments d'injustice ou de justice organisationnelle liée à la mise en œuvre d'un système formel d'identification et de classification exclusive des talents. Cela s'explique par le fait que les ETI n'en sont qu'aux débuts de la réflexion en matière de TM (en particulier CONNECT, en transition d'ETI à grande entreprise). Cependant, O'Connor *et al.* (2019) annoncent les risques de dés-implication ou au contraire d'implication organisationnelle des individus, dépendant de la manière dont ce passage d'un système plutôt inclusif à exclusif est clarifié par l'organisation, dans les critères de sélection et dans l'accompagnement proposé à tout individu pour les atteindre. Notre étude, focalisée sur les processus d'empowerment en ETI, montre l'intérêt d'examiner les configurations de ces processus avec la mise en place éventuelle de systèmes d'identification et de management des talents.

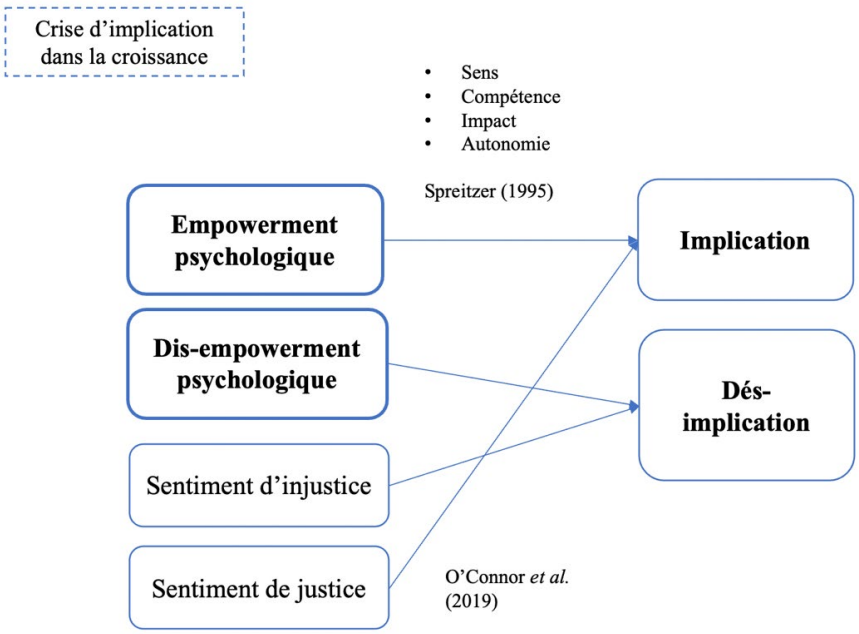


Figure 27 Synoptique des conditions de l'implication organisationnelle à l'échelle individuelle en ETI

Nos résultats présentent la manière dont chaque initiative a pu être conduite par chacune des neuf ETI. Nous retenons que la manière la plus indiquée pour pérenniser le développement à l'internationalisation et soutenir les phases de transition de PME à ETI et d'ETI à grande entreprise reste de favoriser une posture managériale la plus collaborative et ouverte aux points de vue divergents et au changement. Celle-ci permet la meilleure prise en compte des intérêts locaux. Toutes les mesures de MRH, de leadership et de management des talents viennent ensuite compléter cette posture d'exemplarité et de confiance : elles émergent des collaborateurs eux-mêmes qui s'inscrivent volontiers dans une posture coopérative avec les équipes des autres services, des autres entités de l'ETI à l'international et vis-à-vis de l'équipe dirigeante. La responsabilité est véritablement partagée dans les attributions de postes, la formalisation de la raison d'être et de la culture managériale, les parcours de mobilité interne et de formation-développement des compétences. Dans les ETI, il est véritablement question de formalisation et de professionnalisation de la RH et du leadership à une échelle internationale. Ces entreprises doivent pouvoir poursuivre leur croissance tout en maintenant un degré suffisant de proximité avec les employés et les clients malgré la dispersion culturelle, géographique et l'augmentation de l'effectif. Elles doivent structurer tout en demeurant agiles.

En grandissant, ces ETI font face deux niveaux de choix et à deux scenarii possibles. Le premier niveau concerne le processus d'empowerment : soit l'ETI choisit de subdiviser en petites unités semi-autonomes son organisation tout en conservant une dynamique forte de coopération et d'intelligence collective (scenario 1), soit l'ETI craint le changement et reste figée dans ses modèles managériaux historiques (scenario 2). Les ETI AIRFROID, DEMAT et CONNECT ont réalisé le premier choix (ainsi qu'Alpha, Delta et Epsilon bien que de manière moins prononcée), alors que Beta, Gamma et PLASTAU lui ont préféré le second. Le deuxième niveau de choix concerne la vision et le management des talents : nos résultats montrent que quel que soit le scenario de définition du talent choisi et du management plutôt inclusif (scenario 1) ou exclusif (scenario 2) qui en découle, l'ETI gagne à inclure l'ensemble des managers de filiales à la réflexion. Si l'entreprise choisit de mettre en place un système exclusif d'identification et de management de ses talents, la littérature récente suggère qu'elle doit d'abord prendre garde de maintenir un degré élevé d'implication des managers locaux dans sa construction et dès l'origine du projet. Ensuite, l'ensemble des critères de classification retenus doivent être transparents pour tout employé de l'entreprise, ainsi que la fréquence d'actualisation de cette classification qui les distingue en « talent » ou hors de cette catégorie. Chacun doit pouvoir savoir comment s'effectue ce processus de manière claire et avoir un accès équitable aux outils

de formation essentiels à leur montée en compétence. Sans ces conditions, l'ETI court le risque de voir l'implication au travail réduire et de ralentir sa croissance, du fait d'un sentiment d'injustice et d'iniquité généré (O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Lors de notre étude principale (2019-2021), les quatre ETI disent favoriser une considération inclusive de chaque employé. Pour autant, seules trois sur quatre avaient une démarche proactive de réflexion sur le fait de fournir un accompagnement particulièrement poussé aux profils les plus rares sur le plan des compétences techniques mais surtout managériales, destinés à prendre la suite des dirigeants historiques. Une seule d'entre elles, l'ETI la plus grande (CONNECT comptant près de 3500 employés), choisit d'adopter un système d'identification et de classification de ses employés inspiré des grandes entreprises (une matrice à neuf cases). Si notre étude s'arrête avant qu'un tel système n'ait pu être concrètement mis en œuvre, la littérature sur le management des talents nous laisse imaginer que, sans les conditions de justice et d'équité mentionnée précédemment, cette ETI pourrait rencontrer une nouvelle phase de tension dans l'implication et la croissance.

A notre première question de recherche « Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment de leurs talents ? », nos résultats identifient que les principales raisons correspondent à la mentalité des dirigeants (l'élan d'internationalisation et transition de style de leadership) et à la posture comportementale (notamment de communication du changement) associée à cette mentalité, mais aussi aux choix de réorganisation et d'initiatives de MRH et de TM qui en découle.

A notre seconde question de recherche « Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents » : nous venons au travers de nos résultats (chapitres 5 et 6) d'exposer précisément les points communs et divergences dans les choix et la mise en œuvre des initiatives de MRH, de leadership et de management des talents permettant à chacune de ces ETI d'obtenir des dynamiques plus ou moins fortes d'empowerment de leurs talents. De plus, à travers l'analyse comparative réalisée dans ce chapitre 6, nous avons commencé à rapprocher nos résultats de certains concepts et théories de la littérature existante. Le chapitre 7 suivant permet d'aller plus loin, en mettant en perspective nos résultats et ainsi de discuter des apports théoriques et des implications managériales.

Chapitre 7 – Discussion des résultats et principaux apports théoriques et managériaux

Ce chapitre met en dialogue les résultats obtenus des études de cas d'ETI (associées aux entretiens provenant de parties prenantes externes) avec les travaux en management international, en ressources humaines et en management des talents. Ces résultats sont d'abord résumés, puis discutés avec les travaux mobilisés dans la revue de littérature (chapitres 1 à 3 de la thèse). Plus précisément, nous mettons en perspective nos résultats principalement par rapport aux travaux relatifs aux trajectoires de développement à l'international des ETI et aux concepts d'empowerment, de contrat psychologique et de justice organisationnelle. L'objectif est d'apprécier le pouvoir explicatif de ces théories et concepts clés quant à la question d'implication au travail des talents de ces organisations particulières. Cette discussion propose plusieurs apports théoriques à ces littératures sur le processus d'empowerment, ainsi que des recommandations managériales destinées prioritairement aux dirigeants d'ETI ou de PME en transition de PME à ETI et d'ETI à grande entreprise.

Pour rappel, notre thèse vise à répondre à la problématique suivante :

Problématique générale : Pourquoi et comment le processus d'empowerment pérennise-t-il l'implication des talents aux ETI en croissance à l'international ?

De cette problématique générale découlent deux questions de recherche :

- Question de recherche 1 : Pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ?

Notre thèse examine les spécificités des Entreprises de taille intermédiaire dans leur trajectoire de croissance et dans leurs enjeux de management des ressources humaines. Traiter cette question nous permet de délimiter les contours de la notion de talent telle qu'admise par les dirigeants et managers intermédiaires et de proximité de ces entreprises, aussi bien au siège que dans les filiales à l'étranger. Cela nous permet aussi de comprendre les raisons situant l'implication organisationnelle et l'empowerment des talents comme enjeux prioritaires des ETI.

- Question de recherche 2 : Comment les ETI internationales mettent-elles en œuvre ce processus envers les talents ?

A travers cette question, nous apportons une compréhension sur la manière dont ces ETI s'y prennent pour impliquer et retenir ces talents sur le long terme. Nous identifions quelles

initiatives de MRH et type de leadership particuliers sont déployés et comprenons comment ces logiques sont mises en œuvre pour finalement expliquer la manière par laquelle elles se complètent.

Les ETI présentent bel et bien des spécificités dans la manière dont elles font évoluer leurs pratiques de MRH et de leadership, ainsi que dans leur logique de définition, d'identification et de management de leurs talents. Notre thèse pose les bases d'une explication de la raison pour laquelle elles définissent et identifient leurs talents d'une façon particulière par rapport aux PME et aux grandes entreprises. Elle contribue principalement à la littérature sur le processus d'empowerment avec une application au contexte des ETI en poursuite de développement international, mais aussi à la littérature sur le management des talents. Notre recherche montre, au travers de cinq cas d'ETI (pour l'étude préliminaire) et de quatre cas d'ETI (pour l'étude principale), comment les entreprises peuvent se développer, en particulier à l'international, de manière pérenne, en mettant en lumière les processus d'empowerment mis en œuvre.

La première section de ce chapitre de discussion présente les spécificités des ETI en termes de trajectoires de croissance et expose les enjeux de MRH, de leadership et de TM que ces entreprises rencontrent dans leur développement, notamment à l'international. La deuxième section répond plus précisément au questionnement au départ de la thèse, à savoir si les talents sont définis en ETI comme dans la plupart des grandes entreprises internationalisées à travers la notion des *boundary spanners*. Cette deuxième section entre dans le détail des ressemblances et distinctions qui peuvent être faites entre PME, ETI et grandes entreprises sur la manière de se représenter le talent et de le définir. La troisième section répond à nos deux questions de recherche, en s'axant plus particulièrement sur la seconde question, à savoir sur le volet du processus d'empowerment. Elle montre comment les ETI choisissent et déploient des initiatives de MRH et de leadership et comment elles s'alignent, ou non, avec leur représentation du talent. Nos contributions théoriques et managériales sont exposées tout au long de la discussion dans les trois sections présentées et sont résumées dans la quatrième section du chapitre.

1. Spécificités des ETI en termes de trajectoires de développement et enjeux managériaux associés

Cette première section discute des spécificités de développement et de management des ETI, par rapport à celles identifiées au sein des PME et au sein des grandes entreprises.

1.1. Comparaison des trajectoires de développement et des logiques managériales correspondantes des ETI avec les PME et les grandes entreprises

Dans les PME à trajectoire de développement précoce et rapide à l'international, qualifiées de *born global*, l'empowerment aide la structure à grandir tout en générant de l'implication (Chhotray *et al.*, 2018). Nos résultats montrent que les ETI en croissance adoptent une approche similaire à celle des PME en matière de management en préservant une simplicité des rapports sociaux et d'organisation du travail et, par conséquent, l'implication des individus, mais à condition qu'elles aient mis en place un processus d'empowerment. Cette tendance est observée qu'elles aient suivi une trajectoire de développement international spécifique qualifiée de *born global* (ou assimilée *born global*) ou une autre trajectoire de développement En effet, la précocité de l'internationalisation ne semble pas influencer la logique managériale des ETI, en revanche le fait d'avoir su initier et maintenir l'empowerment des talents semble jouer un rôle déterminant dans la vitesse de croissance à l'international des ETI.

Le management des ressources humaines et le management des talents se confondent pour les PME. Ces dernières sont caractérisées par un fort degré d'informalité dans l'organisation du travail, la stratégie et la simplicité de leur système d'information (Valverde *et al.*, 2013). Notre thèse révèle ici une distinction franche entre la logique trouvée par ces auteurs sur les PME et celle constatée pour les ETI. Nous relevons une formalisation des processus managériaux en cours lors de notre étude qui se rapporte au stade de l'ETI. Le SI se complexifie, de même que l'organisation du travail pour coordonner les ressources de manière à redonner du pouvoir d'agir aux équipes qui s'étoffent et se dispersent à la fois sur le volet culturel et le volet géographique.

Les auteurs reconnaissent à la PME un effet de proximité et de petitesse basé sur une loi proxémique marquant l' « importance des êtres qui se reconnaissent » (Moles et Rohmer, 1978; Torrès, 1997, 2015). Notre étude s'éloigne de cette logique en mettant en évidence que les ETI déploient des initiatives pour pallier les effets de croissance, effets qui pourraient limiter la reconnaissance des pairs de l'entreprise. Nous pouvons citer l'exemple de situations de

rencontres entre la direction et des employés les plus proches du terrain, qui se font de plus en plus rares si aucune initiative n'est formalisée. C'est surtout la délégation de pouvoirs qui permet, dans le cas des ETI, de regagner en proximité. La petitesse est moins présente, ce qui menace a priori l'ETI. Un sentiment de perte de cohésion se fait sentir si aucune mesure d'empowerment n'est prise.

Les questions les plus fondamentales pour les PME sur le volet RH se concentrent sur la gestion des premiers recrutements. La GRH y est plutôt administrative (Chevalier, 2018; Torrès, 2015). Pour l'ETI, l'approche est différente avec une fonction RH qui s'oriente vers une mission d'accompagnement du changement. Elle devient *business partner* en prenant une casquette plus stratégique que dans la PME, sans pour autant se voir aussi structurée que dans la grande entreprise.

1.2. Enjeux managériaux liés à la croissance de l'entreprise

Les risques RH encourus liés à la croissance de l'entreprise sont de plusieurs ordres. La croissance pourrait amener une forme de déshumanisation organisationnelle qui se manifeste par un sentiment individuel de n'être qu'un numéro, outil ou ressource employé(e) aux seuls intérêts de l'entreprise (Bell et Khoury, 2011). Elle peut être source de possible désengagement en conséquence de perceptions individuelles et collectives d'injustice chez les employés en réaction à des politiques élitistes d'identification et de management d'un vivier exclusif de talents (O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Notre thèse montre que ces risques se retrouvent dans les ETI.

Le syndicat patronal du Mouvement des ETI (METI) défendait dès les années 1970 les intérêts de protéger fiscalement les ETI en les faisant reconnaître comme catégorie d'entreprise distincte des PME et des grandes entreprises dans les statistiques françaises et européennes. Au-delà de l'intérêt fiscal lié aux droits de succession, l'argument principal porte sur le fait que le « gigantisme » n'est pas la taille normale souhaitable d'une entreprise (Gattaz, 2002). Dans notre étude, l'ETI la plus grande parmi nos cas, CONNECT, montre des signes d'objectification des employés, en développant un système de classification des individus, selon qu'ils soient (ou non) considérés comme des potentiels à développer, des talents ou comme étant hors du *pool* d'individus clés pour l'entreprise. Ce système est plus courant dans une grande entreprise et fait l'objet de critiques dans la littérature en TM et MRH. L'empowerment y reste relativement fort mais le cas de cette entreprise en transition entre ETI et grande entreprise laisse entrevoir le risque du gigantisme objectifiant les RH, comme dénoncé par ce président de syndicat patronal.

A plus long terme, il semble que cette dynamique menace l'implication au travail ainsi que la pérennité de l'entreprise (Malik et Singh, 2020; O'Connor et Crowley-Henry, 2019).

Dans la croissance, le risque RH encouru par l'entreprise correspondrait à la déshumanisation et à un gigantisme objectifiant les individus qui y travaillent. Il menacerait l'implication à long terme au niveau individuel et la pérennité du développement de l'entreprise au niveau organisationnel. Ce risque de tensions managériales serait particulièrement fort dans les cas de trajectoires d'hypercroissance dans l'ETI (Chanut-Guieu *et al.*, 2018). Notre thèse montre des cas d'ETI qui présentent des trajectoires de fort développement à l'international assimilés à de l'hypercroissance. Il s'agit cependant des cas de réussite de leurs dynamiques processuelles d'empowerment : en particulier les cas DEMAT et AIRFROID.

Notre recherche répond également aux auteurs suggérant que passer d'une échelle nationale à une présence internationale n'est pas neutre sur le plan managérial (Chevalier, 2018; Simon, *et al.*, 2014). Ce défi de changement d'échelle dans le passage de PME à ETI et plus largement dans le développement d'une entreprise est le plus visible dans nos cas présentant de faibles dynamiques d'empowerment ou de dis-empowerment comme Gamma et PLASTAU.

Le modèle de Greiner (1972, 1998) d'évolutions et révolutions suggère plusieurs phases de crises dans la croissance de l'entreprise, revu par Eggers *et al.* (1994). Ces derniers proposent que les étapes de progression diffèrent d'une organisation à l'autre. Nos ETI ont connu, à un moment donné de leur développement, plusieurs des phases de crises suggérées par ce modèle d'évolutions-révolutions, bien que pas systématiquement dans l'ordre proposé à l'origine par Greiner (1972). En effet, nos analyses des ETI révèlent principalement des phases de crise de leadership, de direction, de délégation-contrôle rencontrés dans les plus petites entreprises parmi nos cas : dans le cas Gamma pour l'étude préliminaire de 2018, mais aussi de PLASTAU pour notre étude principale (2019-2021). Chez les ETI plus avancées dans leur croissance, ce sont plutôt des crises de coordination, de collaboration et de tension entre formalité et informalité (correspondant à l'intitulé « *red tape crisis* » dans le modèle de Greiner) qui se retrouvent : les cas Alpha, Beta, Delta et Epsilon dans l'étude préliminaire de 2018 font face à ces crises combinées ; CONNECT, DEMAT et AIRFROID y font également face dans notre étude principale de 2019-2021. Les cadres historiques de ces ETI plus matures expliquaient avoir déjà expérimenté les phases de crises rencontrées par Gamma et PLASTAU par le passé. Ainsi, nos résultats contribuent à la littérature sur les modèles de croissance en montrant que dans le cas des ETI, plusieurs phases de crises peuvent se rencontrer simultanément. Une analyse par les états dynamiques de croissance et tensions paradoxales correspondent mieux au

cas des ETI que les modèles linéaires par étapes de croissance (Anderson *et al.*, 1999; Chanut-Guieu *et al.*, 2018; McKelvey, 2004). Nos résultats vont alors dans le sens des travaux de Chanut-Guieu *et al.* (2018) et de Levie et Lichtenstein (2010) qui suggèrent que c'est plutôt l'examen de tensions contradictoires qui amènent à concevoir le développement comme un modèle d'états dynamiques pour mieux saisir les opportunités et ajuster ses ressources notamment organisationnelles et humaines dans la croissance. Notre thèse s'inscrit dans la continuité des suggestions de ces auteurs, qui posent que les modèles traditionnels et linéaires de croissance sont dépassés, et qu'il est pertinent d'examiner la croissance des entreprises de manière dynamique et sous l'angle des tensions. En témoignent les trajectoires de développement progressive et par étapes de plus en plus engageantes reconnues dans les ETI de notre étude, ainsi que les tensions hybrides entre proactivité-réactivité dans l'évolution de la fonction RH et des initiatives managériales, mais aussi entre informalité et formalité de ces processus de MRH, de leadership et de TM.

Sur le plan des enjeux émergents avec le développement de l'entreprise, en particulier dans sa transition de PME à ETI, plusieurs transformations et enjeux sont identifiés par Grimand (2013) : la fonction RH se professionnalise (1), un besoin croissant se fait sentir à sécuriser les risques juridiques associés au MRH (2), la fonction RH se cantonne moins à l'équipe RH (3) et une dynamique de promotion interne se met en place (4). Plus précisément, Grimand (2013) note une fonction de MRH qui se structure dans le sens de professionnalisation, tirée par les manœuvres de croissance externe. Cette professionnalisation de la fonction RH a lieu tardivement chez les PME-ETI qu'il étudie, délégitimant d'abord cette fonction par rapport aux autres dans l'entreprise : un déficit de confiance s'instaure envers le service RH, faute d'anticipation des conflits de rôles et de valeurs émergents dans la croissance. Grimand (2013) relève également le besoin croissant de sécuriser les risques juridiques associés au management des RH et voit les DRH s'entourer de soutien juridique. Ensuite, il semble que la fonction RH se partage davantage avec les managers intermédiaires, qui restent accompagnés et soutenus par l'équipe RH. Le modèle de GRH devient participatif, impliquant, individualisant. Enfin, une dynamique forte de promotion interne est notée. Cela pourrait trouver une explication dans le fait que l'ETI se positionne souvent sur une niche de marché, rendant l'enjeu de fidélisation des RH déjà formées d'autant plus important dans ces entreprises. La promotion interne apparaît alors comme un levier clé de fidélisation en ETI. D'autres leviers individualisants se retrouvent en ETI comme la rémunération individualisée, ainsi que la formation. Dans notre recherche,

nous avons pu retrouver les mêmes phénomènes et enjeux émergeants, à quelques nuances près :

Sur le premier point, la fonction RH se professionnalise mais des cas de succès relatifs de cette professionnalisation sont notés dans notre thèse : les conflits de rôles et de valeurs dus à une posture réactive de la fonction RH transparaît également dans nos cas. Il est particulièrement visible dans les cas de PLASTAU et Gamma, où la résistance au changement des dirigeants est la plus forte, et la réorganisation ainsi que les communications stratégiques les plus tardives autour des changements dans la croissance (inventaire des compétences, GPEC et ajustements structurels). L'anticipation de ces conflits de rôles est relativement plus importante dans nos autres cas d'ETI. Les conflits de valeurs ne sont pas évidents dans les autres cas d'ETI car il ne s'agit dans ces cas (à l'exception de Beta) que d'une formalisation de valeurs préexistantes et qui remontent des employés locaux et opérateurs-techniciens vers les services pilotes du changement (animateurs d'ateliers sur les valeurs). Chez CONNECT (aux Etats-Unis) et DEMAT (en Allemagne) en particulier, concernant les acquisitions d'entreprises, les pilotes de ces rachats (dirigeants du développement international) reconnaissent que la vision stratégique liée à ces rachats aurait gagné à être clarifiée auprès des équipes des entités acquises et que les filiales organiques déjà présentes en local auraient pu avoir un poids plus fort dans les décisions d'acquisitions (étant les plus proches des problématiques locales de marché).

Sur les points 2 et 3 de l'étude de Grimand (2013), notre thèse révèle que ce recours croissant à un appui externe notamment juridique chez la fonction RH se manifeste davantage dans le fait de trouver appui auprès des consultants externes et notamment des experts en RH, coachs et réseaux de professionnels par les dirigeants et managers fonctionnels. Nous remarquons, à travers nos analyses, que ce recours à un soutien externe serait davantage mis en œuvre par les ETI en succès dans leur dynamique d'empowerment et à croissance soutenue et soutenable. Il ne se cantonne d'ailleurs pas à l'équipe RH elle-même, mais cette posture de recherche de voies alternatives est manifeste chez les dirigeants et se retrouve chez les autres employés interrogés.

Sur le quatrième point noté par Grimand (2013) sur les PME en transition, nous retrouvons la dynamique de promotion interne qui est en cours de structuration dans nos cas. Cette dynamique se retrouve dans les ETI les plus grandes et matures, comme chez Delta, CONNECT et AIRFROID. Elle est soutenue par la mise en place de dispositifs de formation interne, d'auto-formation et des plateformes internes d'offres d'emploi. DEMAT, moins grande que les autres, se distingue moins sur l'individualisation des rémunérations que sur la formation.

En cas de croissance forte, les équipes dirigeantes se trouveraient sous pression, car les temps d'intégration ou d'apprentissage de nouvelles compétences adaptées aux évolutions rapides de l'entreprise moyenne sont réduits (Séville et Wirtz, 2010). Dans notre thèse, le fait que les dirigeants se trouvent sous pression pourrait expliquer les cas de maladresse de communication et les postures de crainte des changements de MRH, leadership et TM alors devenus nécessaires à la poursuite de la croissance des ETI. Pour autant, les entreprises de notre recherche pour lesquelles ces résistances des équipes dirigeantes ont pu être notées ne sont pas en hypercroissance (Gamma et PLASTAU), ni même en croissance forte à l'international. D'autres études pourraient contribuer à la compréhension de ces pressions subies, qu'elles soient liées ou non aux dynamiques de croissance des ETI. Notre thèse montre quelles conditions managériales soutiendraient une dynamique de croissance forte ou moins forte de l'ETI à l'international, en examinant particulièrement les degrés et les manières de déployer de l'empowerment des RH.

1.3. La confirmation de l'ETI comme objet de recherche distinct

La logique de long terme de l'ETI en fait un objet de recherche à part entière, en plus d'un objet politique et statistique (Chabaud et Messeghem, 2014a, 2014b) : qu'elles soient familiales ou non, ces entreprises ont une logique de croissance durable (1200 entreprises sur 5400 ont été créées avant 1960 et plus de 450 sont centenaires en 2021), marquée par un actionnariat stable, une volonté d'indépendance forte (refus d'être rachetées) et un management aligné avec ce souhait de pérennité (Barbelivien et Meyssonnier, 2018; Chabaud et Messeghem, 2014b). Notre thèse va dans le sens de ces travaux présentant les ETI comme un objet de recherche distinct des PME et des grandes entreprises méritant davantage d'intérêt en sciences de gestion. Elles sont à considérer différemment, tout d'abord sur le plan des trajectoires de croissance : nous retrouvons les caractéristiques d'un développement processuel, dynamique et par étapes de plus en plus engageant, associé au modèle Uppsala d'internationalisation pour l'ensemble des cas (Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Vahlne et Johanson, 2017, 2021). Ensuite, les ETI se distinguent sur le plan de la MRH et du TM : leur vision et management des talents apparaît comme mixant une vision inclusive et exclusive du talent : le cas CONNECT est plutôt du côté exclusif et PLASTAU du côté inclusif et les autres combinent les deux de manière équivalente. Ce mix se manifeste par une considération de tout individu comme clé pour l'organisation, parallèle à une démarche de suivi plus poussée, qui permet de développer les futurs dirigeants de ces entreprises. La logique de MRH tend vers l'empowerment, dans des dynamiques plus ou moins fortes, sauf dans les cas de résistance dans la mentalité des dirigeants. Nos résultats

révèlent que les succès les plus importants d'implication et de croissance des ETI se retrouvent lorsque les dirigeants acceptent un degré fort de délégation et de responsabilisation (d'empowerment) et soutiennent la diffusion d'une logique culturelle de leadership et de MRH collaborative. La communication des changements gagne à être régulière pour soutenir l'empowerment qui s'actualise avec la croissance de l'entreprise.

La littérature sur les ETI leur reconnaît un fonctionnement stratégique hybride, entre proactivité et réactivité face aux évolutions du marché et entre formalisation et processus informel (dynamique basée sur la proximité interpersonnelle forte). Le rôle du dirigeant reste plus fort que dans une grande entreprise, avec un souhait d'indépendance forte (financière : croissance principalement par autofinancement, les ETI se s'internationalisent rapidement du fait d'un positionnement sur une niche de marché pour éviter la pression de l'hyperconcurrence) même si la délégation y est plus forte que dans la PME (Boyer *et al.*, 2004; Claveau *et al.*, 2014). Ce double fonctionnement hybride de proactivité-réactivité et de formel-informel est apparu dans nos résultats comme un élément pilier d'attraction et d'implication des talents dans les ETI qui recherchent cette dynamique à mi-chemin entre la PME et la grande entreprise. Le fait que les ETI se positionnent le plus souvent sur des marchés de niche globaux les place favorablement pour être des employeurs responsables socialement, étant moins exposées aux aléas du marché et d'une concurrence pouvant faire pression sur les marges notamment RH.

La littérature sur les micromultinationales pose des questionnements stratégiques liés à des croissances par modes d'entrée dans plus d'un pays étranger de manière simultanée, mais ne traite pas directement du volet des ressources humaines et des rapports entre équipes de différentes entités à l'international (Dimitratos *et al.*, 2003b; Ibeh *et al.*, 2004b; Johnson et Dimitratos, 2014; Prashantham, 2011; Vanninen *et al.*, 2017). Il s'agit de PME matures qui s'aventurent au travers des modes peu et très engageants à la fois, sur les marchés internationaux. Les chercheurs se tournent ainsi vers ces entreprises pour comprendre les clés de succès de modes de croissance engageants (comme par exemple par rachats d'entreprises à l'étranger), dans les cas où elles restent de taille modeste, mais peu s'intéressent aux logiques managériales sous-jacentes et au cas des ETI. C'est précisément ce qu'adresse notre thèse en montrant des cas d'ETI qui ont cru d'abord par des modes peu engageants au départ de leur histoire mais qui, à ce stade de leur croissance, se sont révélées capables de pénétrer les marchés étrangers de manière plus risquée : par de l'export, puis le recours à des agents, à des croissances organiques et enfin par des acquisitions (Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Vahlne et Johanson, 2017, 2021).

Notre étude présente des cas révélant que les ETI seraient, en effet, caractérisées par une logique de croissance durable plutôt que rapide dans l'ambition des dirigeants, par un actionnariat stable couplé à une forte ambition d'indépendance et un management aligné avec cette double vision, et par un fonctionnement stratégique hybride : à la fois en tension entre le formel et l'informel et aussi proactif que réactif à des opportunités de développement et d'évolution de la fonction RH. Le rôle du dirigeant y reste prépondérant, bien que nous ayons noté que les cas de réussite managériale relative dépendraient d'une nécessité réelle de délégation des pouvoirs de décision et d'action.

1.4. La place de la gouvernance familiale et patrimoniale dans les ETI

La vocation de succession et les valeurs des entreprises familiales et patrimoniales orientées vers la pérennité du projet d'affaires sur le long terme pourraient influencer la manière dont sont traitées les RH (Arregle *et al.*, 2012, 2019; Arregle et Mari, 2010; Le Vigoureux et Aurégan, 2010; Vallejo, 2008). Des recherches complémentaires apparaissaient nécessaires pour explorer ce point : le fait que nos ETI soient toutes de nature familiale ou patrimoniale, à l'exception d'un des cas, une ETI cotée en bourse mais assimilée à une entreprise patrimoniale, n'est pas étonnant. En effet, plus de la moitié des ETI françaises présentent cette nature de gouvernance. La dynamique d'empowerment est plus poussée dans le cas de l'ETI non familiale que dans la plupart de nos autres cas d'ETI examinées, pourtant familiales. Ainsi, s'il est vrai que la volonté de pérennité apparaît plus prégnante dans les cas d'entreprise familiale dans nos résultats, la manière dont les dirigeants de ces entreprises cherchent à maintenir cette logique de MRH de long terme peut se révéler plus ou moins empowering. En allant plus loin, nos résultats suggèrent qu'ouvrir la gouvernance à des membres non familiaux ne menacerait pas la logique de long terme, c'est-à-dire la volonté de pérennité du projet d'entreprise. Ce qui semble davantage déterminant correspond à la mentalité des membres inclus au comité de direction, à savoir si ces derniers disposent de compétences de remise en question et d'ouverture aux points de vue divergents et au changement, ainsi que d'une posture de leadership fortement collaborative plutôt que paternaliste. C'est d'ailleurs plutôt le conservatisme et la crainte du changement venant du dirigeant familial vis-à-vis d'ambitions de nouveaux gouvernants qui semblent bloquants à la logique pourtant bien souhaitée d'une logique MRH sociale. Cette

logique de MRH sociale serait inscrite sur le temps long. Cette crainte paralysante se révèle dans nos cas PLASTAU et Gamma.

De plus, les travaux existants, examinant la relation dynamique entre GRH et hypercroissance ou croissance forte de l'ETI, omettent d'analyser les processus, relations organisationnelles et pratiques du management, surtout intermédiaire. L'analyse de ces éléments apparaît pourtant fondamentale pour les dirigeants et managers d'ETI devant gérer les tensions sur les RH inhérentes à une forte croissance de manière à la pérenniser (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Levie et Lichtenstein, 2010). Certaines tensions managériales ont été mises en évidence dans les derniers travaux sur les PME-ETI en hypercroissance sur un plan plus stratégique : nous y retrouvons tout de même la tension présente dans la pensée du dirigeant entre sa vision et la concrétisation ou mise en action de sa pensée stratégique, notamment dans la manière de la communiquer. Cette orientation vers la transformation future de l'entreprise propre au dirigeant d'une entreprise à croissance forte semble précisément manquer à nos cas d'ETI présentant une faible dynamique d'empowerment et de croissance associée (cas PLASTAU, Beta et Gamma). Notre thèse met en lumière plusieurs tensions managériales tout en restant focalisées sur un volet de MRH, de leadership et de TM. Elle s'inscrit dans la continuité directe de ces travaux en enrichissant l'analyse des tensions de MRH et de TM émergeant dans la croissance, notamment en croissance forte ou hypercroissance, appliquée au contexte particulier de l'ETI. Sur le volet managérial, elle donne à voir aux dirigeants et managers de PME et ETI les tensions auxquelles ils seraient amenés à faire face, ainsi que les manières de résoudre mises en œuvre par d'autres cas d'entreprises. La mise en évidence de ces voies possibles d'empowerment est susceptible d'inspirer leurs propres initiatives de changement en MRH, leadership et TM.

S'il a été noté qu'il arrive que les managers intermédiaires pouvaient faire obstacle à la croissance dans certains cas de PME et ETI (Quader, 2007), la littérature ne précise pour autant pas dans quelles conditions cela est amené à se produire, ni ne propose des clés pour se prémunir d'un tel phénomène. Elle indique seulement qu'elle peut freiner les opérations de développement par la formalisation de standards et codes de pratiques. Dans nos cas d'ETI, il semble que la fonction RH soit moins source d'obstacles à la croissance que la mentalité des dirigeants, dans leur posture potentielle de fermeture au changement par paternalisme ou volonté forte de contrôle, ainsi que dans leur tendance à déléguer le soutien à la communication, décision et mise en action de ce changement (dans nos cas, le phénomène de changement principal observé correspond au développement à l'international).

Le fait d'être une entreprise à gouvernance familiale favoriserait un mode de croissance progressif, maîtrisé et donc plus soucieux des RH, du fait du capital socio-émotionnel fort de ces entreprises et d'une identité culturelle particulièrement forte et à l'épreuve du temps (Denison *et al.*, 2004; Pongelli *et al.*, 2016). Nos résultats mettent, en effet, en évidence des identités culturelles et un capital socio-émotionnel effectivement forts des ETI, mais tous nos cas, à une exception près, sont des entreprises familiales ou patrimoniales. La plupart de nos ETI (sauf PLASTAU et Gamma qui échouent dans leur démarche d'empowerment) pensent leurs initiatives de MRH dans le but de préserver tout en faisant évoluer ce capital socio-émotionnel combiné à la culture d'entreprise : les ateliers de réflexion et de formalisation des valeurs d'entreprise actualisées est l'initiative clé permettant cela. Une seconde initiative clé que nous pouvons citer allant dans ce sens correspond à la révision des processus de recrutement aligné avec ce système de valeurs actualisé pour cibler les candidats externes qui ont plus de chances d'incarner ces valeurs. Notre étude des ETI suggère que lors de la croissance, cette identité culturelle est mise en déséquilibre avec la croissance des effectifs à l'international. Le succès de l'empowerment réside alors dans la recherche de balance entre préservation de ce capital socio-émotionnel et de l'identité culturelle de l'entreprise et d'acceptation d'un degré d'ouverture à la nouveauté (actualisation de cette culture d'entreprise), qu'elle soit ou non de gouvernance familiale et/ou patrimoniale.

1.5. Les trajectoires de croissance à l'international dans les ETI

Dans leur vocation de succession et souci de valeurs familiales ou patrimoniales préservées sur le long terme, notre thèse suggère une influence possible de cette posture sur la manière dont sont traités les employés au sein d'entreprises qui se développent en toute indépendance vis-à-vis de grands groupes. Les ETI et les entreprises familiales se confondent dans la littérature (Claveau *et al.*, 2014; METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021; Pongelli *et al.*, 2016). La trajectoire de croissance à l'international est caractérisée par la vitesse souhaitée de croissance, les modes d'entrée plus ou moins engageants ou risqués sur les marchés étrangers et le champ d'internationalisation plus ou moins étroit en termes de nombre de pays couverts simultanément. Cette trajectoire de développement peut ralentir si les pouvoirs sont concentrés chez un membre de la famille dirigeante plutôt que dilués. Nos résultats vont dans ce même sens, en suggérant que des dynamiques de fort empowerment permettraient de soutenir l'implication et le développement des ETI, et en montrant comment elles le mettent en œuvre sur le plan des initiatives du MRH, du leadership et du TM. Il s'agirait pour le dirigeant familial ou patrimonial d'accepter de diluer les pouvoirs au niveau du comité de direction et

des organes de gouvernance. Notre thèse suggère précisément des voies possibles d'empowerment.

La littérature sur les entreprises en croissance à l'international cherche à identifier les facteurs pouvant générer un risque de pression psychologique sur les RH. Elle interroge, ainsi que notre thèse, des facteurs tels que : une concentration des pouvoirs notamment quand l'ETI est familiale ou patrimoniale (1) ; le rôle joué par le potentiel manque de capital humain notamment des compétences d'appréhension linguistiques et interculturelles et l'absence de formations à ces compétences (2) ; le rapprochement temporel des initiatives de croissance par mode d'entrée sur les marchés étrangers (comme en micromultinationale) et leurs natures multiples plus ou moins engageantes le cas échéant (3). Cette littérature suggère que l'acceptation et l'acquisition de nouvelles compétences liées à l'internationalisation est un préalable au développement de l'entreprise, en particulier lorsque l'ETI est positionnée sur un marché de niche. Nos résultats vont dans ce sens et montrent que lors de rachats, des situations d'ambiguïtés sources de pressions sur les équipes rachetées en particulier émergent davantage qu'en croissance organique. Ces modes d'entrées plus engageants nécessitent des anticipations de MRH, de leadership et de TM particulières.

Un manque de capital humain est constaté en entreprises familiales par rapport aux non familiales : les compétences d'appréhension de nouveaux marchés étrangers (notamment linguistiques et interculturelles et formations associées) leur font plus défaut (Abdellatif *et al.*, 2010; Graves et Thomas, 2006). La vitesse d'internationalisation ajouterait une pression psychologique sur les équipes comme elles doivent s'ajuster les unes aux autres à distance culturelle et géographique.

Nos résultats montrent que dans nos cas d'ETI, les pressions vécues par les équipes n'émergent pas plus chez DEMAT et AIRFROID, qui rencontrent pourtant des dynamiques de croissance plus rapides que dans les autres cas. En revanche, le manque de capital humain lié à l'internationalisation apparaît comme un obstacle, en particulier dans le cas de PLASTAU qui a manqué d'anticiper ses nouveaux besoins en compétences de management international.

L'intuition au départ de notre thèse, à la lumière de cette littérature sur les micromultinationales et les tensions managériales au sein des ETI en croissance forte, est que, s'il y a plusieurs modes d'entrée simultanés ou rapprochés dans les ETI, cela pourrait conduire à des conflits particuliers d'ajustements internes. Il s'agirait alors d'accompagner ces ajustements internes. Nos résultats ne suggèrent pas d'influence sur ce plan. En revanche, sur le fait des modes d'entrées plus engageants par rachats, ils indiquent que les conflits d'ajustement se font clairement ressentir

dans les ETI et doivent être gérés au niveau RH. Sur le plan théorique, nos résultats soulignent que c'est moins la vitesse qui semble jouer sur les tensions ressenties par les employés des ETI que le fait d'internationaliser puis de passer à une étape plus engageante dans le développement international : c'est le fait de poursuivre l'internationalisation, quelle que soit sa vitesse, lorsque de nouvelles cultures et de nouvelles langues et manières de travailler sont à intégrer pour les équipes historiques de l'ETI. Sur le plan managérial, il conviendrait d'accompagner les employés au travers de chaque étape plus engageante de développement à l'international, en renforçant les moyens de formation qui leur sont mis à disposition, et d'ajuster les autres politiques RH notamment de recrutement dans le sens des nouvelles compétences que l'ETI gagnerait à intégrer. Pour savoir quelles compétences seraient nécessaires d'acquérir pour chaque étape, il est utile pour les décisionnaires de ces changements notamment les DRH, de rester en contact avec des partenaires externes d'aide à l'internationalisation et les réseaux professionnels ayant adressé les marchés visés.

De plus, le fait pour une entreprise familiale de se positionner sur un marché de niche lui permettrait de plus facilement croître à l'international de façon soutenable, en comparaison de celles choisissant d'opérer sur des marchés plus concurrentiels (Arregle *et al.*, 2019). Tous nos cas d'étude ont choisi de se positionner sur des marchés de niche globaux. Elles sont presque toutes à gouvernance familiale et il s'agit des cas de succès de transition de la PME à l'ETI et du passage d'un marché domestique à une couverture internationale. Cela semble indiquer que ce positionnement de niche est une décision adaptée aux projets d'entreprises (qu'elles soient ou non familiales) qui souhaitent croître de manière socialement responsable sur le long terme.

L'entreprise familiale aurait tendance à privilégier des marchés proches psychiquement pour s'internationaliser, puis à chercher la profondeur des engagements réalisés sur ces marchés (Graves et Thomas, 2008). Le fait d'avoir une gouvernance mixte entre des membres externes et internes à la famille permettrait un meilleur succès des opérations d'internationalisation, du fait de la variété d'expériences et d'un réseau plus fort à l'international (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2016). Ce fut le cas de nos ETI qui sont proches des déterminants de l'internationalisation identifiés pour les entreprises familiales, mais cela peut s'expliquer par le fait que huit cas sur nos neuf cas d'étude sont des entreprises familiales ou patrimoniales. Il semble, d'après nos analyses, qu'une gouvernance mixte entre membres internes et externes à la famille favorise la croissance de l'ETI à l'international.

Pour caractériser les spécificités de l'ETI dans les tensions managériales et trajectoires de croissance à l'international, nous avons d'abord interrogé les modèles d'internationalisation des

PME et des grandes entreprises. Ces recherches reprenaient l'approche traditionnelle de l'école Uppsala, avec une internationalisation graduelle ou processuelle et dynamique qui pourrait concerner toutes les tailles d'entreprises et tous les secteurs d'activité mais prioritairement les firmes manufacturières industrielles (1), puis le modèle des *International New Ventures* et des entreprises nées globales qui se réfèreraient davantage aux entreprises des hautes technologies entrepreneuriales (2) et enfin le modèle *born-again global* qui considère les entreprises à internationalisation plus tardive mais rapide (Bell *et al.*, 2001; Chetty et Campbell-Hunt, 2004; Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Knight et Cavusgil, 2004; Vahlne et Johanson, 2017, 2021). Aucun de nos cas d'ETI ne présente les caractéristiques de firmes entrepreneuriales aux modes d'entrées très engageants (tels que des acquisitions à l'étranger) donc aux *INV* et aucune ne s'est fortement et rapidement internationalisée dans les cinq années suivant leur création comme une *born global*, ni tardivement mais rapidement comme les *born-again global*. Seule DEMAT ressemble à une *born-again* du fait de s'être rapidement implantée sur les marchés lointains psychiquement et géographiquement sur les continents les plus lointains par des acquisitions dans les dix années suivant sa création. Ainsi, nos résultats montrent que les ETI étudiées suivent davantage le modèle d'internationalisation graduel de l'école Uppsala, c'est-à-dire que les entreprises adoptent une trajectoire de croissance par étapes de plus en plus engageantes tout en évoluant prudemment. En termes de management des RH, cela signifierait que les ETI limitent la pression psychologique sur les employés qui serait liée à l'acquisition ou à l'actualisation de compétences requises à l'internationalisation et d'adaptation aux changements associés. Pour autant, notre thèse met en lumière, au travers des retours sur les vécus des individus que, dans la plupart des cas, le fait que l'entreprise embrasse tout de même une stratégie de croissance à l'international (sauf dans les deux cas de résistance de Gamma et PLASTAU) est un levier clé de l'implication des individus. La clé de la pérennité de la croissance à l'international de l'ETI tiendrait à un équilibre savant entre prudence et volonté de croissance. Il s'agit de chercher un équilibre, entre prudence dans la trajectoire d'internationalisation qui donne le temps aux équipes de se mettre à niveau, et défi lié à une orientation stratégique de croissance à l'international relativement forte (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2016).

En outre, l'internationalisation n'est pas linéaire : en témoignent les trajectoires de croissance à l'international des grandes entreprises, qui connaissent potentiellement des phases de croissance lente, d'hyper-croissance, de recul de l'internationalisation ou encore de ré-internationalisation (Benito et Welch, 1997; Vissak et Francioni, 2013). Ces différentes phases

correspondraient à des enjeux de MRH particuliers, dont le plus évident en grande entreprise se réfère à une nécessité de coordonner les équipes à l'international pour proposer une offre cohérente aux clients sur les différents marchés étrangers (Beddi, 2013; Vahlne et Johanson, 2021; Zhao et Anand, 2013). Concernant nos cas d'ETI, elles connaissent des trajectoires de croissance distinctes et, à l'image des grandes entreprises, elles ont déjà connu différentes phases d'expansion rapides et ralenties, d'internationalisation et de recul de l'internationalisation. DEMAT et PLASTAU, en particulier, ont voulu répliquer les schémas de développement international qui ont été expérimentés en Europe (avec succès) au marché nord-américain. Les ETI DEMAT et PLASTAU ont dû revenir sur leur croissance qui était donc de nature organique localement, avant de revenir, des années plus tard, avec les moyens d'une croissance externe qui s'est avérée plus adaptée à ces nouveaux marchés. PLASTAU a même connu un autre recul dans sa démarche d'expansion, en fermant son unité de production suisse suite à la crise sanitaire de 2020. Cette crise a achevé de fragiliser la santé économique de l'entreprise déjà en pleine réorganisation depuis 2018, en tentative de rattrapage du retard de la professionnalisation RH de l'ETI et de l'échec de mentalité et de la communication managériale autour des changements à mener dans le projet d'internationalisation. Il s'agit d'un cas de dis-empowerment des employés en ETI, lié à un recul du développement international. Une partie de l'activité suisse se trouve alors relocalisée à proximité directe du siège français.

La section suivante discute des représentations du talent retrouvées au sein des ETI. Elle les compare à celles identifiées au sein des PME et des grandes entreprises.

2. Les représentations communes du talent au sein des ETI

Nous confrontons d'abord nos résultats d'étude avec la littérature sur les talents au sein des grandes entreprises, qui correspondent aux *boundary spanners*. Ensuite, nous proposons de réexaminer la littérature sur le talent en PME et les rares travaux sur le talent appliqué au contexte des ETI, pour identifier les caractéristiques qu'elles partagent et au contraire ce qui semble spécifique aux ETI. Cette section aboutit sur une proposition de définition du talent global appliqué au cas des ETI.

2.1. Confrontation des résultats avec la littérature sur les *boundary spanners* identifiés comme talents au sein des multinationales

Dans la grande entreprise, l'internationalisation serait portée par les *boundary spanners*, qui sont les individus à des postes clés, souvent de management, favorisant les relations inter-

équipes entre les différentes entités à l'international (Mendenhall *et al.*, 2012; Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). Dans le cadre de notre thèse, nous avons interrogé la notion de talent et à quel moment de la croissance les ETI feraient émerger (le cas échéant) ces rôles de *boundary spanners* comme clés au développement pérenne à l'international de l'entreprise en tenant compte de l'implication individuelle et collective.

Cette question vient répondre à un manque dans la littérature mis en évidence par Vahlne et Johanson (2017), en cherchant à comprendre les processus d'ajustement ayant cours au niveau des individus et sous-groupes au sein de l'entreprise favorisant l'internationalisation. Dans les ETI, sont considérés comme talents tous les individus s'impliquant dans l'entreprise, bien qu'un accompagnement plus poussé se structure pour les potentiels futurs dirigeants amenés à prendre la relève des cadres historiques. La plus grande ETI de notre étude affirme le talent comme correspondant aux *boundary spanners*, en identifiant clairement les managers ambassadeurs du changement volontaires (qu'ils soient managers de filiales à l'étranger comme managers d'une unité d'affaire ou encore de fonction support) comme les talents auxquels réserver un traitement privilégié pour les impliquer durablement. Ce cas va dans le sens de la littérature sur l'internationalisation des grandes entreprises, en affirmant le rôle clé des *boundary spanners* qu'il convient d'identifier et de fidéliser tant ils soutiennent la coordination de l'entreprise lui permettant de porter son développement. Dans les autres cas d'ETI étudiées, nous avons, en revanche, noté un décalage avec la littérature, avec l'émergence d'une initiative de MRH particulière qui soutiendrait l'internationalisation en lien à ces *boundary spanners* : dans les phases de crise de la coordination (l'ETI ayant toujours des ressources restreintes lié au souhait d'indépendance), certaines ETI, notamment Alpha et Epsilon (dans l'étude préliminaire) et PLASTAU, DEMAT et CONNECT (dans l'étude principale), ont volontairement dédié des postes de « leaders globaux » d'équipes en charge d'anticiper et de résoudre les éventuels conflits interculturels entre les entités à l'international. Cette initiative redonnerait du pouvoir d'agir (de l'empowerment) aux équipes à l'international, en bénéficiant justement d'un contact connu, souvent proche du siège, pour y représenter leurs intérêts locaux et les mettre en relation avec les compétences et ressources clés dont elles pourraient avoir un besoin ponctuel comme récurrent. Cette mutualisation des ressources favoriserait la coordination internationale et soutiendrait, non seulement, l'implication au travail des individus mais également la croissance de ces ETI. Ainsi, à travers nos résultats, nous mettons en évidence que les ETI semblent proches des grandes entreprises dans la valorisation des *boundary spanners* souvent dénommés comme « leaders globaux d'équipes » pour coordonner les opérations à l'international et

soutenir l'internationalisation par l'empowerment et l'implication qui en découle. Notre thèse montre que ce serait dans la phase ETI que l'entreprise commencerait à mettre ces rôles clés en évidence d'un point de vue MRH et TM : des postes sont dédiés à cette fonction stratégique et les mesures d'accompagnement privilégiées s'y développent.

2.2. Caractéristiques partagées entre PME et ETI et spécificités de l'ETI dans la représentation du talent

Dans les PME, l'influence du dirigeant sur la trajectoire d'internationalisation est prépondérante, relativement aux structures de plus grande taille. Elle prend son origine dans l'orientation internationale du dirigeant et dans l'effet de petitesse et de proximité (Dominguez, 2016; Torrès, 1997, 2015). L'ETI se rapproche des caractéristiques de la PME sur l'effet de petitesse et proximité ainsi que sur la mentalité du dirigeant sur l'internationalisation de l'entreprise. Nous l'avons particulièrement noté chez PLASTAU et Gamma qui ont essuyé des échecs de l'empowerment, alors que des ajustements RH et organisationnels auraient dû être menés pour maintenir l'expansion de ces ETI sur les marchés étrangers. Nous l'avons également constaté inversement dans les cas de succès les plus forts, où la posture d'ouverture et de délégation des dirigeants (décrits par les interviewés comme charismatiques et exemplaires) est la plus forte, chez DEMAT et AIRFROID.

Concernant les micromultinationales, elles sont caractérisées par plusieurs modes d'entrée simultanés (export, croissance interne comme externe) sur au moins deux marchés étrangers. Ce sont des PME spécifiques qui sont positionnées sur des marchés de niche globaux, souhaitant préserver un haut degré d'indépendance et de maîtrise de leur croissance (Dimitratos *et al.*, 2003; Ibeh *et al.*, 2004; Johnson et Dimitratos, 2014; Vanninen *et al.*, 2017). Ces PME matures dans leur croissance ont recours à des modes d'entrée plus engageants que les PME traditionnelles du fait de leur positionnement de niche, ce qui pourrait se rapprocher d'une logique d'ETI. Or, nos résultats montrent que les ETI sont similaires aux micro-multinationales (*mMNE*) dans le mode de développement.

Sur la question des talents, les ETI peinent à attirer des candidats parce qu'étant positionnées sur des niches de marché, elles sont peu visibles en comparaison des grandes entreprises et seraient également moins attractives que les PME du fait qu'elles sont vues comme potentiellement moins entrepreneuriales et innovantes. Pour autant, les rares études existantes sur le sujet suggèrent que les ETI offrent un juste-milieu apprécié des candidats dans la rencontre entre la flexibilité et l'innovation des petites structures et le cadre structurant des

grandes entreprises (Bomsel *et al.*, 2021). Ces éléments d'attraction et d'implication des employés se retrouvaient dans les données provenant de notre étude principale.

Toutefois, les trajectoires de croissance des ETI de notre étude sont toutes similaires (en suivant le modèle progressif de type Uppsala), ce qui ne permet pas de révéler des enjeux RH d'empowerment ou d'implication organisationnelle distincts que nous pensions retrouver dans les cas de croissance alternative de type *born global* ou *born again global* notamment. Ainsi, les degrés divergents de pression sur les RH ressortent peu de nos résultats. D'autres cas d'ETI présentant ces trajectoires de développement pourraient enrichir la réflexion sur ces tensions RH et les initiatives managériales mises en œuvre pour y faire face.

Enfin, les préoccupations des chercheurs et praticiens en MRH et management des talents ont évolué dans le sens d'une meilleure prise en compte des compétences d'agilité culturelle, de tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté et d'ouverture aux autres cultures (Caligiuri *et al.*, 2020). Le cas de PLASTAU montre justement tout l'enjeu de ces compétences fondamentales pour qu'une organisation puisse maintenir sa croissance. Les craintes du dirigeant et fondateur se retrouvent dans l'appréhension des employés à collaborer à l'international et constituent un obstacle majeur au développement de l'entreprise qui peine à transitionner de PME à ETI. Il semble primordial de mener de nouvelles investigations sur les stratégies RH de sélection, formation et de support au développement des équipes afin d'accompagner cette transition à l'international. Cette future recherche pourrait rechercher des temporalités et étapes de préparation adaptées, car PLASTAU est une ETI manifestement en retard dans cette démarche de préparation de la direction, des équipes notamment RH et de l'organisation dans son ensemble.

2.3. Définition du talent en ETI

Cette question des compétences fondamentales au développement des ETI à l'international nous conduit à interroger la vision de ce qu'est un « talent » dans les ETI, par rapport aux autres entreprises. Nos résultats révèlent des points communs et des divergences dans la vision du talent adoptée dans ces entreprises. Les ETI étudiées rencontrent toutes l'enjeu d'impliquer (dont le fait de fidéliser fait partie, selon la définition de l'implication organisationnelle de Buchanan, 1974) tous les individus qu'elles ont mis du temps à former du fait de leur positionnement sur une niche de marché global, tout en cherchant à anticiper les remplacements

de cadres historiques proches de leur départ en retraite. Ce double enjeu induit une vision du talent comme étant à la fois sujet et objet.

Pour illustrer ce mix entre vision du talent comme sujet et objet, prenons le cas de PLASTAU. Au moment de notre étude, PLASTAU concentre ses efforts en RH sur la réorganisation, en mettant notamment en place un inventaire de ses compétences, qu'elle souhaite aligner avec ses nouveaux besoins stratégiques. Sa DRH structure parallèlement à cela ses processus de recrutement afin de compléter les compétences non présentes chez PLASTAU. Le talent est précisément vu comme objet, car il se réfère à des caractéristiques personnelles séparées d'un individu, ici la rencontre ou l'alignement entre les besoins stratégiques et le profil de chaque employé et candidat. Pour autant, l'ETI PLASTAU réfléchit à la succession des dirigeants qui sont aussi les fondateurs familiaux de l'entreprise. Elle réfléchit alors à pousser le suivi de certains employés aux compétences ou potentiels particuliers pour assurer cette succession. La jeune ETI ne structure pour autant pas de démarche d'identification de ces hauts potentiels ou de ces futurs cadres de direction. Le fait de proposer un accompagnement RH à des profils par rapport à d'autres employés correspondrait à une vision plutôt exclusive du talent, considérant qu'une partie des candidats puissent être considérés comme des talents.

Ce mix du talent vu comme sujet et objet est commun aux autres ETI étudiées, cependant nos résultats révèlent des divergences au sein même de ce mélange de visions du talent : les cas concernés par l'étude de la représentation du talent en ETI sont représentés sur la figure 28 ci-contre.

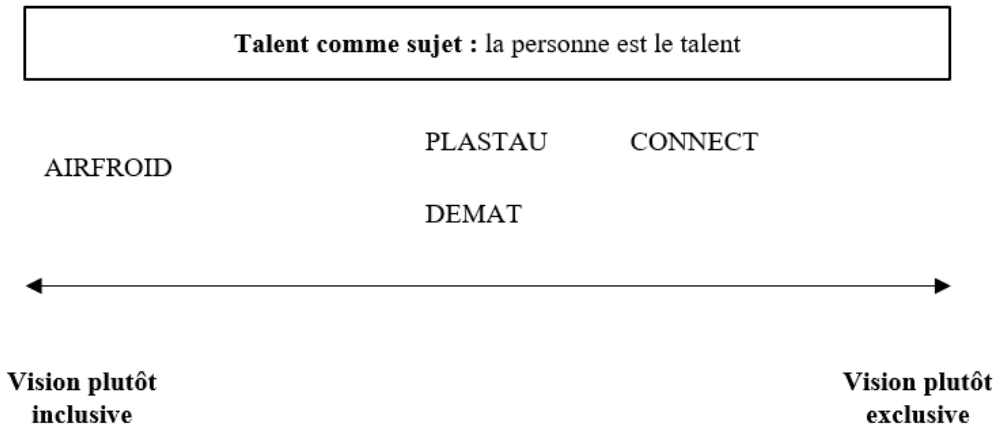


Figure 28 Spectre de la vision du talent comme sujet en ETI

Cette forme de représentation du talent sous forme de continuum a déjà été suggérée par Meyers *et al.* (2013), mais entre la vision de talent comme étant plutôt inné (stable) ou plutôt acquis

(développable). Nous proposons ici une autre représentation en nous axant sur la vision inclusive et/ou exclusive.

Concernant la définition des ETI du talent comme objet (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013), les quatre cas de notre étude principale s'accordent sur trois points de la définition du talent :

- Il ressort que, pour ces ETI, le talent est, avant tout, une maîtrise issue de la pratique. Autrement dit, le talent est développé plutôt qu'inné.
- Le talent se retrouve aussi dans l'alignement entre les besoins stratégiques de l'entreprise et le profil du candidat.
- Enfin, pour DEMAT, CONNECT et AIRFROID (donc excluant PLASTAU), le talent se manifeste dans l'implication du candidat et sa motivation au travail et à l'organisation.

Nos résultats montrent ainsi que la vision du talent comme sujet correspondrait davantage à un spectre (c'est-à-dire à une échelle) plutôt qu'à une classification binaire entre une vision exclusive ou inclusive, comme le montre la figure 28.

Ainsi, notre thèse laisse déjà entrevoir des visions du talent tout de même très similaires au sein de la catégorie ETI, dans le sens d'un mélange savant entre talent comme sujet et objet : comme sujet, il s'agit d'une posture plutôt inclusive mais présentant des caractéristiques de l'exclusivité, en particulier pour assurer la succession aux membres de direction. Les ETI se distinguent des PME et des grandes entreprises dans leur posture vis-à-vis du talent : les PME auraient plutôt une posture inclusive, que l'on devine plutôt passive du fait que la petitesse de sa structure lui permette déjà assez bien de repérer le talent sans avoir besoin ni de le définir particulièrement, ni de l'identifier formellement. Pour la grande entreprise, il est plus courant d'y retrouver des processus formels de classification des talents et des architectures RH exclusives. Nous interroger sur la vision du talent qui serait propre à l'ETI éclaire notre analyse de la culture managériale favorisée au sein des cas étudiés.

Ces éléments de définition retrouvés en ETI ont des implications sur la manière de ces entreprises de gérer le talent :

- Considérer le talent comme développé implique pour l'ETI le fait qu'elle structure des dispositifs de formation et d'auto-formation, l'accès facilité à un coach (leader d'équipe, aide de collègues d'autres services et entités, coachs externes), mais surtout elle procure la possibilité de se porter volontaire sur une mobilité verticale comme horizontale ou sur un projet d'intrapreneuriat, afin de pérenniser leur implication organisationnelle. Suivant cette

vision développé du talent, l'ETI investit prioritairement dans sa politique de TM le volet de développement et de fidélisation du talent (Festing *et al.*, 2013) ;

- L'ETI comprend qu'elle doit chercher le meilleur alignement possible entre ses nouveaux besoins stratégiques et les profils des candidats (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013). Elle investit donc à nouveau dans les ressources de formation de ces profils, tout en actualisant son inventaire des compétences présentes en interne pour repositionner le talent le cas échéant suite à une réorganisation. De plus, l'ETI adapte ses dispositifs de recrutement à la lumière des enseignements tirés de cet inventaire des compétences et connaissances des profils en interne actualisé, pour favoriser cet alignement profil-besoins stratégiques : dans notre thèse, il a s'agit, en particulier, de porter l'internationalisation de l'ETI ;
- Enfin, quand nous observons les initiatives de MRH, de leadership et de TM des ETI étudiées, il ressort des logiques permettant au talent de se révéler (indépendamment du système formel d'identification des talents par matrice en réflexion chez CONNECT). Nous pouvons citer, par exemple, le projet de CONNECT « CONNECT 2025 » permettant aux projets d'intrapreneuriat et certains changements digitaux d'émerger avec des ambassadeurs de projet volontaires : ce sont ces ambassadeurs et intrapreneurs qui sont les talents clés d'après CONNECT. Un autre exemple concerne AIRFROID, où tous les employés ont un talent à développer et, où le talent se manifeste bien par le fait de démontrer sa volonté de monter un projet dans l'entreprise, qu'il soit ou non lié à ses attributions originelles d'embauche. Enfin, chez DEMAT, tout employé serait de fait un talent, car tout individu s'inscrit dans un cadre de fonctionnement d'agilité (suivant la méthodologie SCRUM) supposant une forte autonomie de décision et d'action au sein de ce cadre. Chaque employé n'a d'autre choix que de s'impliquer, ou il court le risque de s'autoexclure de l'entreprise, alors que cette dernière cherche à fournir les ressources et les conditions favorables à cette implication en fonction des demandes et de ses capacités.

Les ETI à l'approche empowering pensent que le talent s'acquiert, avant tout, par expérience et chaque individu n'a une chance de révéler son potentiel ultime qu'en s'impliquant durablement dans l'organisation : comme le suggère Gallardo-Gallardo *et al.* (2013), le talent se révèle au bout de 10 000 heures d'apprentissage par expérience dans le domaine cible.

2.4. Définition du talent global en ETI à partir de la littérature sur les talents globaux dans la grande entreprise

Collings *et al.* (2019) définissent le talent global comme *« le capital humain ou le pool de talents dont la fonction est d'assurer les orientations stratégiques de l'entreprise et la pérennité*

du réseau international de la multinationale » (p. 2). Cette définition du talent est proposée par dans un contexte de multinationale, mais ces auteurs semblent suggérer que cette définition s'applique à toute entreprise ayant des entités dans une multitude de pays différents, sans distinction de taille. Nos résultats montrent que les ETI considèrent les talents de manière particulière. Elles ne considèrent pas seulement les fonctions stratégiques de coordination du réseau international au sein de l'entreprise comme le suggèrent Collings *et al.* (2019). Tout autre employé est, ou bien, a un talent. La responsabilité de révéler et de développer ce talent en interne est partagée entre l'organisation au travers d'une culture de management empowering et l'individu lui-même au travers de l'identification de ce qui le passionne, le motive, l'implique, en adéquation avec les buts de l'entreprise. Notre thèse contribue à la littérature sur le management des talents, en proposant une définition du talent global propre aux ETI : le talent dans les ETI est global puisqu'il se réfère à l'alignement entre les profils avec les orientations stratégiques de l'entreprise, combiné à une intention mutuelle entre l'ETI et l'individu de développer les compétences et le potentiel présent. Cette combinaison alignement-développement se retrouve multipliée, si une implication réciproque de l'individu au projet d'entreprise et de l'entreprise au projet de l'employé est observée. Le talent en ETI est donc vu comme objet, mais aussi comme sujet, avec une représentation située entre l'inclusivité et l'exclusivité, en considérant que tout individu a un potentiel qu'il convient de révéler, mais réserve en même temps un traitement particulier aux profils de futurs membres de la direction ainsi qu'aux individus à des postes clés de *boundary spanners*.

Le talent dans les ETI semble correspondre à la combinaison de l'alignement entre le profil de l'individu et de la stratégie de l'entreprise, de l'investissement mutuel dans le développement des compétences et du potentiel entre l'individu et l'entreprise. Cette combinaison gagnante serait renforcée par l'implication réciproque entre l'individu et l'entreprise.

Meyers et van Woerkom (2014) expliquent que chaque représentation ou vision du talent invite à une manière particulière d'appréhender le management des talents dans les initiatives à mettre en œuvre : voir le talent comme exclusif et stable engage l'organisation à identifier, attirer et retenir les individus talentueux (1) ; le voir comme inclusif et stable implique d'identifier et de mobiliser le(s) talent(s) particulier(s) individuel(s) (2) ; se représenter le talent comme exclusif et développable engage plutôt l'entreprise à développer les individus ayant du potentiel (3) ; se le représenter comme inclusif et développable induit d'offrir une possibilité de développement à tous les individus de l'organisation de manière équivalente (4). Meyers et van Woerkom (2014) suggèrent que plus l'entreprise se développe, plus elle tend vers l'hybridation de sa

représentation du talent et de son management. L'hybridation implique l'adoption d'une certaine approche auprès d'un groupe spécifique d'employés, combinée à une autre approche de TM auprès d'un autre groupe (Stahl *et al.*, 2012). Nos résultats mettent en évidence que la représentation du talent en ETI se situe entre une conception du talent comme développable et à mi-chemin entre l'inclusif et l'exclusif. Elle correspond précisément à l'hybridation du TM suggérée par Meyers et van Woerkom (2014) et Stahl *et al.* (2012). Sur la partie développable, les ETI considèrent qu'elles ont une mission d'offre de formation et d'accompagnement de tous ses employés puisqu'elles considèrent que tous ont le potentiel de révéler leur(s) talent(s). Sur la question de l'inclusivité-exclusivité, les ETI de notre étude partagent avant tout cette idée d'inclusivité, selon laquelle tout employé a un potentiel à développer, tout en pensant que les individus ne pourront pas tous remplacer les futurs managers de direction (cela est plus évident chez CONNECT). Nous nuancerons toutefois ce second point, en précisant que le fait de se représenter le talent comme exclusif pour prendre le relai de la direction va au-delà de leur conception : de façon pragmatique, les postes de direction sont moins nombreux que les ambitions de leadership pouvant émerger chez les employés, ce qui implique la nécessité pour les ETI d'identifier et de développer les potentiels managériaux. La figure 29 ci-contre fournit une représentation du talent adapté de Meyers et van Woerkom (2014) pour le cas des ETI de notre étude.

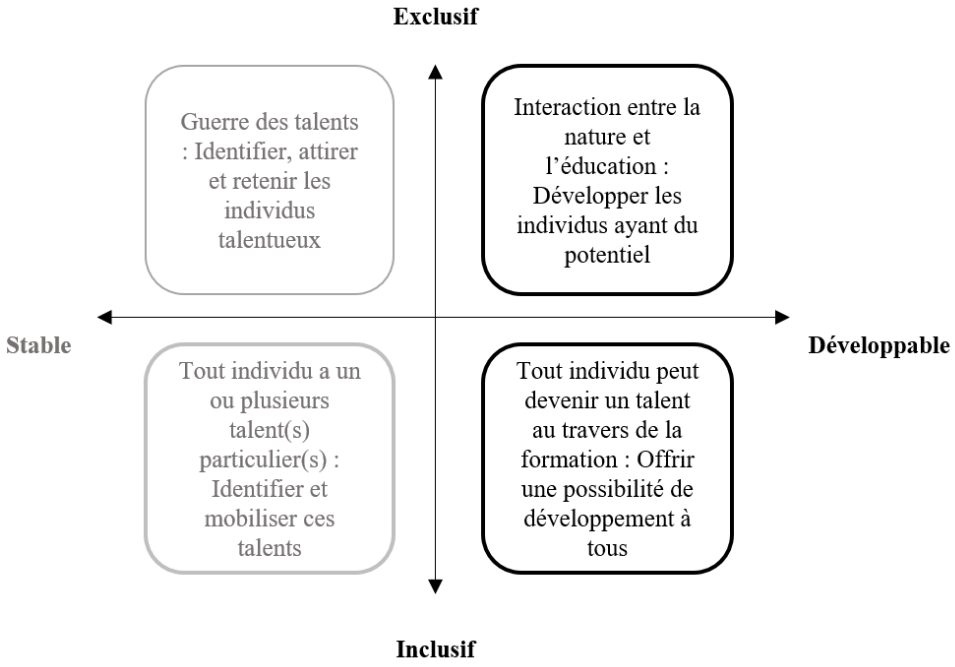


Figure 29 Représentation du talent en ETI suite à nos résultats, inspiré de la grille de Meyers et van Woerkom (2014)

Notre thèse contribue ainsi à la littérature sur les ETI et le management des talents en définissant la représentation du talent qui semble partagée, en tous cas par les quatre cas de notre étude principale.

De plus, Collings et Mellahi, (2009) suggèrent aux entreprises, de façon générale et décontextualisée, de réfléchir aux postes clés, c'est-à-dire ceux contribuant de manière substantielle à la pérennité de l'avantage compétitif (identification des postes clés). Une fois ces postes-clés identifiés, leur conseil est de développer un pool de hauts potentiels et d'individus hautement performants (identification des individus) pour les positionner sur ces postes clés. Enfin, la dernière étape recommande d'accompagner l'ajustement de ces candidats aux postes clés au travers d'une architecture RH différenciée. Les ETI que nous avons étudiées n'ont pas encore mis en œuvre de démarche formelle d'identification des postes clés et des candidats pouvant s'inscrire dans un pool de talents distinct des autres employés. En revanche, DEMAT l'envisage et CONNECT (l'ETI la plus développée en nombre d'employés), réfléchissait déjà au peaufinage de l'outil de classification des employés (en distinguant les hauts potentiels et hautement performants des autres employés) inspiré des grandes entreprises. Nos résultats montrent ainsi que les ETI ont déjà recours à des initiatives de MRH, de leadership et de management des talents sans pour autant avoir réalisé de démarche d'identification ni de postes clés ni d'individus clés au préalable. Nos analyses permettent également de souligner que les possibilités de mobilité verticale (la plupart du temps le fait d'être promu à un poste de direction) restent limitées dans les ETI par rapport aux grandes entreprises. C'est pour cela que nous proposons que le succès des ETI (à forte croissance et forte implication) tient à la fois à cette conception mixte inclusive-exclusive et développable du talent et de son management, mais aussi à un processus d'empowerment adapté à chaque ETI. Enfin, notre thèse entre dans le détail des processus d'empowerment qui fonctionnent bien (AIRFROID et DEMAT en particulier, CONNECT dans une moindre mesure) ou relativement moins bien (PLASTAU dans l'étude principale et Gamma pour l'étude préliminaire en particulier). C'est là notre principal apport à la littérature en MRH, TM et management international.

3. Rapprochement des préoccupations de MRH et de TM dans les ETI

Cette troisième section discute de l'articulation à l'œuvre au sein des ETI entre les préoccupations de management des ressources humaines soulignées par nos résultats et les enjeux qui concernent les représentations du talent et de son management.

3.1. Initiatives de MRH de culture d'entreprise fédératrice et impliquante

La culture d'entreprise est importante pour recruter, développer, fédérer et retenir les talents en PME et ETI (Chevalier, 2018). Nos résultats montrent bien que les ETI formalisent une charte des valeurs pour favoriser la pérennité de cet « esprit maison » ou culture d'entreprise qui permet de fixer le cadre d'action à l'autonomie des employés alors tous considérés comme des potentiels à développer. Prenant l'exemple de AIRFROID, le slogan « un homme, un projet » est un principe d'action sur lequel les employés et la direction se sont mis d'accord : il s'agit pour chaque employé d'imaginer ce qu'il souhaite entreprendre au sein de l'ETI et de comprendre que l'organisation cherchera des moyens avec lui de permettre ce projet de se concrétiser. Pour la direction, ce slogan ou valeur porte le message d'un souhait marqué de délégation forte : les managers et les ressources sont à disposition des employés, mais c'est à eux d'être force de proposition et de solliciter de l'aide. Nos résultats de thèse vont dans le sens des conclusions de Chevalier (2018) suggérant cette initiative de MRH comme soutien d'une identité organisationnelle suffisamment forte pour aider l'entreprise à croître, au stade ETI. Notre analyse nous permet toutefois de préciser que la manière dont la charte des valeurs est mise en place peut revêtir un caractère empowering ou au contraire dis-empowering en étant source de contrôle (Bardon et Josserand, 2018; Denis *et al.*, 2021; Foucault, 1977; Raffnsøe *et al.*, 2017). La formalisation d'une culture d'entreprise commune à l'ensemble de l'ETI à l'international peut revêtir un caractère de contrôle insidieux tout en donnant du pouvoir d'agir aux équipes. Les valeurs sont tout d'abord fédératrices et semblent augmenter les chances de forte cohésion entre les employés qui se rejoignent sur les valeurs. Ensuite, elles constituent le cadre de décision et d'action pour que les employés sachent clairement, dès leur candidature, si leurs valeurs personnelles sont alignées avec celles de l'organisation mais aussi quels sont les comportements qu'ils peuvent s'attendre de voir respectés et valorisés en son sein. Tout en restant fortement autonomes, ce cadre guide leurs actions. Dans les cas où les valeurs d'entreprise sont imposées par la direction (comme ce fut le cas de PLASTAU) et ne se voient pas ou peu adaptées aux contraintes des équipes locales ainsi qu'à leurs cultures, alors ces

valeurs seraient un instrument de contrôle des comportements adoptés par les employés de l'ETI. Dans les cas où les ateliers sur les valeurs ont été collaboratifs et adaptés, la culture d'entreprise formalisée apparaît fortement empowering.

Dans le chapitre 2 de notre revue de littérature, nous soulignons l'intérêt de rapprocher dans notre thèse le MRH et le TM : certains auteurs défendent l'idée que la MRH et le TM sont un même objet de recherche lorsque la représentation du talent est inclusive et que, si la vision du talent est exclusive, alors les deux objets sont distincts (Collings et Mellahi, 2009). Les PME ne formalisant en général pas d'initiatives particulières pour accompagner les employés qu'elles verraient comme plus talentueux que d'autres, les auteurs parlent de MRH. Dans la grande entreprise, le TM est généralement mis en œuvre et de manière plutôt exclusive ou hybride (PwC, 2020). Pour autant, toute entreprise, quelle que soit sa taille, a pour intérêt commun de maximiser les talents chez les employés car ils sont source d'avantages concurrentiels (Scullion *et al.*, 2010). Cet intérêt commun à toute entreprise espérant accroître la performance de ses opérations et de se développer durablement nous a conduit à étudier dans une ETI à la fois les initiatives de MRH puis de TM, dans le cadre de cette thèse.

A titre d'exemple, citons le fait de ne pas retrouver de style de leadership collaboratif pour PLASTAU. Celle-ci reste éloignée des réflexions sur la notion de talent et de management des talents. L'équipe dirigeante connaît bien sa problématique historique d'attraction d'employés performants techniquement en production de pièces plastiques de haute précision. L'entreprise prend conscience à partir de 2018, tardivement à l'examen des témoignages recueillis, de la nécessité d'introduire davantage de compétences de management d'équipes, en particulier d'équipes internationales. Cependant, sa posture de leadership ainsi que ses initiatives de MRH restent paternalistes, peu délégatives : cela entre en cohérence avec l'absence d'initiatives d'empowerment et d'implication dédiées aux futurs managers et dirigeants de PLASTAU. Cela peut aussi expliquer l'échec des initiatives de MRH dans sa vocation empowering de manière générale à tous les employés. La fille du fondateur et DRH de PLASTAU se destinait à la codirection de l'ETI et se formait à ses futures missions mais le *statu quo* de leadership imposé par son père réduit son implication et la pousse finalement à quitter l'entreprise. Le dirigeant de la filiale américaine de PLASTAU choisit également de quitter l'ETI pour le même motif.

L'originalité de notre thèse tient à cet examen parallèle des volets de MRH et leadership mais aussi de TM, en prenant comme terrain d'étude les ETI. Ce parti pris, inspiré par la revue de la littérature susmentionnée, nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une représentation

hybride du talent et de mieux comprendre les choix d'initiatives de MRH, de style de leadership et d'initiatives ciblant l'attraction, la sélection, le développement et la fidélisation des talents.

3.2. Analyse des leviers de développement et d'implication en ETI : la mobilité et l'approche de coordination internationales

Collings et Isichei (2018) reconnaissent aux multinationales le recours à la mobilité internationale comme levier de développement et d'implication des employés identifiés par ces entreprises comme hauts potentiels. Nos résultats montrent que le recours à la mobilité internationale est une initiative de développement et d'implication des employés qu'ils soient formellement ou non identifiés comme hauts potentiels en ETI. Nos quatre cas d'ETI (provenant de l'étude principale) développent cette mobilité. Notre thèse montre que certaines initiatives de TM et de MRH retrouvées dans les multinationales sont également mises en œuvre dans les ETI, c'est le cas du recours à la mobilité internationale comme levier de développement et d'implication des employés. Ainsi, nous proposons que les ETI présentent la spécificité d'une représentation et d'un management hybride du talent, là où dans les PME nous retrouvons la plupart du temps une vision inclusive et, dans la grande entreprise, une vision plutôt exclusive. Cependant, dans le choix d'initiatives de développement et d'implication, nous retrouvons, dans les ETI, celles adoptées selon les cas par des PME, et d'autres par les grandes entreprises : en cela, les ETI seraient spécifiques aussi du fait qu'elles empruntent aux deux autres catégories d'entreprises des leviers managériaux, choisissant de formaliser certains aspects (comme cette initiative de mobilité) et d'en garder d'autres au stade de l'informel (par exemple la fréquence et modalités des réunions d'équipes internationales) pour demeurer agile.

Collings *et al.* (2019) examinent le lien entre le management des talents globaux (GTM) et la performance de la multinationale et leur étude propose que, suivant l'approche de coordination internationale choisie par l'entreprise, la politique de GTM doit s'aligner dans le sens de l'autonomie accordée aux talents internationaux. C'est dans cet alignement que se trouve la clé d'une routine de GTM efficace selon ces auteurs. Si l'approche de coordination est globale, les auteurs suggèrent une politique de GTM identique pour l'ensemble des entités de l'entreprise et un faible degré d'autonomie sur l'identification et la manière de gérer les talents. Si l'approche est multidomestique, alors c'est une forte autonomie qui s'appliquerait mieux aux filiales vis-à-vis du siège et des autres filiales. Enfin, en cas de vision transnationale, c'est la semi-autonomie qui semble alors indiquée. Suivant cette idée, pour Stahl *et al.* (2012), le succès d'un système de GTM tient notamment à l'ancrage culturel et à un équilibre entre la prise en compte des besoins globaux comme des besoins locaux. Bien que les travaux sur la coordination

siège-filiales portent sur les multinationales, nous pourrions tenter d'appliquer cette grille de coordination aux ETI à des fins compréhensives. Notre réflexion sur les niveaux organisationnel, interpersonnel (hiérarchique et collectif) et individuel nous permet d'entrevoir une coordination globale chez PLASTAU, une coordination multidomestique chez AIRFROID et enfin une coordination transnationale pour DEMAT et CONNECT.

3.3. Management des talents dans les ETI

Crane et Hartwell (2019) proposent que plus tôt la multinationale anticipe des systèmes et des programmes de management des talents globaux, plus elle augmente ses chances de dégager un avantage compétitif du fait d'avoir identifié et développé ses talents en amont par rapport à ses concurrents. Pour une ETI à forte dynamique d'empowerment, nous avons pu retrouver des systèmes ou plutôt des initiatives permettant d'augmenter les chances des individus à développer leur capital humain (compétences, connaissances et expériences individuelles) autant que le capital social (richesse humaine venant des interactions entre individus d'une même entité ou d'entités différentes à l'international). Ces ETI (DEMAT, CONNECT, AIRFROID) se sont assurées de développer fortement les outils de formation interne mis à disposition des employés avec un investissement encore plus fort, en particulier destiné aux futurs membres de direction. Ces futurs cadres de direction sont encore plus accompagnés que les autres à développer leur réseau, au travers de dispositifs de mobilité internationale mais aussi de réunions internationales informellement et formellement organisées plusieurs fois au cours d'une même année. Au-delà du réseau interne, certaines ETI développent le capital humain mais aussi social de ces profils clés en se voyant offrir l'accès à des réseaux de professionnels et de coachs ou encore de consultants et experts (formation externe notamment par le partage d'expérience et de connaissances, comme par exemple le réseau ALETIA dans le cas de CONNECT).

Cette étude ne nous pas d'affirmer que les *boundary spanners* dans les ETI sont reconnus par elles comme talents, ni de savoir précisément quel traitement spécial leur serait réservé par rapport aux autres individus ou postes. En revanche, notre recherche met bien en évidence la prise de conscience de leur nécessité pour la pérennité de coordination de la croissance de l'entreprise à l'international, par le maintien de l'implication des équipes de plus en plus dispersées géographiquement et culturellement. En témoigne l'initiative d'empowerment de ces équipes dispersées par la création de postes de leaders globaux dédiés à cette coordination internationale et censés représenter les intérêts des filiales au siège, le cas échéant. Cette

initiative se retrouve aussi bien dans l'étude préliminaire que l'étude principale des ETI. Notre thèse montre que, dès le stade ETI, des dispositifs de management des talents globaux commencent à se formaliser en tenant compte, non seulement, de développer le capital humain, mais aussi le capital social. La littérature en talent et TM au sein des FMN souligne le rôle des *boundary spanners* pour développer le capital social reconnu comme primordial dans la coordination internationale de l'entreprise. Notre thèse montre bien que, pour les ETI, la prise de conscience de la nécessité de postes de leaders globaux monte. Ces rôles de *boundary spanners* y sont donc formalisés au travers de postes concrets que les ETI de notre étude cherchent à rendre visibles par toutes les équipes à l'international.

Dans le cas de PLASTAU, nous avions remarqué le recours, au moment de l'étude, à des techniciens « pompiers qui éteignent les feux » techniques en cas de constat de manque de compétences ou de connaissances en filiales à l'étranger. De même, les seules personnes tenant ces rôles de *boundary spanners* sont les dirigeants de l'ETI, mais le fait de ne pas avoir délégué ce rôle semble faire obstacle à la croissance de l'entreprise à l'international. Le seul à assurer officiellement ce rôle en 2018, en dehors de la direction, semble être le responsable commercial Europe. Cet exemple d'ETI montre bien l'importance de reconnaître ces rôles en les officialisant le plus en amont possible, dès la multiplication des entités à l'international.

Notre revue de littérature sur le volet du management des talents globaux en ETI concluait sur le manque de travaux sur le sujet : quelques auteurs ont commencé à s'y intéresser du fait qu'aucune solution universelle n'existe sur la manière dont une entreprise internationale peut gérer ses talents (Valverde *et al.*, 2013). Nos résultats aboutissent sur la reconnaissance de spécificités de l'ETI par rapport aux PME et aux grandes entreprises, dans sa trajectoire de développement, mais aussi dans les enjeux RH et de TM rencontrés. Notre thèse contribue directement à cette littérature, en allant dans le sens de Valverde *et al.*, (2013) considérant que la prise en compte des contraintes contextuelles notamment liées à la taille de l'entreprise est primordiale. S'il semble important que la réflexion sur la représentation partagée du talent et la manière qu'il conviendrait de le gérer mériterait d'avoir lieu dès le stade PME, les moyens investis ne seront pas les mêmes et les initiatives de TM devraient s'adapter à la taille de l'entreprise. Pour la PME, la priorité correspond à entourer les dirigeants et fondateurs d'une équipe composée d'individus capables de polyvalence et d'acceptation élevée de l'incertitude dans un cadre décisionnel et d'action qui change fréquemment, surtout dans les premiers instants de l'entreprise dont le business model est en construction. La PME aurait moins besoin que l'ETI et la grande entreprise d'investir dans des dispositifs de formation interne pour

développer le talent de chacun, déjà parce que les individus se forment par les changements récurrents de fait mais aussi parce que les dirigeants-fondateurs et les employés sont en forte proximité permettant un suivi individualisé facilité par rapport aux entreprises plus grandes. Notre étude vient compléter les travaux existants sur les initiatives de MRH, de leadership et de TM effectives dans les ETI et prend du recul sur les dynamiques autour de ces initiatives qui semblent mieux fonctionner pour l'entreprise et ses employés, tout en éclairant les différentes contraintes propres à chaque ETI. Elle montre, dans la continuité de ces rares travaux sur les ETI, que ce stade de développement implique de nouvelles contraintes RH et de TM qu'il convient d'anticiper et d'adresser de manière collaborative. L'originalité de notre thèse est d'avoir étudié comment l'ETI peut aligner ses initiatives de TM avec ses autres initiatives de MRH et de leadership, là où encore beaucoup d'études choisissent de ne se concentrer que sur un de ces trois volets. Pourtant, notre thèse révèle bien, pour les ETI, l'intérêt d'étudier cette cohérence ou cet alignement entre représentations et initiatives en réflexion ou mises en œuvre. Dans le cadre des PME, elles se confondent. Elles se confondent encore partiellement dans les ETI. Ainsi, les futurs travaux menés sur la MRH, le leadership et le TM dans les ETI gagneraient à examiner ces trois dimensions pour bénéficier d'une compréhension fine des choix de l'ETI et analyser la pertinence de ces choix.

De plus, les qualités intrinsèques des individus de loyauté (forte ancienneté), d'envie d'évoluer et de coopérer, d'attachement aux valeurs manifeste, du sens de responsabilité et d'engagement sont les attributs du talent dans les PME en transition vers l'ETI et pour les ETI d'après Martin (2014) et Valverde *et al.* (2013). Les PME en transition vers l'ETI préfèrent éviter le concept de management des talents par principe éthique. Ces entreprises parviennent pourtant très bien à gérer leurs talents. Pour elles, au-delà de l'attitude décrite, est considéré talent tout employé qui performe mais surtout toute personne fidèle à l'entreprise : est considéré talent tout individu impliqué et ancien dans l'entreprise. Toutefois, même si le concept de talent n'est pas apprécié des dirigeants des ETI des études précédentes, ce sont ces critères intrinsèques qui sont considérés pour distinguer les talents des autres employés à une période donnée. Nos résultats vont dans le même sens : le fait d'être ETI n'empêche pas une architecture RH différenciée, avec une considération en partie exclusive d'individus particulièrement plus talentueux. Les critères d'implication sont valorisés et le concept de talent fait réagir car les ETI valorisent le fait de considérer que tout employé a un talent qu'elle se doit d'aider à développer. Cependant, nos cas d'étude comprennent des ETI à effectif plus important. Ces ETI réfléchissent à des

critères de haute performance et de haut potentiel pour distinguer un *pool* d'individus qui se destinent à tenir les postes de direction.

Ainsi, notre thèse vise à contribuer à la littérature en TM de plusieurs manières. Tout d'abord, elle explore le lien entre la taille de l'entreprise et les logiques de TM et GTM en prenant le cas des ETI en développement à l'international. Elle montre comment ces cas d'ETI peuvent aligner leurs initiatives de TM avec d'autres initiatives de MRH et de leadership au sein de leurs différentes entités à l'international. De plus, notre recherche permet de comprendre la critique émergente dans la littérature du domaine, selon laquelle les entreprises auraient tendance à abandonner les logiques inclusives en réponse à l'impératif de croissance, en prenant le cas des ETI. Nos résultats révèlent des pistes pour qu'une entreprise maintienne un degré élevé d'inclusivité dans l'accompagnement de son personnel. Le cas des ETI montre qu'inclusivité et exclusivité sont conciliables : elles admettent une préparation plus exclusive dédiée aux futurs cadres dirigeants de l'ETI lui permettant de pérenniser son développement.

Les rares travaux sur le management des talents dans les PME et ETI européennes s'accordent sur la proposition de séparer la logique de la PME de la logique de l'ETI sur le sujet du TM. Ils suggèrent qu'en entreprise moyenne se trouve une structuration ou une formalisation plus forte des processus, des pratiques et des politiques de TM et de MRH en comparaison de la PME (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013). Nos résultats donnent raison aux travaux précédents sur le TM dans les ETI, sur le fait que nous avons retrouvé des processus d'identification et de management du talent plus sophistiqués et formalisés qu'en PME. En cela, les ETI sont à distinguer des PME sur le sujet du TM. De plus, certaines caractéristiques du TM en PME et des PME familiales ou patrimoniales se retrouvent en ETI comme l'anticipait Festing *et al.* (2013), notamment le fait que la rétention soit plus investie que l'attraction des talents. En plus de la rétention, la priorité du TM en PME et ETI est placée sur le développement des individus que l'entreprise souhaite fidéliser sur le long terme (Boyer *et al.*, 2004; Chabaud et Messeghem, 2014b; Claveau *et al.*, 2014). Ensuite, elles sont similaires sur le fait que certains profils de PME comme d'ETI investissent une approche différenciée ou exclusive du talent dans l'unique finalité d'assurer la succession des individus occupant les plus hauts postes à responsabilité. Enfin, même en devenant des ETI, la proximité entre les dirigeants et les employés est maintenue par le biais d'initiatives particulières présentées dans nos résultats. Le dialogue social tient également une place importante, ainsi que les temps de communication hiérarchique. Toutefois, nos analyses montrent qu'il y a, dans ces traits communs de TM entre la PME et l'ETI, des degrés d'évolution sur la manière dont sont menés cette communication

hiérarchique, le dialogue social, et les initiatives de développement et de rétention. Les cas d'échec des entreprises PLASTAU et Gamma dans leur transition de PME à ETI le révèlent bien : la mentalité et les comportements d'ouverture à la diversité des opinions sur les changements organisationnels et managériaux à opérer dans la croissance ainsi qu'une culture managériale collaborative semblent se poser comme des préalables à des temps de communication formalisés et tenant désormais davantage compte des impératifs locaux des entités situées à l'étranger qui se sont multipliées dans le passage à l'ETI. Ces résultats de thèse semblent indiquer que deux niveaux de communication sont à l'œuvre : un premier ayant lieu au stade PME et un second au stade ETI. Sur le volet de la rétention des talents, ces deux niveaux distincts seraient également présents.

Nous avons envisagé de retrouver des distinctions dans la considération des talents et de leur management entre la PME et l'ETI du fait que la croissance organique en PME soit favorisée par rapport à l'ETI qui se risque à des modes de croissance notamment à l'étranger plus engagés. Nos résultats ont, en effet, permis de proposer que le talent en ETI correspondrait davantage à des compétences de management international, car les ETI (en tous cas celles de notre étude) présentent des modes d'entrée plus variés et engagés que lorsqu'elles étaient des PME. Nous observons dans nos cas d'ETI le souhait de recruter et de développer, en interne comme à l'externe, ces expériences de management d'équipes et de structures plus grandes et multinationales. Même DEMAT, dont l'activité correspond à délivrer des services numériques et proche d'une internationalisation rapide et précoce, se retrouve finalement assez tardivement à proposer un suivi particulier, formalisé et internalisé, à ses profils et potentiels de management international. CONNECT, pourtant plus développée que les autres en effectif comme en couverture des marchés étrangers, montre encore des signes récents de difficultés de gestion des nouvelles acquisitions, reconnues principalement par son directeur du développement international. Nous proposons par conséquent que cette reconnaissance croissante du talent comme compétences de management des activités et des équipes internationales semble caractériser spécifiquement les ETI, lorsque celles-ci suivent une trajectoire de développement international par étapes de plus en plus engageantes. Notre thèse montre ainsi que la notion de talent global, à l'exception potentielle d'entreprises à internationalisation rapide et précoce, apparaît au stade ETI plutôt qu'au stade PME. Cela va dans le sens des travaux sur le MRH et le TM dans les ETI invitant à considérer celles-ci comme un objet de recherche à part entière, distinct des PME.

Au sein de la catégorie des entreprises moyennes, des profils ou clusters d'entreprises moyennes ont pu être identifiés sur cette représentation du talent et de son management. Valverde *et al.* (2013) s'intéressent aux PME espagnoles en transition vers l'ETI et Festing *et al.* (2013) aux entreprises moyennes allemandes. Ces deux travaux permettent d'identifier deux à trois visions, à savoir inclusive, exclusive et entre les deux. Ils sont présentés dans le tableau 47 ci-contre. Le travail de Festing *et al.* (2013) se distingue en identifiant trois clusters d'entreprises moyennes suivant leur degré d'engagement dans le TM : les plus grandes d'entre elles sont les plus engagées, les plus petites sont réactives ou passives par rapport au TM et un dernier cluster, intermédiaire ou moyennement engagées, avec un investissement plus fort sur la rétention que sur les autres volets du TM (attraction, sélection et développement du talent).

Tableau 47 Profils des représentations du talent et indices de son management en entreprises moyennes allemandes et espagnoles

	Valverde *et al.* (2013) pour les entreprises espagnoles (études de cas multiple)		**Festing *et al.* (2013) pour les entreprises allemandes (700 entreprises considérées)**	
Profil	**Représentation du talent**	**Management du talent**	**Représentation du talent**	**Management du talent**
1	Inclusive : tous les employés	Investissement égal dans la formation et le développement de chacun, que les séminaires soient directement liés ou non aux besoins de l'organisation	Inclusive : 54%	Les mesures de MRH et de TM se confondent car elles concernent tous les employés.
2	Entre inclusive et exclusive : tous les employés, mais surtout les dirigeants	Investissement égal dans tous, mais surtout dans les dirigeants	N.A.	N.A.
3	Exclusive	Les pratiques de MRH concernent tous les employés de manière égale, mais les formations ne sont proposées qu'aux individus identifiés comme talents, ou en qui les dirigeants ont une confiance particulièrement élevée au point de leur octroyer plus d'autonomie et de pouvoirs (délégation) par rapport aux autres employés.	Exclusive : 28% ciblent leurs experts techniques, 10% ciblent leurs cadres de direction, 8% évoquent leurs « hauts potentiels »	N.A.

Festing *et al.* (2013) rapportent plusieurs défis de TM pour les entreprises moyennes, parmi lesquels figurent le défi de parvenir à créer une culture organisationnelle attractive, des opportunités de carrière et des perspectives de développement aux employés et de travailler sur l'implication du propriétaire et/ou dirigeant dans le TM (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014). Ils précisent que relever ces défis de TM aideront les entreprises moyennes à pérenniser leur trajectoire de croissance (Séville et Wirtz, 2010). Au sein de nos cas d'ETI, nous retrouvons les mêmes défis à une exception près. Notre thèse va dans le sens des travaux précédents sur le fait de développer l'attractivité par une culture organisationnelle renforcée, de créer des opportunités de mobilité notamment internationale et verticale. De plus, dans nos cas, nous retrouvons, soit des cas de succès de TM où les dirigeants sont impliqués comme les autres managers dans le management des talents, soit des cas où les dirigeants sont peu impliqués dans l'effort de TM. Ce dernier défi de parvenir à impliquer les dirigeants dans le TM est donc également retrouvé dans nos cas d'ETI. Nos résultats de thèse vont donc dans le sens des rares travaux sur le TM dans les ETI.

3.4. Mise en perspective des résultats sur le processus d'empowerment avec les théories d'échange social et le concept de contrat psychologique

La théorie d'échange social (SET pour *Social Exchange Theory*) de Blau (1964) est appliquée par Gelens *et al.* (2014) et Kuvaas et Dysvik (2010) au champ d'étude du TM. Nos résultats ne permettent pas de distinguer les spécificités de l'ETI dans les réactions de réciprocité et/ou de sentiment de justice ou d'injustice organisationnelle des employés vis-à-vis de systèmes d'architecture exclusives de talents. Cela s'explique par le fait que nos cas d'ETI sont encore dans un processus de réflexion à la mise en place de tels systèmes pour deux d'entre elles (DEMAT et CONNECT) et que les deux autres cas n'envisagent pas de formaliser un tel système. Cependant, la SET et en particulier le concept de contrat psychologique (CP) entre l'entreprise et ses employés qui en découle, nous fournit une piste d'interprétation de nos résultats sur le lien entre les initiatives du processus d'empowerment (sur le plan du MRH et du leadership) et le développement des ETI. Il en est de même de la théorie de justice sociale (Adams, 1963; Homans, 1958) et du concept de justice organisationnelle qui lui est associée (Greenberg, 1990). *In fine*, c'est bien la théorie du processus d'empowerment qui nous a permis le mieux d'approcher la problématique de management des talents globaux appliqué au contexte des ETI en poursuite de leur développement à l'international. Dans une moindre mesure, la SET

et le concept de CP permettent de donner du sens à l'implication forte notée dans les cas des ETI aux dynamiques d'empowerment les plus fortes et de représentations du talent encore fortement inclusives. Dans les cas d'AIRFROID et DEMAT en particulier, les talents semblent s'impliquer réciproquement au développement de l'entreprise à l'international car des trajectoires de très forte croissance y sont observées.

Avant de décider d'approcher notre objet d'étude sous l'angle de la théorie processuelle d'empowerment, nous l'avons comparée avec la théorie SLAC (Chatillon et Richard, 2015). La théorie d'empowerment apparaît finalement comme totalement pertinente pour appréhender les conditions d'implication organisationnelle durable, par l'empowerment psychologique (Conger et Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Cependant, nous avons relevé, à plusieurs moments de notre collecte et d'analyse de données, le poids important du lien social du modèle SLAC dans ce maintien durable de l'implication individuelle et collective des talents de l'ETI.

L'empowerment structurel, également qualifié de relationnel, ne suffit pas à favoriser l'empowerment psychologique (EP) individuel et collectif qui se pose comme préalable de l'implication organisationnelle (IO) (Farzaneh *et al.*, 2014; Kukenberger *et al.*, 2015; Wilson et Laschinger, 1994). L'empowering leadership joue également un rôle fondamental. Dix initiatives de MRH et de leadership complémentaires formant le processus d'empowerment dans nos cas d'ETI sont reprises dans le tableau 43 présenté dans le chapitre 6 des résultats.

Nous retrouvons cette complémentarité des formes d'empowerment par des initiatives de MRH empowering (empowerment structurel) combiné à l'empowering leadership dans nos résultats sur les conditions de l'EP et par extension de l'IO dans les ETI. Nous contribuons ainsi à la littérature sur le processus d'empowerment, tout d'abord en allant dans le sens des travaux précédents car nous retrouvons cette association d'initiatives structurelles de MRH empowerment avec l'empowering leadership comme antécédents de sentiments d'empowerment psychologique et d'implication. Ensuite, nous enrichissons cette littérature en montrant quelles natures d'initiatives chacune de ces deux composantes de l'empowerment se retrouvent dans les ETI, là où ces travaux ont tendance à vouloir identifier de manière décontextualisée un « *one best way* » de l'empowerment (Kukenberger *et al.*, 2015 ; Farzaneh *et al.*, 2014 ; Maynard *et al.*, 2012 ; Seibert *et al.*, 2011)

Maynard *et al.* (2012) mais aussi Seibert *et al.* (2011) précisent que les caractéristiques du poste et l'organisation du travail sont importantes pour générer de l'EP, à condition qu'elles fassent sens pour l'individu, permettent un haut degré d'auto-détermination et que les individus aient la possibilité de se les approprier. A cela, Seibert *et al.* (2011) ajoutent que les pratiques

managériales sont hautement performantes pour générer de l'EP lorsqu'elles vont dans le sens d'un partage de l'information, d'une posture d'ouverture et de transparence, d'une prise de décision participative, d'un management décentralisé, d'une rémunération contingente et d'une formation extensive. Enfin, le support socio-politique est présenté comme la troisième condition d'EP : il s'agit du fait que les individus disposent de ressources matérielles, sociales et psychologiques pour réaliser leurs missions. La mise à disposition de ces ressources leur fournit un climat de travail favorable, les individus sentant que leur entreprise leur fait confiance et reconnaît leur capacité à être autonomes. Nos résultats montrent que les ETI à fortes dynamiques d'empowerment adoptent, comme le suggèrent Seibert *et al.* (2011), des cultures managériales participatives et décentralisées, des comportements d'ouverture et de transparence, ainsi que des dispositifs de formation de plus en plus structurés. En revanche, nos résultats ne révèlent pas de rémunération contingente. Outre les résultats de notre étude, nous remarquons que les dirigeants d'ETI les plus fortement empowering n'ont pas désigné les employés qu'ils acceptaient de voir témoigner en entretien : ils se sont tenus à disposition pour produire un message de soutien favorable à la réalisation de notre collecte de données, si nous le souhaitions, mais nous ont invités à solliciter directement les individus, témoignant d'un niveau de confiance et d'ouverture élevé en chacun d'eux. Dans les cas d'ETI les moins empowering, en revanche, les dirigeants ont voulu garder le contrôle des individus qu'ils acceptent de voir témoigner, même si ce processus de sélection des interviewés n'a finalement pas empêché de voir des critiques et des vécus de dis-empowerment et de dés-implication émerger. Enfin, sur les caractéristiques des postes de travail empowering selon Seibert *et al.* (2011) et Maynard *et al.* (2012), nous retrouvons dans les ETI à dynamique d'empowerment forte, la possibilité d'alignement ou, dit autrement, d'appropriation possible entre le poste et l'individu qui l'occupe. A titre d'exemple, chez AIRFROID, cet alignement est inscrit dans le slogan de la culture d'entreprise « Un Homme, un Projet ». Dans le cas DEMAT, c'est la méthodologie agile qui implique un fonctionnement en équipe semi-autonome où les individus se répartissent les tâches à réaliser sur la durée d'un sprint qui favorise cet alignement et donne ainsi le sentiment de maîtrise aux employés. L'EP et l'IO qui découlent de ces conditions d'empowerment structurel (autrement dit des initiatives de MRH empowering) se révèlent dans les propos des interviewés de ces ETI : ils n'hésitent pas à reconnaître cet atout de l'ETI par rapport aux grandes entreprises au sein desquelles ils ont été amenés à travailler par le passé. Ils attribuent volontiers aux grandes entreprises (anciens employeurs) davantage de rigidité et de spécialisation, faisant obstacle à l'appropriation du poste.

Nos résultats enrichissent la littérature sur le processus d'empowerment en précisant comment le leadership empowering s'articule avec les initiatives de MRH empowering (en se référant principalement à l'empowerment structurel mais aussi au support organisationnel comme le contexte ou le climat au sein duquel les individus et équipes réalisent leur travail). Notre travail apporte également des précisions sur le lien entre les antécédents ou conditions d'émergence de l'EP et (par extension) de l'IO et les expériences rapportées d'EP et d'IO, en prenant pour cas les ETI.

Ayant interrogé le volet organisationnel (empowerment structurel, autrement dit des initiatives de MRH empowering) et interpersonnel (entre l'organisation et l'individu au travers de l'empowering leadership), il est maintenant question d'interroger les conditions individuelles de l'empowerment. L'empowerment de soi serait une condition additionnelle de l'IO. L'individu développe des traits de confiance en lui-même, en particulier en sa capacité à contrôler ses choix, notamment sur la manière de mener sa vie professionnelle (Abbas *et al.*, 2021; Maden-Eyiusta et Alten, 2021; Seibert *et al.*, 2011). La question de savoir si l'empowerment de soi et l'empowerment psychologique se réfèrent ou non à un même objet reste entière, mais d'après Maden-Eyiusta et Alten (2021), c'est bien le cas.

L'idée de soutenir les initiatives d'intrapreneuriat au sein des ETI nous renvoie à la notion d'empowerment de soi (*self empowerment*) qui émerge de la littérature en MRH (Abbas *et al.*, 2021; Maden-Eyiusta et Alten, 2021) : l'organisation ETI diffuse un message d'incitation à l'intrapreneuriat ou à la prise d'initiative sous d'autres formes et met à disposition les ressources ou conditions favorables. Par exemple, les ETI instaurent une règle de limitation de chaque équipe à une dizaine d'individus (ou à huit membres d'équipes dans le cas d'une méthode agile SCRUM) par leader d'équipe de façon à individualiser l'accompagnement ou développent des dispositifs de formations adaptés à la prise d'initiative. Cependant, il se peut que les ETI se retrouvent face à plusieurs profils d'individus : ceux fortement réceptifs et ceux moins réceptifs à l'empowerment structurel. Même dans une organisation faiblement empowering, il serait possible de retrouver des profils plus naturellement disposés au self-empowerment et donc à réaliser du *job crafting* ou de l'intrapreneuriat. Si ces individus sentent en revanche leur organisation peu réceptive à ces manœuvres de *job crafting* ou d'entrepreneuriat, il est possible qu'ils se dés-impliquent. Enfin, un autre profil d'individu peut particulièrement intéresser les ETI en croissance à l'international : ceux réceptifs à l'empowerment structurel mais également prédisposés au self-empowerment. Nous répondons à cette littérature émergente sur l'empowerment de soi en suggérant que l'empowerment structurel et l'empowering leadership

ne suffisent pas à générer les conditions durables de l'implication organisationnelle : l'individu doit y être réceptif et se montrer capable d'agence. Cette idée mérite d'être creusée dans le cadre de travaux futurs analysant notamment ce lien entre self-empowerment et intrapreneuriat au sein des ETI.

La finalité de notre thèse est de fournir des pistes pour développement des entreprises tout en préservant les intérêts des individus de ces entreprises : la pérennisation de l'IO est une des finalités de notre recherche (l'autre finalité correspondant au soutien pérenne du développement international). Ainsi, la question de savoir si l'EP et l'empowerment de soi se réfèrent à un seul et même objet sort du scope de notre étude. En revanche, l'empowerment de soi ressort de nos résultats, au-delà du sentiment d'expérience d'impact, de compétence, d'auto-détermination et de sens au travail (définition de l'EP selon Spreitzer, 1995) : il s'agirait d'une position d'acceptation du ressenti d'appréhension ponctuelle ou temporaire liée à des situations d'ambiguïté et d'incertitude *a priori*, puis d'une volonté de se mettre en position de relever le défi. Cette position d'empowerment de soi correspondrait à la mise en action préalable au sentiment d'EP, et découlant d'une base de confiance en soi. Dans nos résultats, cette position d'empowerment de soi comme position d'acceptation ponctuelle de l'ambiguïté, tout en restant en confiance de ses capacités ultérieures à y faire face, transparaît particulièrement dans les cas des ETI aux plus fortes dynamiques d'empowerment. Un exemple caractéristique liant le design du poste (empowerment structurel) et l'empowerment de soi correspond au syndrôme de la page blanche mentionné par plusieurs employés d'AIRFROID. Le fait que la politique du design des postes chez AIRFROID est de laisser une forte ambiguïté dans les tâches pourrait être source de crainte et d'immobilisme dans les cas les plus extrêmes de dis-empowerment de soi. Inversement, les individus acceptant plus facilement l'ambiguïté parviennent à percevoir le doute et les fiches de postes imprécises comme une opportunité et expérimentent temporairement une forme de stress qui devient rapidement eustress (stress positif) s'ils sont capables d'empowerment d'eux-mêmes. Ainsi, notre thèse propose de distinguer la notion d'empowerment de soi du concept d'empowerment psychologique.

Toutefois, sur ce point de la littérature, notre thèse ne fait que proposer une base de réflexion sur le sujet de l'empowerment de soi car elle ne se focalise pas spécifiquement sur ce volet du processus d'empowerment mais examine le processus de manière plus générale. La recherche sur le sujet reste encore très peu fournie et mérite d'être poussée afin de préciser les conditions à l'EP et à l'IO. A la lumière de la recherche déjà présente sur le self-empowerment, les dirigeants d'organisations peuvent comprendre que les initiatives de MRH empowering et de

leadership empowering qu'elles déploient sont importantes mais ne suffisent pas à stimuler et maintenir l'EP et l'IO : le succès du processus d'empowerment dépend également d'une dynamique individuelle. Avant même de pouvoir influencer cette dynamique individuelle par les initiatives organisationnelles empowering et un leadership empowering, l'organisation a donc intérêt à réfléchir et à adapter ses critères et processus de recrutement pour chercher la congruence candidat-entreprise.

Coun *et al.* (2021) évoquent plusieurs initiatives de MRH empowering combinées à l'empowering leadership pour générer de l'EP chez les employés : dans leur étude, c'est l'accès à la connaissance des individus via les TIC ainsi que l'autonomie professionnelle (liberté de décision dans la manière d'exécuter le travail) qui ressortent comme des initiatives fructueuses pour l'EP. La flexibilité spatio-temporelle de réalisation du travail n'est pas ressortie comme une initiative valide. Pour autant, dans les ETI fortement empowering, nous avons relevé que non seulement l'autonomie professionnelle, l'accès à la connaissance et l'empowering leadership sont importants pour générer de l'EP et de l'implication, mais aussi qu'au sein des ETI, la flexibilité de travail favoriserait EP et IO. Chez DEMAT, la méthode et le management en agilité SCRUM suppose cette forte flexibilité sur le lieu et les moments propices au travail, à condition que l'équipe se soit coordonnée en amont d'un sprint de travail. Chez AIRFROID, la forte autonomie d'organisation du travail est également présente, bien que dans le cas de certains métiers elle soit plus délicate à mettre en œuvre (interventions physiques de techniciens sur les sites des clients). Notre travail sur le management au sein des ETI va dans le sens des rares auteurs à proposer l'intérêt d'étudier les initiatives de MRH empowering en combinaison à l'empowering leadership, qui correspondent ensemble aux conditions de mise en œuvre du processus d'empowerment (Coun *et al.*, 2021; Kukenberger *et al.*, 2015; Maynard *et al.*, 2012).

L'originalité de notre thèse est qu'elle se focalise sur les spécificités du management dans les ETI, mais surtout d'avoir fourni une co-lecture du processus d'empowerment associé à la représentation du talent et de son management pour comprendre les conditions de l'EP, et par conséquent de l'IO et du développement pérenne de l'entreprise. Nous montrons, par notre thèse, l'intérêt d'examiner ces volets en parallèle, dans le cas des ETI, car nos résultats rendent évidentes la porosité entre ces conditions de dynamiques fortement empowering, impliquantes et sources de croissance durables de l'entreprise.

4. Synthèse des contributions théoriques et managériales

Notre méthodologie et notre posture interprétativiste se révèlent adaptées pour proposer qu'une dynamique d'empowerment favorise l'implication en développant chez les talents un sentiment d'impact, de sens, de compétence ou de maîtrise et d'auto-détermination et les conditions de mise en œuvre de ce processus managérial dynamique. Notre démarche nous permet inversement de donner à voir les cas d'ETI en échec relatif dans la mise en œuvre de l'empowerment mais surtout de proposer les raisons ayant conduit à cet échec. Ensuite, sur le plan de la représentation voire de la mise en place d'initiatives formalisées de management des talents, nous pensions retrouver qu'une architecture RH des talents pourrait défavoriser l'implication si la justice organisationnelle et le contrat psychologique ne sont qu'en partie ou non respectés vis-à-vis des salariés, et cela qu'ils fassent partie ou non du *pool* d'individus officialisés comme « talents » de l'organisation. Notre démarche permet aussi de comprendre où les ETI en sont dans l'évolution de leur représentation du talent et dans la structuration d'une éventuelle démarche d'identification et de management de ce talent. Les théories mobilisées au départ, de justice sociale et d'échange social (encadrant les concepts fondamentaux de perception de justice organisationnelle et de sentiment de respect du contrat psychologique des individus) que l'on pensait voir démultiplier la dynamique d'empowerment (ou au contraire renforcer le dis-empowerment), n'apparaissent comme des grilles de lecture pertinentes que par anticipation ou pro-action managériale vis-à-vis d'un risque de perte d'implication et de croissance. Sur les trajectoires de développement international des ETI, notre démarche inter-cas suggère quant-à-elle des dynamiques de croissance plus ou moins fortes. Parmi les théories d'internationalisation, c'est le modèle Uppsala qui semble correspondre aux ETI dans leur logique de développement.

4.1. Résumé des contributions théoriques

Notre analyse révèle au travers des cas d'ETI la nécessité d'examiner les trajectoires de croissance des entreprises sous l'angle des états dynamiques de croissance et des tensions contradictoires ou paradoxales. Nos résultats renforcent les travaux d'Anderson *et al.* (1999), Chanut-Guieu *et al.* (2018) et McKelvey (2004) sur la croissance dynamique ainsi que les travaux de l'école Uppsala sur l'internationalisation dynamique. Cet angle est encouragé et s'oppose à une perspective d'analyse linéaire comme celle de Greiner (1972, 1998).

Notre thèse s'insère de manière cohérente dans la séquence évolutive de ces études préexistantes en apportant une contribution supplémentaire à l'exploration des contraintes

managériales liées aux RH et à la gestion des talents, qui émergent au cours du processus de croissance organisationnelle. Cette exploration est spécifiquement axée sur les trajectoires de croissance soutenue voire d'hypercroissance et elle est appliquée au contexte singulier des ETI.

Notre étude explore de nouvelles pratiques de management des ressources humaines (MRH) qui réexaminent des principes traditionnels tels que la reconnaissance, le dialogue, la confiance et le partage, à la lumière des réalités contemporaines. Nous nous concentrons sur des modèles de management alternatifs, caractérisés par une démocratie participative, une résistance à la pression à court terme (notamment dans les entreprises familiales), une priorité accordée à la fidélisation des dirigeants et des employés, ainsi que des formes de gouvernance qui favorisent l'engagement social, une culture organisationnelle solide et l'innovation, contribuant ainsi à la pérennité (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012; Chevrier, 2012). Notre recherche se concentre spécifiquement sur ces nouvelles approches de MRH et de leadership, et nos résultats montrent comment elles sont appliquées au sein des Entreprises de taille intermédiaire en expansion à l'international.

Notre recherche met en évidence que les ETI présentent à la fois des points de convergence mais aussi des caractéristiques propres de développement par rapport aux PME et aux grandes entreprises, notamment à l'international. Notre recherche montre principalement que les ETI représentent un stade de tension. Les ETI demeurent flexibles dans la réponse à des opportunités de développement (plutôt associés à la PME), mais sont aussi amenées à structurer et formaliser des processus de développement, caractéristique plutôt associée aux grandes entreprises. Les ETI semblent en effet plus disposées à adopter une posture proactive et engageante de développement, à l'image des grandes entreprises. Cette double posture intermédiaire de tension entre flexibilité-structuration et de proactivité-réactivité se retrouve au niveau du management des talents de l'ETI. Nos analyses révèlent des trajectoires de croissance plus ou moins fortes au sein des ETI. La rapidité de ces trajectoires de développement semble liées à la dynamique en cours d'empowerment de ces talents. Notre travail examine les tensions managériales associées à ces trajectoires de développement diversifiées, bien que toutes nos ETI suivent toutes un modèle progressif et par étapes d'internationalisation, le modèle Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977, 2009; Vahlne et Johanson, 2017, 2021).

Nous mettons en évidence, au travers de nos résultats, en particulier des entretiens réalisés auprès de managers aussi bien aux sièges des ETI qu'en filiales, les craintes exprimées liées à une potentielle perte des liens de partage et de soutien mutuel. Cette perte serait liée à la croissance inévitable de l'entreprise, dans la mesure où le projet de sa direction est de demeurer

indépendante. Les opportunités d'échanges mais surtout les volontés d'échanges collaboratifs seraient encore possibles au moment de notre étude auprès des ETI mais sont menacées par la croissance. Cela s'expliquerait par le fait que les initiatives de changement managérial mises en œuvre permettent de pallier ce risque de perte du lien et de la reconnaissance des pairs avec la dispersion internationale des équipes, dans les cas constatés de dynamiques d'empowerment. Les données recueillies vont dans le sens de la littérature exprimant le risque de déshumanisation et de désengagement possibles des individus dans l'organisation en croissance (Bell et Khoury, 2011; O'Connor et Crowley-Henry, 2019). La thèse révèle des initiatives par lesquelles les ETI parviennent à maîtriser ce risque, dans les cas de dynamiques d'empowerment fonctionnelles. Des observations antérieures ont relevé que certains processus RH formalisés et postures régulatrices de cadres intermédiaires peuvent entraver la croissance des ETI, mais les circonstances précises de ce phénomène et les solutions pour le prévenir manquent dans la littérature. Selon notre étude, la mentalité des dirigeants, caractérisée par une résistance au changement et une tendance à craindre la délégation des responsabilités, semble jouer un rôle plus important encore que les processus et postures des managers intermédiaires mentionnés par Quader (2007). Plus que l'arrivée de membres externes à la famille aux gouvernances des ETI, c'est surtout la crainte visible et exprimée des dirigeants historiques vis-à-vis du changement, généré par cette ouverture à des points de vue divergents, qui menacerait la croissance. D'après nos résultats, il s'agit moins d'une question de dilution des pouvoirs entre membres externes et membres internes à la famille soulignée par la littérature sur les entreprises familiales, qu'une question de mentalité des dirigeants historiques de l'entreprise (Arregle *et al.*, 2012, 2019; Arregle et Mari, 2010; Le Vigoureux et Aurégan, 2010; Vallejo, 2008) qui soutient ou fait obstacle à la pérennité de l'implication et du développement des ETI.

Ensuite, nos résultats montrent comment ces ETI s'adaptent à ces tensions, puis suggèrent des clés de succès, de succès relatif ou d'échec dans les choix d'initiatives managériales permettant de générer et de maintenir un degré d'implication élevé associé à une trajectoire de croissance pérennes. Enfin, notre recherche propose d'expliquer ces choix d'initiatives managériales, et d'examiner la cohérence de ces choix par rapport à la représentation du talent dans ces entreprises.

Nos résultats suggèrent une continuité dans la logique de développement qui serait transférable à d'autres entreprises dans leur développement de PME à ETI, puis d'ETI à grande entreprise : plus l'entreprise se développe, plus elle aurait tendance à modifier sa vision des talents au profit d'une représentation exclusive ainsi qu'à complexifier ou fortement formaliser ses initiatives

de MRH et de leadership. Toutefois, ces deux tendances qui semblent alignées entre elles et se répondre ne sont pas un mal en soi, si ces entreprises prennent des mesures qui subdivisent l'organisation en sous-unités et équipes semi-autonomes. Le format de l'entreprise qui reste agile, indépendante et pérennise sa croissance ainsi que l'implication des individus qui y travaillent correspondrait à la petite structure. L'idée est de ne pas craindre la croissance de l'entreprise. La crainte se manifeste d'abord chez les dirigeants puis cette résistance se contamine ensuite aux équipes comme nous le montrent les cas d'ETI à faible dynamique d'empowerment (PLASTAU, Beta et Gamma). Il s'agit plutôt de concevoir l'entreprise comme une somme de petites unités ou structures où le pouvoir de décision et d'action est le plus décentralisé, tout en ayant la possibilité d'interagir et de transférer mutuellement entre filiales des connaissances, des expériences et d'autres ressources de natures diverses.

Au-delà de cette conception structurelle et managériale décentralisatrice et délégative, nos résultats soulignent d'autres initiatives de MRH et de leadership empowering comme clés du succès de l'implication (aux niveaux individuel et collectif) et de la croissance soutenue (au niveau organisationnel). Nos résultats indiquent que les ETI semblent privilégier un schéma d'internationalisation graduelle similaire au modèle promulgué par l'école Uppsala. Sur le plan de la GRH, cela implique que les ETI cherchent à réduire la pression psychologique sur les employés associée à l'acquisition et à la mise à jour des compétences requises pour l'internationalisation, ainsi qu'à l'ajustement aux changements qui en découlent.

La littérature en TM au sein des FMN souligne le rôle des *boundary spanners* pour développer le capital social reconnu comme primordial dans la coordination internationale de l'entreprise. Les ETI adoptent une approche similaire à celles des grandes entreprises en ce qui concerne la reconnaissance des *boundary spanners* (agents de liaison), souvent qualifiés de « leaders globaux d'équipes », pour superviser les opérations internationales et faciliter l'internationalisation grâce à l'empowerment. Notre recherche révèle que c'est au stade des ETI que ces rôles essentiels commencent à être identifiés et valorisés, tant du point de vue de la MRH que du TM. A cet effet, des postes spécifiques sont créés pour remplir cette fonction stratégique et des mesures de soutien privilégiées sont mises en place. Lorsqu'aucun poste n'est formellement créé, les ETI invitent les individus volontaires à prendre ce rôle clé et sont identifiés et appréciés comme talents.

Ce travail de recherche ouvre sur un recul critique des démarches initiées et sur des recommandations d'ajustement et de prévention destinées aux dirigeants et managers d'ETI ou de PME en transition vers le stade ETI. Notre thèse montre des voies possibles d'empowerment

pour répondre à la nécessité constatée de formalisation d'initiatives constructives dans une transition réussie de PME à ETI, en prenant des cas d'ETI à différents degrés de maturité de leur développement. Elle contribue ainsi aux littératures sur le processus d'empowerment mais aussi aux littératures sur le développement international des entreprises, en particulier celles qui s'applique aux cas des ETI.

4.2. Contributions managériales et méthodologiques

Au sein de la catégorie ETI, notre étude comparative montre plusieurs voies possibles pour mettre en œuvre l'empowerment. Notre thèse identifie des points communs entre ETI et des particularités d'implémentation propre à chaque ETI examinée. Celles-ci peuvent inspirer des dirigeants et managers d'entreprise en développement, en transition de PME à ETI et d'ETI à grande entreprise, en particulier celles plaçant l'internationalisation comme levier de croissance.

Conscientiser le plus tôt possible le risque de déshumanisation et de désengagement lié à la croissance des effectifs et à la distanciation géographique, culturelle et relationnelle des individus apparaît fondamental au travers de nos résultats. Il appartiendrait d'abord aux dirigeants de conscientiser ces risques pour être mentalement disposés à anticiper le déploiement d'initiatives d'empowerment : les changements incrémentaux apparaissent souhaitables par rapport à des changements radicaux dans l'accompagnement RH de la croissance, d'où la nécessité d'anticipation.

Concernant la fonction RH, elle gagnerait à se professionnaliser pour accompagner la croissance de l'entreprise au stade ETI, afin de retenir les talents qui pourraient se sentir délaissés, moins reconnus, et en manque de suivi des carrières et d'accompagnement du changement. Cependant, ce renforcement de la fonction RH doit être soutenu par la direction générale dans un souci de cohérence et afin d'éviter les résistances et incompréhensions de la part des équipes contraires à l'empowerment.

Subdiviser l'organisation en PME ou « intra-prises » (vocabulaire utilisé par les dirigeants d'AIRFROID) au sein de l'ETI, ou décentraliser le pouvoir de décision et les fonctions support au plus proche des contraintes locales de chaque entité qui composent l'ETI semble souhaitable. Cet empowerment favoriserait l'implication et un développement pérenne, donnant raison aux propos tenus par Gattaz (2002) qui dénoncent que le gigantisme n'est pas la taille normale de l'entreprise. Les succès les plus importants d'implication et de croissance des ETI se retrouvent lorsque les dirigeants acceptent un degré fort de délégation et de responsabilisation

(d'empowerment) et soutiennent la diffusion d'une logique culturelle de leadership et de MRH collaborative. La communication des changements gagne à être régulière pour soutenir l'empowerment qui s'actualise avec la croissance de l'entreprise.

De plus, nos résultats suggèrent que les ETI se positionnent le plus souvent sur un marché de niche global (Simon *et al.*, 2014), augmentant leurs chances d'être un employeur responsable socialement puisqu'elles sont moins exposées aux aléas du marché et d'une concurrence pouvant faire pression sur les marges. Il s'agit là d'un élément à valoriser dans la stratégie de marque employeur des ETI, souvent peu visibles des candidats.

Sur le plan de la gouvernance, ouvrir à des membres externes à la famille ne menacerait pas la propension stratégique et managériale de long terme (souhait de pérennité et de responsabilité sociale forte associée à ce souhait) des ETI. La mentalité des membres internes comme externes à la famille, nouvellement intégrés à la gouvernance, semble davantage se présenter comme un déterminant à cette pérennité et logique managériale empowering et responsable. Dans la recherche des membres externes, comme dans la réévaluation régulière de l'alignement des compétences et mentalités des membres internes aux organes de gouvernance, les ETI voudront s'assurer de recruter des attributs d'ouverture aux points de vue divergents (prédisposition positive au débat et à la confrontation d'opinions), ainsi que d'un style de leadership collaboratif. Il serait requis des dirigeants familiaux ou patrimoniaux de consentir à une redistribution des prérogatives au sein du comité de direction ainsi qu'au sein d'autres instances éventuelles de gouvernance. Il est observé que l'adoption d'une structure de gouvernance, combinant à la fois des acteurs internes et externes à la sphère familiale, semble promouvoir l'expansion de l'ETI à l'échelle internationale, tout du moins en se basant sur les conclusions tirées de nos cas d'étude. Néanmoins, il est important de noter que huit des neufs cas examinés correspondent à des entreprises familiales et/ou patrimoniales, ce qui pose une limite à l'applicabilité générale de ce résultat.

Les dirigeants et cadres des PME et ETI gagneraient à connaître l'ensemble des crises potentielles que leur entreprise peut rencontrer dans leur développement. Garder à l'esprit qu'elles pourraient survenir à différentes étapes de leur croissance et maturité semble utile. Les connaître leur permet de qualifier les problèmes managériaux à adresser préalablement à toute réflexion sur les initiatives de MRH et de TM à mettre en œuvre. Ensuite, à la question de savoir à quel moment du développement de l'entreprise déployer les initiatives de management envisagées, il s'agit d'intégrer le plus tôt possible dans les mentalités l'idée que ces nécessités émergent des opérateurs les plus proches du terrain, à la condition que la culture managériale

d'empowerment ait permis d'instaurer un climat de confiance suffisant pour lui permettre de s'exprimer. Charge aux dirigeants et managers, soutenus par la fonction RH, d'assurer leur rôle de suivi et de communication régulière à cet effet. Rester à l'écoute des initiatives de MRH et de TM à l'œuvre au sein d'autres entreprises similaires (par le recrutement de candidats venus de l'extérieur et notamment de grandes entreprises internationales, le recours à des réseaux d'ETI ou des experts et consultants) est une manœuvre appliquée par nos cas d'ETI les plus empowering.

Nos analyses révèlent aux cadres supérieurs et gestionnaires de PME en processus de transition vers le statut d'ETI les conflits internes auxquels ils pourraient être confrontés, tout en identifiant des stratégies d'empowerment leur permettant de prévoir ou résoudre ces conflits. Notre étude met également en évidence les paramètres gestionnaires qui favorisent l'émergence d'une trajectoire de croissance substantielle ou plus modérée pour les ETI à l'échelle internationale. Elle se focalise spécifiquement sur les modalités et les niveaux d'implémentation de l'empowerment des RH, en examinant comment ces facteurs influencent les processus de croissance.

La durabilité de la croissance internationale des ETI semble découler de la maîtrise judicieuse d'un équilibre entre la prudence et l'aspiration à la croissance. Cela implique de parvenir à une harmonie entre une approche précautionneuse dans la trajectoire d'internationalisation, qui accorde aux équipes le temps nécessaire pour se renforcer, et le défi inhérent à une orientation stratégique relativement robuste en faveur de l'expansion internationale (Chanut-Guieu *et al.*, 2018; Kraus *et al.*, 2016). Cette proposition répond aussi aux réflexions invitant à un management plus humaniste au travers de temps consacrés à l'accompagnement de chaque individu au travail (Bachelard, cité par Frimousse et Peretti, 2021).

Connaître la représentation du talent au sein des ETI permet de comprendre leur logique de management du talent ainsi que les choix des initiatives de management des RH et de leadership mis en œuvre par ces entreprises, en alignement ou désalignement avec leurs objectifs stratégiques. Dans le cadre de notre thèse, l'objectif stratégique analysé correspond à celui de poursuivre le développement international de l'ETI de manière pérenne. Pour le cas des ETI qui réfléchissent à l'instauration d'une architecture RH différenciée, autrement dit à un système d'identification et de management exclusif des talents managériaux, les dirigeants actuels en charge de la question de la succession des talents peuvent être mis en garde sur les risques de sentiments d'injustice et de dés-implication associés à la mise en œuvre d'un tel système exclusif des talents (Björkman *et al.*, 2013; O'Connor et Crowley-Henry, 2019).

D'autres risques sont associés à une perspective exclusive, auxquels les ETI qui sont précisément en train de penser leur système d'architecture RH différencié gagneraient de connaître. Ces entreprises savent qu'elles sont positionnées sur des marchés de niche globaux et qu'elles manquent de visibilité relativement aux grandes entreprises. Elles souffrent d'un manque d'attractivité, même lorsque le marché du travail qui les concerne affiche moins ou peu de pénurie de main d'œuvre. Lorsque les ETI choisissent d'établir un système exclusif de TM, elles ont un intérêt critique à comprendre l'enjeu crucial de le penser et de le mettre en œuvre de manière qui soit comprise par le plus grand nombre dans les critères et le fonctionnement. Faute de quoi, elles encourent un déficit de loyauté de la part des employés déjà présents non considérés comme stars par l'organisation mais aussi un manque de bouche-à-oreille négatif conduisant à une attractivité réduite de nouveaux candidats.

Notre thèse propose que ce mix qui semble propre aux ETI entre inclusif et exclusif serait souhaitable : les ETI les plus matures (CONNECT, AIRFROID, DEMAT) ont pu expérimenter des conflits entre employés souhaitant prendre la succession de membres de la direction sur le départ. Elles ont pris conscience de la nécessité de construire un système d'identification et d'accompagnement spécial pour les profils amenés à occuper ces postes les plus stratégiques.

Au-delà de cette représentation inclusive-exclusive, nous proposons que les ETI connaissant un succès de leur croissance et de l'implication (nous pensons aux cas de forte dynamique d'empowerment et de forte croissance voire d'hypercroissance) adoptent une représentation du talent comme développable. Les initiatives de MRH, de leadership et de TM retrouvées dans nos résultats sont le reflet direct de cette conception du talent individuel et collectif : leur processus d'empowerment donne aux employés la possibilité de maîtriser leur destinée au sein de l'organisation, dans la limite des possibilités de l'entreprise, qu'alors ils connaissent grâce à une communication transparente et récurrente.

Cette prise de conscience de l'enjeu de la représentation du talent exclusif (le cas échéant) et d'une conception perçue et acceptée comme juste par le plus grand nombre d'employés des ETI constitue la base. Ensuite, les ETI gagneraient à inclure dans la réflexion détaillée de critères de classification et de fonctionnement du système exclusif les représentants de l'opinion des employés. Cette proposition va dans le sens des travaux suggérant que le changement est mieux accepté et incarné par les employés lorsqu'ils ont la possibilité perçue et réelle de le co-construire. Les dirigeants d'ETI gagneraient à penser leur approche de coordination siège-filiales en amont (globale, glocale ou locale et niveaux d'autonomie dans l'adaptation associés plus ou moins forte), pour adapter leur système de TM.

Notre thèse entre dans le détail des processus d'empowerment qui fonctionnent bien (en particulier pour AIRFROID, DEMAT et dans une moindre mesure, CONNECT) ou relativement moins bien (pour PLASTAU et Gamma). Les ETI ou PME en transition de PME à ETI peuvent tout à fait comparer ces processus et leur conception du management des talents aux leurs pour anticiper ou ajuster leurs propres approches.

L'établissement d'une culture d'entreprise cohérente à l'échelle internationale au sein des ETI peut comporter une dimension de contrôle subtile, tout en conférant simultanément un pouvoir d'agir aux équipes. Les dirigeants des ETI pourraient bénéficier de la compréhension des paramètres que notre recherche a identifiés, qui déterminent si une charte des valeurs peut favoriser l'empowerment ou agir comme une source de contrainte. Un élément crucial à prendre en considération par ces dirigeants réside dans la communication de l'utilité d'une charte de valeurs uniforme à l'échelle internationale. Ils devraient mettre en place des ressources et des opportunités pour des ateliers de coordination, tout en accordant aux entités étrangères la latitude nécessaire pour formaliser les valeurs qui caractérisent leur propre branche de l'ETI. Cette démarche permettrait de fournir des repères pertinents aux nouveaux membres de l'entreprise.

Une autre initiative de MRH semble clé dans le processus d'empowerment des talents en ETI, dans son ambition d'implication et de croissance pérenne à l'international : celle de la création formelle ou de l'assignation de rôles de *boundary spanners*. Dans le cas de PLASTAU, une observation significative résidait dans l'utilisation, au moment de l'étude, de techniciens désignés comme « pompiers éteignant les feux » techniques en réponse à des lacunes en compétences ou en connaissances constatées au sein des filiales à l'étranger. De plus, seuls les dirigeants de l'ETI assumaient ces fonctions de *boundary spanners*. Cependant, la réticence à déléguer ces rôles semble entraver l'expansion internationale de l'entreprise. En 2018, le responsable commercial Europe était le seul à officiellement assumer ce rôle en dehors de la direction. Cette illustration issue de l'ETI PLASTAU met en évidence l'importance de reconnaître et de formaliser ces rôles le plus tôt possible, dès que la multiplication d'entités à l'échelle internationale s'amorce.

En conclusion de ce chapitre, la figure 30 ci-après présente une proposition de visuel synoptique synthétisant nos résultats de recherche et en particulier en réponse à la question de la mise en œuvre du processus d'empowerment en ETI. Cette figure permet de conclure la partie empirique de notre thèse, en montrant un comparatif de processus d'empowerment fonctionnels et dysfonctionnels retrouvés au sein des ETI que nous avons étudiées

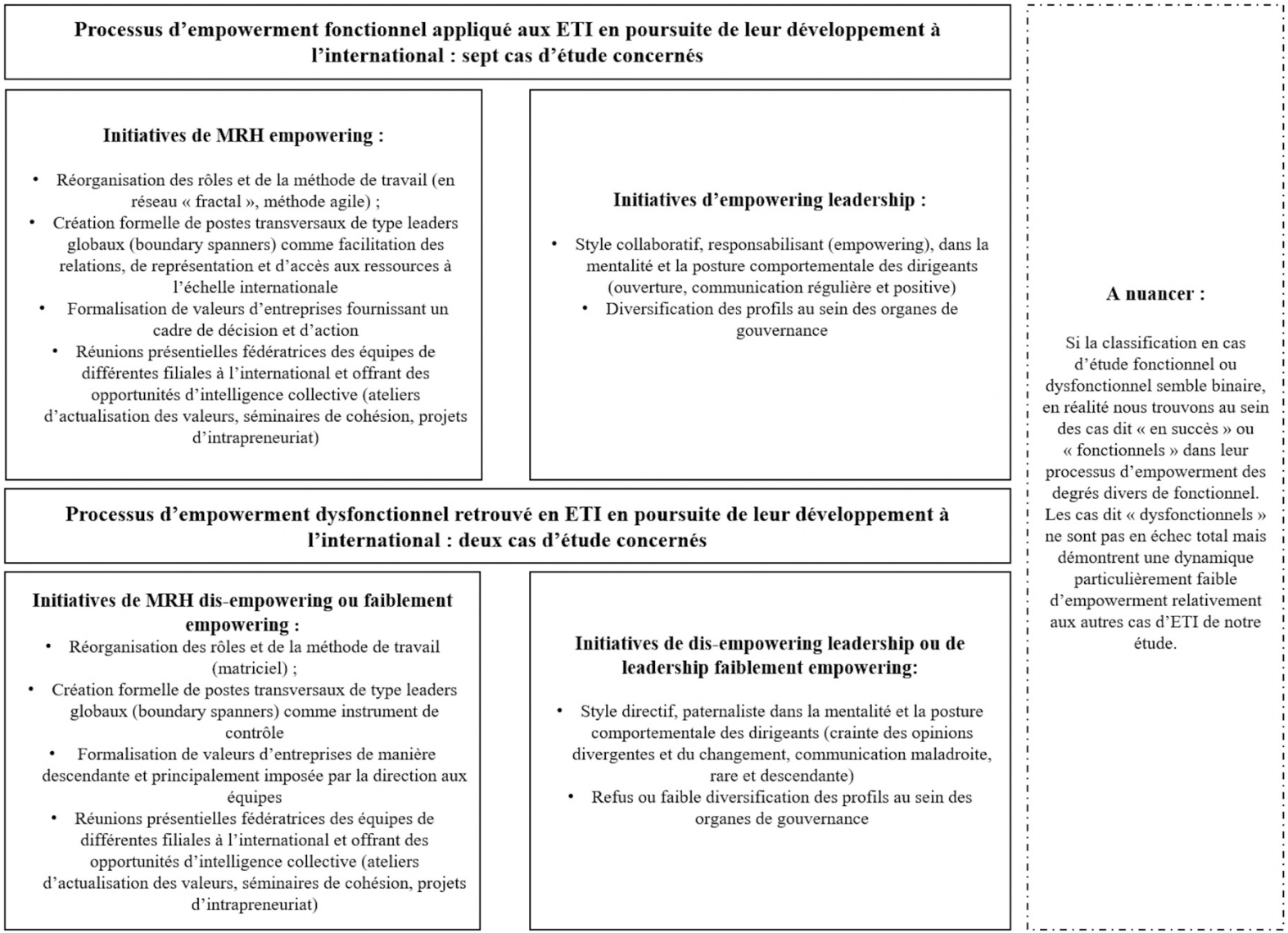


Figure 30 Comparatif des processus d'empowerment fonctionnel et dysfonctionnel appliqué au cas des ETI

.

Notre thèse présente une contribution méthodologique, du fait d'avoir étudié un sujet de management des RH en lien à la croissance des entreprises par une approche multisite. Nous montrons l'intérêt d'analyser ce lien à la fois au siège et au sein de plusieurs filiales à l'étranger, pour bénéficier d'une vision complète des ressentis des interviewés sur un sujet RH à l'international. Cette démarche permet de cibler les perceptions du management intermédiaire et de proximité autant que des dirigeants, qui comportent des nuances entre les différentes entités d'une même entreprise internationalisée. Notre recherche montre également l'intérêt d'une approche longitudinale pour approcher ce type de problématique RH et stratégique.

Après avoir confronté nos résultats sur les ETI avec la littérature existante pour répondre à notre problématique et à nos deux questions de recherche, le chapitre 8 présente une ouverture critique tout en spécifiant les limites de notre recherche et en détaillant les perspectives de recherche futures.

Chapitre 8 – Prolongement critique, limites et perspectives de la recherche

La première partie de ce chapitre pose les limites de notre travail de thèse et les principales perspectives de recherche. La deuxième et la troisième partie ouvrent sur de nombreuses perspectives de recherches complémentaires, d'un point de vue stratégique et organisationnel ainsi que sous un angle individuel. Ces différentes voies de recherche méritent tout l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion, en particulier dans le domaine du management des ressources humaines, du leadership et du management des talents. La quatrième partie de ce chapitre présente un prolongement critique à nos résultats de recherche en prenant un angle dialectique d'empowerment-contrôle.

1. Limites de la recherche et premières pistes de la recherche associées

La première section reconnaît d'abord que notre thèse se concentre davantage sur les processus d'empowerment et que la conceptualisation du talent dans les ETI doit être affinée au travers de l'examen de nouveaux cas d'ETI. Ensuite, nous proposons de poursuivre notre étude longitudinale. Enfin, nos résultats inspirent un prolongement de la recherche qui cible l'articulation des modalités de leadership virtuel par rapport au présentiel.

1.1. Un nombre limité de cas et impact sur la conceptualisation du talent dans les ETI

Sur le volet de la représentation du talent en Entreprise de taille intermédiaire (ETI), nos résultats d'étude aboutissent à la proposition selon laquelle les ETI à effectif plus faible cultiveraient une vision plutôt inclusive reconnue aux PME (Festing *et al.*, 2013; Harsch et Festing, 2019; Krishnan et Scullion, 2017; Valverde *et al.*, 2013). Au contraire, les ETI aux effectifs plus importants préféreraient une vision plus exclusive dans l'identification du talent et de son traitement. Dans ce second cas, il s'agit d'une philosophie du talent plutôt associée aux grandes entreprises dans la littérature en management des talents (Crane et Hartwell, 2019; O'Connor et Crowley-Henry, 2019). Cependant, seules quatre ETI ont été examinées sur le volet management des talents là où nos neuf cas d'ETI ont pu faire l'objet d'étude d'initiatives managériales et de leadership pouvant pérenniser la croissance et l'implication. Cela vient du fait que le projet de recherche a d'abord eu vocation à répondre à la seconde question de recherche, à savoir les manières dont ces entreprises peuvent renouveler leurs modèles

managériaux pour impliquer les équipes et soutenir leur développement. Il est ensuite apparu essentiel de reprendre notre problématique générale afin d'intégrer la question de la représentation des talents qui serait propre à l'ETI, dans sa transition de la PME à la grande entreprise, objet de notre première question de recherche.

Ainsi, l'idée est ? d'examiner la cohérence entre cette vision du talent et la manière de renouveler le modèle managérial dans la croissance pour maintenir la pérennité du projet de développement et l'implication. Cette vision du talent peut, en effet, faire émerger des limites à l'empowerment des individus dans l'entreprise, dans la mesure où la posture adoptée et le niveau d'accompagnement structurel peut ne pas concerner l'ensemble des équipes et générer un écart important d'implication entre les profils considérés comme des talents, par rapport à ceux qui en seraient exclus. De cette limite naît une perspective de recherche : il s'agirait d'interroger un plus grand nombre d'ETI à des fins comparatives, dans le but de vérifier que cette proposition de lien entre taille de l'entreprise en particulier et vision du talent se retrouve au sein d'autres ETI.

Suivant la définition du talent qui serait particulière à l'ETI d'après nos résultats, d'autres travaux complémentaires sur ces entreprises permettraient de vérifier cette proposition de définition et de la préciser. Conceptualiser le talent (global) en ETI favoriserait la compréhension des logiques de MRH, de leadership et de TM que l'entreprise adopte en adéquation ou en décalage avec cette représentation du talent mise en évidence. L'analyse de l'alignement ou des écarts entre représentation du talent et initiatives de management du talent donnerait aux dirigeants et décisionnaires en ETI la possibilité de conscientiser et d'ajuster ces initiatives en fonction des objectifs stratégiques souhaités et de réaligner leurs priorités d'investissement. Sur le plan conceptuel, les travaux affineraient notre définition en validant la distinction de taille entre ETI ou des distinctions d'autres natures correspondant à plusieurs profils d'ETI.

Pour aller plus loin, une de nos propositions de recherche issues de la thèse consiste à redéfinir l'étude des représentations du talent en ETI sous un prisme plutôt que sous une classification binaire séparant la vision du talent comme sujet inclusif ou exclusif. D'autres travaux examinant les ETI de manière comparative permettraient de vérifier cette proposition, ainsi que des recherches comparant les visions du talent à travers ce prisme, étendu aux grandes entreprises et aux PME.

En rapport à nos résultats de recherche sur ce volet du talent global en ETI, il est possible que ces travaux supplémentaires viennent renforcer notre proposition selon laquelle les ETI les plus

grandes adopteraient davantage une représentation exclusive du talent par rapport aux autres entreprises de la même catégorie. Ainsi, les ETI constitueraient un terrain de recherche particulièrement fertile pour observer le processus de réflexion, de conception, voire de mise en œuvre des systèmes d'architecture RH différenciant les talents clés du reste des employés.

Un angle critique peut être envisagé dans ce cas, dans la continuité du travail de O'Connor et Crowley-Henry (2019) et de notre thèse sur le volet du TM. Ces auteurs suggèrent que, suivant la manière dont un tel système est pensé, établi et mis à jour, et à quelle fréquence, un potentiel sentiment d'injustice et une forme de dés-implication organisationnelle pourraient émerger chez les exclus du *pool* de talents. Parallèlement à cela, une pression démesurée accompagnée d'un syndrome d'imposteur pourrait se révéler chez les individus inclus dans ce *pool*. Dans ce cadre, nos résultats suggèrent que dès le stade ETI, des dispositifs de management des talents globaux commencent à se formaliser en tenant compte, non seulement, de développer le capital humain mais aussi le capital social. Notre thèse montre davantage la nature de ces systèmes de développement du talent en ETI et n'entre pas dans le détail du cycle de vie du talent et de son management en observant les interactions entre le capital social et humain, comme le suggèrent Crane et Hartwell (2019). D'autres travaux permettraient de faire le pont entre la naissance de tels systèmes d'identification et du développement du talent comme capital à la fois humain et social que nous avons vus déjà émergents en ETI et la continuité de ces systèmes lorsque l'entreprise passe d'ETI au stade de multinationale. Notre recherche montre davantage la nature de ces systèmes de développement du talent en ETI. Des travaux complémentaires pourraient interroger l'impact de systèmes hybrides de TM tels que ceux mis en évidence au sein des ETI, dans le détail de la mise en œuvre de ces systèmes qui restent encore sous-explorés.

La littérature en talent et TM au sein des multinationales souligne le rôle des *boundary spanners* pour développer le capital social reconnu comme primordial dans la coordination internationale de l'entreprise. Notre thèse interroge des *boundary spanners* mais ne permet pas de valider que l'ETI choisit d'identifier les individus tenant ces postes et rôles comme talents dans son système d'identification des talents. Ce système doit, en effet, encore être formalisé au moment de notre étude : il est en réflexion chez DEMAT et en cours de formalisation des critères d'identification chez CONNECT. Etudier la continuité de leurs processus d'identification et de management des talents et interroger le lien possible entre le stade ETI et grande entreprise dans ces choix de formalisation du système de talent et TM apporterait un éclairage utile aux dirigeants. Une telle étude les éclairerait sur la manière dont s'y prennent d'autres entreprises suivant une

trajectoire de développement et des contraintes de marché similaires aux leurs pour s'en inspirer.

Notre thèse montre la représentation du talent dans les ETI sur la base de quatre cas d'étude. Cette représentation est examinée dans sa cohérence et son articulation avec le processus d'empowerment qui comprend les initiatives de MRH et de leadership empowering. Une recherche complémentaire, dans la continuité de notre thèse, serait d'appréhender cette articulation de processus d'empowerment et de vision du talent dans leur mise en œuvre effective en ETI. Elle s'appuierait sur les recherches jusque-là décontextualisées ou ciblées sur les grandes entreprises, mettant en évidence les risques sociaux et éthiques liés à la mise en place de système de TM formalisés différenciant une élite qualifiée de talent du reste des employés, tels que celles de Björkman *et al.*, (2013) et de O'Connor et Crowley-Henry (2019). Ce travail pourrait examiner en particulier la manière dont ces systèmes de TM se formalisent et sont vécus par les employés. Examiner ce processus et son impact sur l'implication des employés et sur le développement des ETI apporterait un éclairage multi-niveaux complémentaire à notre recherche sur les voies possibles de succès d'articulation de l'implication-développement. Ce travail permettrait aussi de contribuer à la littérature sur les enjeux éthiques et de responsabilité sociale des entreprises en croissance particulièrement dans leur transition d'ETI à grande entreprise.

1.2. Limites de la transférabilité de nos résultats ouvrant sur des perspectives d'études à des contextes contrastés

Il est important de noter que notre recherche se fonde sur neuf cas, parmi lesquels quatre ont fait l'objet de notre étude principale. Il serait judicieux de comparer nos conclusions en réalisant des cas supplémentaires d'ETI, aux caractéristiques plus contrastées notamment de type gouvernance mais aussi de trajectoires d'internationalisation. Cela contribuerait à renforcer nos résultats sur la pérennité de l'implication organisationnelle et de l'expansion à l'international. Néanmoins, notre recherche permet déjà d'identifier des initiatives de MRH ainsi que les orientations de leadership potentielles qui favorisent à la fois l'implication et la croissance au sein des ETI. Il est possible que de nouvelles initiatives émergent au sein d'autres ETI, ce qui mérite une exploration ultérieure.

Pour notre étude, nous avons cherché des cas d'ETI présentant un contraste dans le type de gouvernance, à savoir des entreprises familiales ou patrimoniales et non-familiales, non patrimoniales. Pour autant, les ETI ayant accepté de nous répondre étaient toutes de

gouvernance familiales et/ou patrimoniales, à l'exception du cas DEMAT, qui reste très proche de ces attributs : le fondateur a son frère à la direction de la R&D, le cœur d'activité de l'entreprise repose sur ce volet technique, et tous deux ont des parts dans l'entreprise (certes inférieures à 10% du capital, là où les entreprises patrimoniales détiennent une part significative du capital si l'on reprend la définition d'Yvon Gattaz, dirigeant d'ETI à l'origine de la création du syndicat METI). Il serait souhaitable de réaliser une étude plus contrastée pour mieux distinguer les spécificités de l'ETI, vis-à-vis des ETI patrimoniales. Chercher des cas d'ETI non familiales permettrait de vérifier en quoi les ETI se distinguent des entreprises familiales dans leurs trajectoires de croissance afin de clarifier les conditions par lesquelles l'entreprise peut atteindre ses objectifs de croissance. De plus, notre thèse va dans le sens de la littérature sur les entreprises familiales, en identifiant des identités culturelles et un capital socio-émotionnel effectivement forts des ETI étudiées. Ces éléments prennent la forme d'initiatives managériales pour maintenir ce capital socio-émotionnel fort dans les ETI à fortes dynamiques d'empowerment, comme la réflexion-formalisation des valeurs d'entreprise, ou encore la révision des processus de recrutement en alignement avec ce système de valeurs actualisé. D'autres travaux ciblant spécifiquement les divergences entre les ETI familiales et non familiales pourraient compléter cette suggestion des conditions de succès de l'empowerment dans la croissance.

1.3. Approfondissement longitudinal requis pour préciser les modalités d'empowerment et leurs temporalités

Une approche longitudinale permettrait de dégager les étapes précises que ces entreprises sont amenées à traverser dans le déploiement du processus d'empowerment. Notre thèse en fournit déjà un premier aperçu au travers des deux vagues de collecte sur une période de trois ans (2019-2021). Identifier ces différentes étapes du processus pour les managers d'ETI faciliterait leur action, en leur permettant d'anticiper les phases de crise par une préparation plus robuste de l'accompagnement au changement des équipes. Cette approche inclurait des périodes d'observation auprès des équipes managériales, notamment lors des séminaires internationaux, organisés en virtuel et en présentiel, afin de dégager la complémentarité de ces deux formats d'échanges, mais aussi lors de situations plus courantes d'interactions entre les managers et leurs équipes internationales à différents niveaux (managers de direction vis-vis des équipes d'encadrement intermédiaires et managers intermédiaires à l'égard des équipes opérationnelles,

aussi bien en siège que dans les filiales). Cette méthodologie de recherche permettrait de vérifier nos propositions en fournissant un niveau de détails plus important.

Sur les réponses ou initiatives de MRH en ETI, il s'agirait notamment, au travers de nouveaux cas, d'identifier à quel moment du développement des ETI (à quel effectif et niveau de maturité de la fonction RH notamment) il serait souhaitable d'intégrer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). A titre d'exemple, PLASTAU focalise les efforts de la fonction RH, dès 2018, sur sa nouvelle mission de clarification des rôles associée à un nécessaire inventaire des compétences préalable. Dans ce cas précis, la posture de l'ETI semble réactive et tardive au niveau du MRH car des situations d'ambiguïtés de rôles source de dés-implication se font sentir au travers des entretiens. La trajectoire de croissance à l'international de PLASTAU est perturbée, suggérant ainsi une éventuelle démonstration du retard dans la réalisation de l'évaluation des compétences. A titre de comparaison, AIRFROID ayant atteint un stade de maturité plus important de développement, semble avoir franchi l'étape vécue par PLASTAU. Cette ETI à forte dynamique d'empowerment et trajectoire de croissance soutenue gère de manière adéquate l'ambiguïté des rôles. Les descriptions de poste et les fonctions essentielles, alignées sur les besoins stratégiques de l'entreprise, sont formalisées. Néanmoins, cela laisse aux individus occupant ces postes une marge significative pour rechercher de manière autonome ou semi-autonome les attributions inattendues qu'ils souhaitent assumer. Les modalités et temporalités de ce type d'initiative empowering en ETI méritent un examen plus approfondi pour favoriser l'anticipation de l'évolution de la fonction RH aux dirigeants d'ETI ou de PME en transition de PME à ETI. Ces nouvelles investigations pourraient examiner les stratégies RH particulières de sélection, formation et de supports alternatifs au développement des équipes afin d'accompagner cette transition des entreprises vers le stade ETI et vers l'international.

Une autre perspective de recherche est issue de la portée de notre étude en rapport aux différents niveaux d'analyse examinés, sur le processus d'empowerment et sur le système adopté d'identification et de management des talents. Notre thèse se focalise tout d'abord sur le processus d'empowerment, en lien avec l'internationalisation des ETI. Elle révèle pourquoi et comment ce processus se manifeste sur les niveaux organisationnel et individuel et dans l'interaction entre ces deux niveaux. La deuxième vague de collecte de données examine l'évolution potentielle mais surtout le lien entre ce processus d'empowerment (dont les dynamiques varient entre les cas d'ETI) et la représentation du talent et de son management. Sur ce second volet du TM, notre thèse traite principalement du niveau organisationnel. Les

éléments d'implication organisationnelle révèlent la posture de représentation du talent et du management des talents antérieure aux éventuels systèmes de revue des talents en construction ou correspondant à l'absence d'un tel système. Le niveau organisationnel ressort davantage dans notre analyse de TM. Un travail de recherche pourrait s'inscrire dans la continuité de notre thèse en suivant la mise en place d'un tel système d'architecture RH différenciée ou l'évolution des cas d'ETI ayant préféré écarter un tel système, poursuivant ainsi l'analyse du TM au niveau organisationnel, mais interrogeant davantage les perceptions individuelles liées à ces différentes postures de TM. Cette étude pourrait révéler des sentiments de justice et d'injustice associés à ces postures distinctes de TM et de renforcement ou d'affaiblissement du contrat psychologique entre les individus et l'ETI. Il permettrait de préciser l'analyse de la relation entre le processus d'empowerment, les trajectoires de croissance à l'international de l'ETI et la posture de TM choisie.

Notre recherche aboutit à la proposition que les ETI reconnaissent spécifiquement le talent comme les compétences de management des activités et des équipes internationales, lorsque ces entreprises suivent une trajectoire de développement international par étapes de plus en plus engageantes (Johanson et Vahlne, 2009a, 1977; Vahlne et Johanson, 2021b). Des travaux complémentaires examinant d'autres trajectoires de développement international qui seraient par exemple qualifiées de *born global* pourraient révéler des PME reconnaissant exceptionnellement tôt ces compétences de management international comme talent. Ils permettraient de rapprocher la littérature des micromultinationales et des *born global* de celle portant sur les représentations du talent et son management (Bell *et al.*, 2001; Dimitratos *et al.*, 2003 ; Ibeh *et al.*, 2004; Johnson et Dimitratos, 2014).

1.4. Importance de l'articulation des modalités de leadership virtuel et/ou en présentiel

Notre analyse tient compte de l'intervention de la pandémie et du recours au télétravail massif dans les logiques managériales étudiées au sein des ETI. Nous n'avons pas recentré notre étude sur le rôle joué par cette crise sanitaire comme mise à l'épreuve potentielle de leurs pratiques de MRH, de leadership et de management des talents. Cependant cette dimension contextuelle reste riche pour donner à voir les logiques qui ont pu résister à la crise relativement à d'autres logiques RH en ETI.

Bien que la période de collecte de nos données enveloppe l'incident de la crise sanitaire mondiale de la COVID-19, notre thèse ne révèle pas de facteurs substantiels dans les

dynamiques d'empowerment au sein des ETI examinées, qui sont caractérisées par des processus de management virtuels à distance, conjugués à des suivis en présentiel des équipes. La crise sanitaire, qui a imposé le recours au mode à distance, ne se manifeste dans notre étude que comme un élément qui amplifie les dynamiques d'empowerment qui étaient déjà en place avant la crise, ou qui intensifie, en revanche, les effets dis-empowering d'une dynamique déjà peu propice à l'autonomisation avant la crise. Par conséquent, il serait intéressant d'envisager une exploration ciblée du concept de e-leadership, étant donné que notre thèse n'aborde pas spécifiquement cet aspect ou globalement, le fonctionnement de l'accompagnement virtuel et à distance. Une perspective de leadership fondée sur l'autonomisation de soi (self-empowering leadership) pourrait se dégager de cette étude à venir, en se référant aux récentes contributions académiques portant sur l'empowerment au sein des équipes virtuelles (Benitez *et al.*, 2022; Eseryel *et al.*, 2021; Sharma *et al.*, 2022).

Sur le volet de l'empowering leadership, qui n'est qu'une des composantes du processus d'empowerment, il reste à examiner les interactions entre leaders et membres d'équipes pour en décortiquer les manifestations dans la relation interpersonnelle au quotidien, qu'elles se produisent en distanciel comme en face-à-face. L'observation de ces micro-interactions préciserait notre thèse qui fournit déjà les possibles initiatives de MRH déployables pour accompagner le développement international et l'implication organisationnelle et donne à voir le point de vue des employés vis-à-vis de ce processus managérial. L'observation offrirait un regard complémentaire en dégageant les formes possibles de manifestation au quotidien. Cela permettrait de vérifier si des degrés différents d'empowering leadership et d'application de ces initiatives de MRH émergent entre ETI, même lorsque celles-ci sont caractérisées comme présentant une forte dynamique du processus d'empowerment de manière générale.

Nous distinguons maintenant les perspectives de recherche, selon leur niveau stratégique et organisationnel, puis individuel.

2. Perspectives de la recherche axées sur le niveau stratégique et organisationnel

Cette deuxième section propose de comparer les dynamiques d'empowerment au sein d'ETI en prêtant une attention particulière aux modes d'entrée sur les marchés étrangers et offre une piste de recherche en lien aux stratégies de coordination internationale.

2.1. Comparaison de l'empowerment dans les ETI suivant les modes d'entrée sur les marchés étrangers

Dans le prolongement des travaux de Grimand (2013) qui examine les tensions managériales émergent en ETI et de notre thèse, une perspective de recherche future pourrait se focaliser sur la mise en œuvre effective des initiatives de MRH, de leadership et de TM, qu'elles soient de nature empowering ou d'autres natures, ainsi que sur les moments clés ou temporalités à privilégier pour leur déploiement dans le cadre d'opérations de croissances externes. Notre thèse considère, en effet, les trajectoires de croissance de manière générale (croissances organiques combinées aux croissances externes à l'international) et les tensions managériales qui y sont associées. Parmi ces tensions, nous pensons aux conflits de rôles et de valeurs émergeant notamment dans la recherche d'articulation entre contrôle et autonomie et dans les recrutements de candidats externes issus de grands groupes, aussi bien au siège qu'au sein des filiales françaises et à l'étranger. Une étude complémentaire pourrait cibler le phénomène de croissance externe à l'étranger à des fins comparatives. Il s'agit d'un intérêt ayant émergé de nos résultats, particulièrement auprès des ETI CONNECT et DEMAT. CONNECT réalisait une opération d'acquisition d'une entreprise aux Etats-Unis sans impliquer (ou peu) ses filiales présentes en local. DEMAT aurait manqué de communication d'intention stratégique et de négociation dans la mise en œuvre de l'intégration effective des équipes au sein de l'ETI internationale existante dans le cadre de l'acquisition d'entreprises en Allemagne. L'analyse de ces tensions liées aux modes d'entrée pourrait faire l'objet d'un projet de recherche futur.

2.2. L'examen du lien entre stratégie de coordination et de développement à l'international et force de la dynamique d'empowerment en ETI

D'autres recherches permettraient de vérifier si une coordination globale correspond dans le cas des ETI à faible empowerment des filiales, une coordination multidomestique à un empowerment partiel et enfin une coordination transnationale à un empowerment plus fort comme semblent le suggérer nos résultats. Ces travaux prendraient comme niveau d'analyse ces relations siège-filiales. Nos résultats suggèrent, en effet, que les dirigeants gagneraient à penser leur approche de coordination siège-filiales en amont de toute réflexion de leur système de TM afin de pouvoir l'adapter.

Notre thèse se focalise sur les ETI en poursuite de leur développement international et permet de dégager les spécificités managériales de cette catégorie d'entreprise tout en affirmant qu'il s'agit d'un objet de recherche à distinguer des PME et des grandes entreprises. Un futur travail

de recherche pourrait analyser les ETI ayant choisi de se développer à une échelle strictement domestique, même s'il semble qu'elles soient minoritaires par rapport aux ETI internationalisées (METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire, 2021; Simon *et al.*, 2014). Il pourrait révéler des profils d'ETI plus hétérogènes et des spécificités managériales. Il contribuerait à préciser l'objet de recherche ETI dans ses trajectoires possibles de croissance plus ou moins pérennes et dans ses spécificités de MRH, de TM et de leadership selon un point de vue complémentaire à notre recherche.

3. Prolongements de la recherche axés sur le niveau individuel

Cette section interroge le rôle des individus dans les processus d'empowerment et de croissance des ETI.

3.1. Nécessité de précisions sur le rôle émergent des *boundary spanners* en ETI

Une autre initiative d'empowerment identifiée au sein des cas d'ETI que nous avons examinés suscite l'intérêt d'une investigation approfondie. Cette initiative se rapporte à l'introduction, au sein des ETI, de rôles de gestion favorisant la cohésion en vue d'atténuer et de prévenir les frictions entre les équipes dispersées à l'échelle internationale. Une analyse plus ciblée pourrait établir des correspondances plus précises avec le corpus de connaissances relatif aux *boundary spanners*, sujet qui a traditionnellement été exploré dans le contexte des grandes entreprises plutôt que des ETI (Schotter *et al.*, 2017; Zhao et Anand, 2013). La période opportune pour anticiper l'introduction des nouvelles fonctions et compétences de médiation des connexions au sein des ETI, ainsi que pour prévenir les tensions interpersonnelles qui peuvent en découler, demeure, en effet, indéterminée. Nos conclusions nous permettent toutefois d'indiquer que l'internationalisation devrait être envisagée dès les premiers recrutements, c'est-à-dire dès la phase de PME, au moment où l'entreprise stabilise son modèle d'affaires et prend la décision de pénétrer un marché de niche mondial. De cette manière, les entreprises adopteraient une approche proactive plutôt que réactive en ce qui concerne l'ajustement de leur stratégie de MRH afin de s'aligner sur leur objectif de croissance à l'échelle internationale. La prévention des

tensions et des conflits jouerait ainsi un rôle crucial dans la continuité de l'implication liée à ce processus de développement.

3.2. Considération des liens potentiels entre le vécu des dirigeants, la conduite du changement et les trajectoires de croissance des ETI

Le fait que les dirigeants se trouvent sous pression pourrait expliquer leur maladresse de communication et leur posture de crainte des changements de MRH, leadership et TM pourtant devenus nécessaires à la poursuite de la croissance de l'ETI. Pour autant, les entreprises pour lesquelles ces résistances des équipes dirigeantes ont pu être notées dans le cadre de notre étude ne sont pas en hypercroissance (Gamma et PLASTAU), ni même en croissance forte à l'international. D'autres études pourraient contribuer à la compréhension de ces pressions subies liées ou non aux dynamiques de croissance des ETI.

3.3. Intégration des perceptions individuelles des équipes opérationnelles pour l'analyse du lien entre dynamique d'empowerment et politique de TM

Notre thèse examine les représentations organisationnelles et individuelles sur le talent et vis-à-vis des initiatives de TM qui seraient mises en place par leur ETI. Notre travail reste pionnier avec celui de Martin (2014) dans l'examen du sujet du TM au sein des ETI françaises et en particulier dans l'étude spécifique de l'articulation entre la dynamique du processus d'empowerment (au cœur de notre recherche) et la politique TM. Il pose ainsi les bases pour qu'une recherche future soit réalisée au niveau individuel mais en interrogeant les membres d'équipes opérationnelles, en complément des différents dirigeants, managers des RH et managers de proximité déjà interrogés dans le cadre de notre thèse. Il s'agit d'étudier plus précisément la perception et le vécu individuel par rapport aux initiatives de TM envisagées et celles déjà mises en place par l'ETI. Une telle étude contribuerait à la discussion sur l'éthique et le bien-être des employés au travail face à des initiatives exclusives de TM (Björkman *et al.*, 2013; Meyers *et al.*, 2015; O'Connor et Crowley-Henry, 2019; Tansley *et al.*, 2013).

Nous proposons maintenant un regard critique inspiré par les travaux foucaldiens appliqués au domaine du management.

4. Prolongement critique sous l'angle dialectique foucaldien de l'empowerment-contrôle

Des travaux proposent d'examiner l'empowerment sous un angle critique. Cette section propose de contribuer à cette littérature foucaldienne au travers de nos résultats.

4.1. Ouverture critique en lien à nos résultats de recherche sur les dynamiques de dis-empowerment ou de faible empowerment dans les ETI

Une ouverture critique est proposée. Elle a donné lieu à une publication dans une revue internationale (Denis *et al.*, 2021). En effet, certaines initiatives de MRH peuvent être présentées comme empowering et pour autant revêtir un caractère de contrôle insidieux et de surveillance (Denis *et al.*, 2021; Peters *et al.*, 2016; Raffnsøe *et al.*, 2017). Nos résultats nous permettent d'identifier une forme d'internalisation d'un discours de contrôle et des vécus interrogeant le caractère « empowering » d'initiatives de changement. En effet, les cas de PLASTAU, Beta et Gamma présentent des dynamiques plus faiblement empowering voire dis-empowering relativement aux autres ETI de notre étude. Cela viendrait de la manière dont les valeurs globales d'entreprise s'imposent, tout d'abord par la direction vers les équipes comme un premier instrument de maîtrise des comportements individuels plutôt que d'être collaborativement construites. Une autre initiative fournissant un indice de dialectique d'empowerment-contrôle présente en ETI correspond au recours à des outils ERP qui se réfèrent à la formalisation d'un système d'information centralisé et accessible à tout temps, actualisé en temps réel. Un tel outil évoque une forme de surveillance panoptique telle que critiquée par les travaux foucaldiens (Bardon et Josserand, 2018; Foucault, 1977; Raffnsøe *et al.*, 2017), et cela bien que l'outil soit mis en discours comme donnant du pouvoir d'agir aux équipes du fait de l'accès rapide et complet à l'information mise à disposition par leurs collègues homologues d'autres entités de l'ETI à l'international. Les postes de leaders globaux nouvellement créés en ETI viennent également coordonner les équipes à l'international mais pourraient tout à fait avoir internalisé un discours de coordination alors qu'ils ont pour rôle de contrôler le bon fonctionnement des équipes. Enfin, les consultants externes aux ETI semblent légitimer les autres initiatives d'empowerment-contrôle mentionnées précédemment, en ayant une position en apparence neutre et médiatrice, tout en restant rémunérés par les directions des ETI : nous questionnons sur ce recours aux consultants, la nature objective et critique des retours formulés aux dirigeants dans l'intérêt annoncé de l'entreprise et du reste des employés, quand ils seraient tentés de formuler des recommandations allant dans le sens de l'intérêt de

ceux qui les mandatent. Cette première approche critique pourrait être approfondie dans le cadre de recherches futures.

4.2. Contribution à la littérature sur la dialectique d'empowerment-contrôle appliquée au cas des ETI

Notre thèse contribue à la littérature sur le processus d'empowerment en retrouvant les initiatives de MRH empowering d'accès à la connaissance et l'information via les TIC soulignées par Coun *et al.*, (2021), ainsi que d'autres initiatives donnant une forte autonomie professionnelle aux équipes. Notre travail va dans le sens de Coun *et al.* (2021) et de Maynard *et al.* (2012) qui suggèrent que l'implication et d'autres résultats favorables à l'organisation peuvent être attendus lorsque ces initiatives de MRH empowering sont combinées à une forme de leadership empowering. L'empowering leadership encourage l'empowerment et le management de soi-même tout en partageant le pouvoir de décision et donnant l'accès à l'espace et aux ressources utiles aux équipes pour agir de manière autonome. Notre thèse contribue à cette littérature en précisant, tout d'abord la nature des initiatives dans chaque catégorie d'antécédents de l'empowerment psychologique et de l'implication organisationnelle propres aux ETI. Elle y contribue ensuite en précisant comment ces initiatives se combinent à l'empowering leadership et comment le processus d'empowerment s'aligne à la représentation du talent et aux initiatives de management des talents. Enfin, notre travail ouvre vers une réflexion critique en suggérant que, dans les cas d'ETI faiblement empowering ou dis-empowering, certaines initiatives de MRH et de leadership semblent revêtir une forme de contrôle insidieux et internalisé par les employés.

Le chapitre 8 présente les limites de notre étude, qui offrent plusieurs pistes de recherches futures. Nous retiendrons les principales pistes qui s'inscrivent dans le prolongement direct de notre thèse : une première étude vise à poursuivre l'étude longitudinale démarrée auprès des cas d'ETI DEMAT, AIRFROID et CONNECT sur la suite donnée aux réflexions de formalisation d'un système de management des talents (plus exclusif dans le cas de CONNECT), afin d'affiner les connaissances sur les choix et la mise en œuvre de tels systèmes dans l'alignement entre leur conception par ces ETI et les employés qui en font l'objet. Il est utile d'ouvrir à de nouveaux cas d'ETI afin de mieux apprécier le caractère transférable de nos premiers résultats sur ce sujet de l'empowerment, des représentations du talent et de son management des talents. Les travaux soulignant le risque de sentiment d'injustice organisationnelle lié à la formalisation d'une architecture RH différenciée sont un point de départ intéressant pour une telle étude (Gelens *et al.*, 2014; O'Connor et Crowley-Henry, 2019).

Une seconde piste nous semble également importante pour poursuivre notre travail : il s'agit d'examiner plus précisément la question des modalités de mise en œuvre de l'empowerment dans des conditions virtuelles et à distance de leadership auprès des équipes.

Conclusion générale de la thèse

Notre thèse précise deux enjeux de pérennité interreliés et correspondant à deux niveaux d'intérêt et d'analyse principaux à la fois individuels et organisationnels. Au niveau organisationnel, il s'agit de l'impératif de développement pérenne des entreprises, en particulier lorsque le souhait de ses dirigeants est de maintenir un degré fort de maîtrise ou d'indépendance (par souci de responsabilité sociale ou de volonté de succession d'un business familial), donc d'éviter d'être racheté. Au niveau individuel, cela concerne l'importance de pérennité de l'épanouissement au travail des employés dans cette optique stratégique de croissance.

Nous questionnons ce bien-être psychologique sous l'angle de l'implication des employés à l'entreprise, en particulier l'implication dans son sens affectif. Il correspond à l'attachement individuel et collectif à l'entreprise (le fait de s'identifier aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise), mais aussi au souhait d'investir de l'énergie qui se manifeste par l'engagement dans l'accomplissement de ses tâches, et enfin à la fidélité individuelle, qui se traduit par l'envie de se projeter à long terme dans l'entreprise (Allen et Meyer, 1990; Buchanan, 1974; Meyer et Allen, 1991).

Notre recherche interroge le contexte spécifique des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) car ce stade de croissance correspondrait au stade pivot où l'entreprise se trouve à risque de perdre ses atouts d'entreprise à « taille humaine » et de flexibilité entrepreneuriale (Chabaud et Messeghem, 2014c; Chevalier, 2018; Claveau *et al.*, 2014; Grandclaude *et al.*, 2014) par souci de mieux coordonner l'usage des ressources dont elle dispose. Ce profil d'entreprise reste sous-exploré dans le champ du management des RH et du management international alors que ces entreprises auraient réussi à dépasser leur transition de PME à une taille intermédiaire et souvent à s'internationaliser. Ce succès implique qu'elles soient parvenues à structurer des processus managériaux tout en restant indépendantes dans leur croissance (Chabaud et Messeghem, 2014c; Claveau *et al.*, 2014; Simon *et al.*, 2014). Les ETI constituent ainsi un terrain fertile pour dégager des voies favorables à cette rencontre entre intérêts stratégiques de croissance durable des entreprises au stade d'ETI et intérêts individuels de pérennité de leur état psychologique positif (Festing *et al.*, 2013; Martin, 2014; Valverde *et al.*, 2013).

Pour révéler ces voies favorables à l'implication et à la croissance des ETI, nous avons choisi d'interroger les conditions du sentiment de pouvoir d'agir des employés au sein de ces entreprises, conceptualisé sous le terme d'empowerment. L'empowerment est considéré comme une condition préalable à l'implication organisationnelle. Cet empowerment prendrait la forme d'un processus. Dans sa dynamique positive, le processus d'empowerment serait composé d'initiatives de management des ressources humaines (MRH) combiné à un style de leadership empowering, assimilé à un style collaboratif (Conger et Kanungo, 1988; Coun *et al.*, 2021; Farzaneh *et al.*, 2014; Maynard *et al.*, 2012; Spreitzer, 1996; Thomas et Velthouse, 1990).

Notre thèse montre au travers de quatre cas d'ETI principaux et de cinq autres cas d'ETI secondaires des dynamiques processuelles d'empowerment plus ou moins vertueuses. Elle révèle dix initiatives de MRH et de leadership qui constituent des leviers possibles d'implication et de croissance. Ces initiatives apportent des éléments de réponse à notre question de recherche : **« Comment les ETI mettent-elles en œuvre le processus d'empowerment ? » (QR2)**. La thèse précise les conditions contextuelles de mise en œuvre de ces initiatives clés qui sont propres à chaque cas d'ETI. Elle fournit également des pistes pour comprendre pourquoi certaines dynamiques d'empowerment semblent plus vertueuses que d'autres, grâce à l'examen comparatif inter-cas.

Notre recherche est pionnière à interroger les processus de MRH en parallèle de la question de la représentation du talent appliqué au contexte des ETI. La question de savoir comment les ETI définissent le talent et pourquoi elles le voient ainsi apparaît pourtant aussi fondamentale que de savoir quels voies d'empowerment sont possibles pour pérenniser la croissance et l'implication organisationnelle. Il s'agit de savoir quels sont les profils au sein des ETI qui seront concernés par le processus d'empowerment mis en œuvre. Ce faisant, notre thèse pose les bases nécessaires pour comprendre comment ces entreprises peuvent maintenir l'implication des employés nécessaire à la croissance, qu'ils soient identifiés ou non comme talents. Les recherches sur l'éthique des systèmes de management des talents (TM) mettent en évidence le risque pour les entreprises de provoquer des sentiments d'injustice organisationnelle et de rupture du contrat psychologique (Gelens *et al.*, 2014; O'Connor et Crowley-Henry, 2019; Rousseau, 1995). Ce risque est élevé lorsque les employés découvrent que leur employeur privilégie une représentation exclusive du talent, que les critères de classification restent ambigus et que les conditions d'accès au statut de talent ne sont pas transparentes, notamment en ce qui concerne les opportunités de formation et leur financement (Björkman *et al.*, 2013; O'Connor et Crowley-Henry, 2019; Painter-Morland *et al.*, 2019).

Nos résultats suggèrent que les ETI adoptent une vision mixte entre inclusive et exclusive vis-à-vis du talent, là où la littérature retrouve davantage une posture inclusive en PME et reconnaît une posture exclusive aux grandes entreprises (Collings *et al.*, 2019; Collings et Mellahi, 2009; Foucault, 2005; Foucault et Rabinow, 1997; Painter-Morland *et al.*, 2019). Les ETI se représentent le talent comme développable mais aussi à la fois comme sujet et objet. Cette double posture mixte entre sujet et objet et entre inclusive et exclusive se retrouve d'abord dans le fait qu'elles considèrent le talent comme la somme de compétences techniques et managériales, en particulier de management des activités internationales dans le cas des ETI en processus d'internationalisation. Ensuite, elle se retrouve dans le fait que les ETI se retrouvent à un stade de développement charnière où les membres de la direction se voient partir en retraite et préparer leur succession et/ou ressentent le besoin d'ouvrir la gouvernance à des compétences stratégiques nouvelles et complémentaires aux leurs. Ceci pousse les ETI à penser un système d'architecture différentiant les talents clés du reste des employés pour deux de nos quatre cas d'étude approfondie afin de soutenir les futurs membres de direction de manière spécifique. Il ne s'agirait que d'un soutien supplémentaire, car nos résultats montrent que les ETI s'affirment comme des employeurs socialement responsables, les conduisant à offrir des dispositifs de soutien à tous leurs employés. Dans les deux cas adoptant une posture plutôt exclusive qu'inclusive, qui s'exprime au travers d'ateliers de réflexion sur un système de TM, les critères d'évaluation de classification des talents font l'objet de débats en interne au moment de la dernière période de collecte (Cas DEMAT et CONNECT). Les deux autres cas d'ETI examinés sur cette question de la représentation du talent et du TM présentent chacun leurs spécificités. Dans un des cas (Cas AIRFROID), la vision plutôt inclusive qu'exclusive se manifeste au travers d'un refus d'implémenter le moindre système de classification et par une forte dynamique d'empowerment caractérisée par une mise à disposition équivalente de toutes les initiatives d'empowerment et de leadership à tous les employés. Dans le dernier cas (Cas PLASTAU), la vision plutôt inclusive qu'exclusive correspond davantage à une forme de passivité et d'immaturité à la fois dans la professionnalisation de la fonction RH et des initiatives de MRH, mais aussi dans le style de leadership qui demeure paternaliste et conservateur. Cette ETI présente les caractéristiques d'un cas de dis-empowerment ou de faible dynamique d'empowerment. Ces qualifications en cas de dynamiques d'empowerment plutôt faibles ou fortes ont pu être réalisées grâce à l'analyse combinée de 74 entretiens thématiques semi-directifs et de données secondaires (presse en ligne sur l'activité de ces entreprise, rapports annuels de l'ETI cotée en bourse, sites des entreprises).

Ainsi, à la question de recherche **« pourquoi les ETI internationales déploient-elles un processus spécifique d'empowerment envers leurs talents ? » (QR1)**, nous répondons en deux temps : les ETI sont d'abord des entreprises qui ont grandi en effectif. Cet effectif s'est grandement dispersé à l'échelle internationale, amenant une distance relationnelle plus importante entre des individus qui se reconnaissent moins culturellement et sont moins naturellement amenés à construire les liens de confiance tant la distance géographique est grande. Ces liens interpersonnels sont pourtant une source clé d'implication pérenne et les ETI ont besoin de recourir à un processus d'empowerment de leurs talents pour maintenir cette implication sur le long terme. Cette implication leur permet de soutenir leurs trajectoires de croissance à l'international, que nous avons identifiées comme étant progressives et prudentes mais de plus en plus engagées au travers de multimodes d'entrée sur les marchés étrangers (Dimitratos *et al.*, 2003; Johanson et Vahlne, 1990, 2009, 1977; Vahlne et Johanson, 2021). Ensuite, les ETI ont recours au processus d'empowerment parce qu'elles ont une représentation du talent singulière par rapport aux PME et aux grandes entreprises.

Nos résultats indiquent que les dynamiques d'empowerment sont associées aux trajectoires de croissance. En effet, nous retrouvons des indices plus importants d'empowerment psychologique et par conséquent d'implication organisationnelle chez les ETI en forte croissance, voire en hypercroissance. Il semble qu'à l'inverse, une dynamique de dis-empowerment ou de faible empowerment se retrouve dans les cas des ETI à trajectoire de croissance ralentie, qui peut se manifester par une phase de dés-internationalisation.

Notre thèse ouvre sur une perspective critique sur la dialectique entre l'empowerment et le contrôle concernant certaines des initiatives de MRH déployées par les ETI. Elle propose également plusieurs pistes de recherche. Elle établit les fondements pour analyser comment les trajectoires de croissance des entreprises sont liées aux processus de MRH, de leadership et de gestion des talents qui favorisent l'implication organisationnelle.

Bibliographie

Abbas, A., D., et Suhariadi, F. (2021). Individual psychological distance : A leadership task to assess and cope with invisible change. *Journal of Management Development*, *40*(3), 168-189.

Abdellatif, M., Amann, B., et Jaussaud, J. (2010). Family versus nonfamily business : A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(2), 108-116.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436.

Ahmad, I., Donia, M. B. L., Khan, A., et Waris, M. (2018). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance. *Personnel Review*, 48(1), 98-117.

Ahearne, M., Mathieu, J., et Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.

Al Ariss, A., Cascio, W. F., et Paauwe, J. (2014). Talent management : Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.

Albrecht, S. L., et Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681.

Allen, N. J., et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allouche, J., et Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 141(5), 109-130.

Amann, B., et Jaussaud, J. (2020). *Cross-cultural Challenges in International Management*. Routledge.

Amundsen, S., et Martinsen, Ø. (2013). Empowering leadership : Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

Amundsen, S., et Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity : The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 22(3), 304-323.

Anderson, P., Meyer, A., Eisenhardt, K., Carley, K., et Pettigrew, A. (1999). Introduction to the Special Issue : Applications of Complexity Theory to Organization Science. *Organization Science*, 10.

Annosi, M. C., et Brunetta, F. (2018). Resolving the dilemma between team autonomy and control in a post-bureaucratic era : Evidences from a telco multinational company. *Organizational Dynamics*, 47(4), 250-258.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., et Shafiq, H. (2012). Back to the future : Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire : The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Arregle, Hitt, et Mari. (2019). A missing link in family firms' internationalization research : Family structures. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 809-825.

Arregle, et Mari. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? *Revue francaise de gestion*, n° 200(1), 87-109.

Arregle, Naldi, Nordqvist, et Hitt. (2012). Internationalization of Family–Controlled Firms : A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.

Ashforth, B. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.

Avenier, M.-J., et Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert (Éds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (p. 7-50). Pearson Education France.

Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2012). *À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ?* 8, 15.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., et Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.

Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Librairie F. Alcan.

Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., et Coates, D. (1996). It's a small world : Managing human resources in small business. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), Article 1.

Balogun, J., et Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

Bandura, A. (1982). The assessment and predictive generality of self-percepts of efficacy. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 13(3), 195-199.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.

Barbelivien, D., et Meyssonnier, F. (2018). Une contribution à l'étude de la structuration du contrôle de gestion en PME : Le cas de trois entreprises familiales et industrielles de taille intermédiaire (ETI). *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 157-185.

Bardon, T., et Josserand, E. (2018). Management innovations from a foucauldian perspective : Time to take action. *M@n@gement*, 21(4), 1244-1263.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bartlett, et Ghoshal. (1989). *Managing across borders: The transnational solution.* Harvard business school press,.

Bateman, T. S., et Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bayad, M., et Herrmann, J.-L. (1991). Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : Vers quelles relations ? *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(2), 5-41.

Beaujolin-Bellet, R., et Schmidt, G. (2012). « Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. Quelles "bonnes théories" pour infléchir les "mauvaises pratiques" ? » *Revue française de gestion*, 228-229(9-10) :41-57.

Becker, B. E., Huselid, M. A., et Beatty, R. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*.

Beddi, H. (2013). Les modes de coordination comme analyseurs des relations siège-filiales : Une étude de dix firmes multinationales françaises. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(2), 135-149.

Bell, C. M., et Khoury, C. (2011). *Organizational de/humanization, deindividuation, anomie, and in/justice. In Emerging perspectives on organizational justice and ethics* (p. 167-197). IAP Information Age Publishing.

Bell, McNaughton, et Young. (2001). 'Born-again global' firms : An extension to the 'born global' phenomenon. Journal of International Management, 7(3), 173-189.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., et Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance : The role of platform digitization capability. *Information et Management*, 59(2), 103590.

Benito, G. R. G., et Welch, L. S. (1997). De-Internationalization. *Management International Review*, Suppl. Special Issue 2, 37, 7-25.

Berrone, P., Cruz, C., et Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.

Bies, et Moag. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness* (Greenwich, CT: JAI Press).

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., et Sumelius, J. (2013a). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., et Sumelius, J. (2013b). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York Wiley.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice-Hall.

Bolander, P., Werr, A., et Asplund, K. (2017). The practice of talent management : A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.

Bomsel, O., Fleckinger, P., et Kyle, M. (2021). *Croissance et gouvernance des ETI d'Ile-de-France—Rapport Mines Paris Tech* [Mines Paris Tech].

Boston Consulting Group. (2020). *Decoding Global Talent* 2018. BCG Global.

Bothner, M. S., Podolny, J. M., et Smith, E. B. (2011). Organizing Contests for Status : The Matthew Effect vs. the Mark Effect. *Management Science*, 57(3), 439-457.

Boudreau, J. W., et Ramstad, P. M. (2005a). Talentship, talent segmentation, and sustainability : A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.

Boudreau, J. W., et Ramstad, P. M. (2005b). Where's Your Pivotal Talent? *Harvard Business Review*.

Boyer, L., Chedotel, F., et Pantin, F. (2004). *Huit ans de recherche sur le champ spécifique de la moyenne entreprise*, n°27.

Bpifrance, et DGCIS. (2014). *Enquête ETI*.

Breen, J. M. (2017). *Leadership Resilience in a VUCA World. In Visionary Leadership in a Turbulent World* (1-0, p. 39-58). Emerald Publishing Limited.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Brymer, R. A., Boss, D. S., Uhlenbruck, K., et Bierman, L. (2018). Internationalization's Effect on Mobility and Firms' Employee-Based Resources. *Academy of Management Perspectives*, 34(1), 114-134.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533.

Buckingham. (2005). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*.

Buckingham, M., et Vosburgh, R. (2001). The 21st Century Human Resources Function : It's the Talent, Stupid! Identifying and Developing Talent, One Person at a Time, Becomes Our Defining Challenge. *Human Resource Planning*, 24, 17-23.

Beddi, H., Bueno Merino, P., et Cœurderoy, R. (2012). Éditorial. La stratégie réticulaire : une compétence distinctive de l'entrepreneur international. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), 7-14.

Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.

Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16(2), 219-228.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., et Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic : Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.

Chabaud, D., et Messeghem, K. (2014a). ETI : au-delà des chiffres, une ambition. *Revue française de gestion*, 244, 181-189.

Chabaud, D., et Messeghem, K. (2014b). Les ETI. *Revue française de gestion*, 244, 95-110.

Chabaud, D., et Messeghem, K. (2014c). Les ETI : Un nouvel objet de recherche. *Revue Française de Gestion*, 244, 95-110,7-8.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., et Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., et Dana, L.-P. (2018). La création d'une dynamique durable d'hypercroissance : Le cas d'une ETI française. *Revue Française de Gestion*, 44(271), 47-66.

Charreaux, G., et Pitol-Belin, J.-P. (1989). Image et réalités du conseil d'administration. *Revue Française de Gestion*, 74, 51-61.

Chatillon, E. A. de, et Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). *Revue francaise de gestion*, N° 249(4), 53-71.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., et Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.

Chen, Y., Zhou, X., et Klyver, K. (2019). Collective Efficacy : Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., et Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., et Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., et Tsai, C.-Y. (Joey). (2018). A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadership Quarterly*.

Chetty, S., et Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization : A Traditional versus a « Born-Global » Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

Chevalier, F. (2018). *Des PME aux ETI, réussir la croissance : Questions de dirigeants et réponses pratiques*. De Boeck Supérieur.

Chhotray, S., Sivertsson, O., et Tell, J. (2018). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 38-57.

Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., et Gomez-Mejia, L. R. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms ! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100412.h

Christensen, C. R., et Scott, B. R. (1964). Summary of course activities. In Stages of corporate development-Part 1 (p. 371-294). *Harvard Business School Case Services*.

Claveau, N., Séville, M., Prim-Allaz, I., et Ambroise, L. (2014). Les logiques de développement des Entreprises de taille intermédiaire, Mid-cap's development trajectories : A BM perspective. *Revue française de gestion*, 244, 111-132.

Collings. (2014). Integrating global mobility and global talent management : Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.

Collings, D., et Mellahi, K. (2009a). Strategic Talent Management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

Collings, et Isichei. (2018). The shifting boundaries of global staffing : Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187.

Collings, et Mellahi. (2009b). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

Collings, Mellahi, et Cascio. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises : A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.

Commeiras, N., Loubès, A., et Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : Une étude auprès des managers de rayon. *Management international / Gestiòn Internacional / International Management*, 13(4), 73-89.

Conger, J. A., et Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J., et Schaveling, J. (2021). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1-27.

Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346-371.

Crane, B., et Hartwell, C. J. (2019). Global talent management : A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82-92.

Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D., et Ketchen, D. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *The Journal of applied psychology*, 96, 443-456.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., et Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Dabić, M., Maley, J., Dana, L.-P., Novak, I., Pellegrini, M. M., et Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization : A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55(3), 705-725.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Sciences de gestion ; sciences sociales ; épistémologie*, 1-23.

Dean, J. (1976, novembre 1). Pricing Policies for New Products. *Harvard Business Review*.

Deci, E. L., Connell, J. P., et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.

Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Définition—Décret n°2008-1354 article 3 | *Insee*. (s. d.). Consulté 10 juin 2018

Dejoux, C., et Thévenet, M. (2012). *Talent Management*. Dunod.

DeLong, T. J., et Vijayaraghavan, V. (2003, juin 1). Let's Hear It for B Players. *Harvard Business Review*.

Denis, L., Beddi, H., et Valax, M. (2021). How can family firms cope with growth? Contribution to accelerationism. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (6), 1188-1204.

Denison, D., Lief, C., et Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.

Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed). Sage.

Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.

Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory: Guidelines for Qualitative Inquiry*. Emerald Group Publishing Limited.

Dhalla, N. K., et Yuspeh, S. (1976, janvier 1). Forget the Product Life Cycle Concept! *Harvard Business Review*.

Dhawan, E., et Chamorro-Premuzic, T. (2018, février 27). How to Collaborate Effectively If Your Team Is Remote. *Harvard Business Review*.

Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., et Young, S. (2003a). Micromultinationals : New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 164-174.

Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., et Young, S. (2003b). Micromultinationals : New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

Dimitratos, P., Johnson, J., Slow, J., et Young, S. (2003c). Micromultinationals : New Types of Firms for the Global Competitive Landscape. *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

Djabi, M., et Perrot, S. (2016). Tensions de rôle : Proposition d'une grille d'analyse. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, 21(1), 140-148.

Dominguez, N. (2016). Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation. *Management international*, 17.

Dominguez, N., Mayrhofer, U., Mercier-Suissa, C., Zucchella, A., Amann, B., et Messeghem, K. (2015). *Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont*.

Doornich, J. B. (2018). Managerial learning from social capital during internationalization. *International Business Review*, 27(4), 877-892.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

Dumez, H. (2010). *Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*. 6(4), 66.

Dumez, H. (2012). *Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?* 8(3).

Dumez, H. (2013). *Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ?* Le Libellio d'AEGIS, 9(2), 13-26.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative, Les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert 2ème édition).

Dundon, T., et Wilkinson, A. (2009). *HRM in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). In Human Resource Management. A Critical Approach* (p. 130-147). Routledge.

Eggers, J. H., Leahy, K., et Churchill, N. (1994). *Stages of small business growth revisited: Insights into growth path and leadership/management Skills in Low- and High-growth companies*. INSEAD Working Papers Collection, 13.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.

Ericsson, K. A., Prietula, M. J., et Cokely, E. T. (2007). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 114-121, 193.

Eriksson, P., et Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE.

Eseryel, U. Y., Crowston, K., et Heckman, R. (2021). Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 46(2), 424-460.

European Commission. (2005). SME definition. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_fr

Farndale, E., Scullion, H., et Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.

Farzaneh, J., Dehghanpour Farashah, A., et Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.

Festing, M., Schäfer, L., et Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies : An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.

Fong, K. H., et Snape, E. (2014). Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes : Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26(1), 126.

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish : The birth of the prison* (Penguin).

Foucault, M. (2005). *The Hermeneutics of the Subject : Lectures at the Collège De France*, 1981-1982. Palgrave-Macmillan.

Foucault, M., et Rabinow, P. (1997). *Ethics : Subjectivity and truth*. New Press ; Distributed by W.W. Norton.

Friedman, S. D., et Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life : Insights for management development. *The Journal of Management Development*, 34(3), 299-315.

Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? *Question(s) de management*, 35(5), 127-174.

Gagné, F. (2000). *Understanding the Complex Choregraphy of Talent Development through DMGT-based Analysis. In International Handbook of Giftedness and Talent* (p. 67-79). Elsevier.

Galbraith, J. K. (1958). *The Affluent Society*. Houghton Mifflin Company.

Galbraith, J. (1982). The Stages of Growth. *Journal of Business Strategy*, 3(1), 70-79.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., et González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gallo, M. A., et Pont, C. G. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.

Gardner, J. W. (1965). How to prevent organizational dry rot. *Harper's Magazine*, October 1965.

Gattaz, Y. (2002). *La Moyenne entreprise : Championne de la croissance durable*. Fayard.

Gattaz, Y. (2001). *Atouts et handicaps des Entreprises Patrimoniales*. Site www.asmp.fr, Fiches academiciens, Entreprises Patrimoniales

Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., et Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management : A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., et Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice : Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.

Gioia, D. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *In La recherche en gestion* (Collège de systémique).

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.

Golden, T. D., et Raghuram, S. (2010). Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions : TELEWORKER KNOWLEDGE SHARING. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.

Gomez-Mejia, L., Cruz, C., Berrone, P., et Castro, J. (2011). The Bind That Ties : Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5, 653-707.

Gómez-Mejía, L. R., et Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480.

Grandclaude, D., Nobre, T., et Zawadzki, C. (2014). L'entrepreneuriat est-il soluble dans l'ETI ? *Revue française de gestion*, N° 244(7), 133-148.

Graves, C., et Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207-224.

Graves, C., et Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms : An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.

Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., et Aguilera, R. V. (2018). Studying configurations with qualitative comparative analysis : Best practices in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 16(4), 482-495.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J., et Folger, R. (1983). *Procedural Justice, Participation, and the Fair Process Effect in Groups and Organizations*. In P. B. Paulus (Éd.), Basic Group Processes (p. 235-256). Springer.

Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM : A Review and Conceptual Analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261-278.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 1998.

Greiner, L. E. (1972). *Evolution and Revolution as Organizations Grow* (SSRN Scholarly Paper ID 1504482). Social Science Research Network.

Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : Frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 89-115.

Groysberg, B., McLean, A. N., et Nohria, N. (2006). Are Leaders Portable? *Harvard Business Review*.

Groysberg, B., Nanda, A., et Nohria, N. (2004). The Risky Business of Hiring Stars. *Harvard Business Review*.

Guillon, O., et Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839-850.

Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455.

Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.

Hardy, C., et Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The Power Behind Empowerment : Implications for Research and Practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.

Harsch, K., et Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. *Human Resource Management*.

Harzing, A.-W. (2000). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Edward Elgar.

Henric-Coll, M. (2013). *L'Organisation Fractale*.

Herscovitch, L., et Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Hon, A. H. Y., et Rensvold, R. (2006). An interactional perspective on perceived empowerment : The role of personal needs and task context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 959-982.

Ibeh, K., Johnson, J. E., Dimitratos, P., et Slow, J. (2004a). Micromultinationals : Some Preliminary Evidence on an Emergent 'Star' of the International Entrepreneurship Field. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 289-303.

Ibeh, K., Johnson, J. E., Dimitratos, P., et Slow, J. (2004b). Micromultinationals : Some Preliminary Evidence on an Emergent 'Star' of the International Entrepreneurship Field. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(4), 289-303.

Iles, Chuai, et Preece. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing : Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

Iles, P. (2013). *Commentary on "The meaning of 'talent' in the world of work"*.

Jeung, C.-W., et Yoon, H. J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136.

Johanson, J., et Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).

Johanson, J., et Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, suppl. The JIBS 40/AIB50 Anniversary Issue: Innovations in, 40(9), 1411-1431.

Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johnson, J. E., et Dimitratos, P. (2014). What do we know about the core competencies of micromultinationals? *International Journal of Entrepreneurship*, 18, 17-28.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation.* Basic Books.

Kappagomtula, C. L. (2017). Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross culture teams. *European Business Review*, 29(5), 572-583.

Khan, A., et Quratulain, S. (2016). A study of employee affective organizational commitment and retention in Pakistan : The roles of psychological contract breach and norms of reciprocity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29.

Kim, et Beehr. (2020). Empowering leadership : Leading people to be present through affective organizational commitment?*. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.

Kim, D., et Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment : The dual perspective of social exchange and empowerment. *Leadership et Organization Development Journal*.

Knies, E., et Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour : Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Knight, G. A., et Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Knight, G. A., et Liesch, P. W. (2016). Internationalization : From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.

Koberg, C. S., Uhlenbruck, N., et Sarason, Y. (1996). Facilitators of organizational innovation : The role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 133-149.

Kostova, T., et Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.

Kotlyar, I., et Karakowsky, L. (2012). Rising Stars and Falling Commitment: Self-Perceived Status and Responses to Performance Feedback. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 18000.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.

Král, P., et Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure : The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.

Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F., et Filser, M. (2016a). Family firm internationalization : A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.

Kraus, S., Mensching, H., Calabrò, A., Cheng, C.-F., et Filser, M. (2016b). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5473-5478.

Krishnan, T., et Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

Kukenberger, M. R., Mathieu, J. E., et Ruddy, T. (2015). A Cross-Level Test of Empowerment and Process Influences on Members' Informal Learning and Team Commitment. *Journal of Management*, 41(3), 987-1016.

Kuvaas, B., et Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156.

Lacey, M., et Groves, K. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility : Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development*, 33(4), 399-409.

Lambkin, M., et Day, G. S. (1989). Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle. *Journal of Marketing*, 53(3), 4-20.

Lamure, E., et Le Nay, J. (2020). *Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : Une exemplarité à mieux encourager* (572). Site du Sénat.

Larson, E. W., et Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California Management Review*, 29(4), 126-138.

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., et Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.

Lawler, E. E. (2010). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. John Wiley et Sons.

Lazarova, M., Peretz, H., et Fried, Y. (2017). Locals know best? Subsidiary HR autonomy and subsidiary performance. *Journal of World Business*, 52(1), 83-96.

Le Corroller, C., et Le Vigoureux, F. (1998). Les moyennes entreprises de l'industrie ont-elles des comportements spécifiques ? *Economie et Statistique*, 319(1), 195-205.

Le Vigoureux, F., et Aurégan, P. (2010). Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert. *Revue internationale P.M.E.* Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 23(3-4), 71-93.

Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Contradiction as a medium and outcome of organizational change : A Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 556-572.

Lee, A., Willis, S., et Tian, A. W. (2018). Empowering leadership : A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325.

Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies : Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.

Lepak, D. P., et Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. JSTOR.

Leroy, H., Segers, J., van Dierendonck, D., et den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations : Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.

Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, et R. H. Willis (Éds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (p. 27-55). Springer US.

Levie, J., et Lichtenstein, B. B. (2010). A Terminal Assessment of Stages Theory: Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317-350.

Lewis, R. E., et Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

Li, M., Mobley, W. H., et Kelly, A. (2012). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50.

Li, Y., Wei, F., Ren, S., et Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422-438.

Lin, W.-T. (2012). Family ownership and internationalization processes : Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. *European Management Journal*, 30(1), 47-56.

Lincoln, et Guba. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Lippitt, G. L., et Schmidt, W. H. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*, 45(6), 102-112.

Lüscher, L. S., et Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking : Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221-240.

Macey, W., et Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Mackay, M. M., Allen, J. A., et Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120.

Maden-Eyiusta, C., et Alten, O. (2021). Expansion-oriented job crafting and employee performance : A self-empowerment perspective. *European Management Journal*.

Malik, A. R., et Singh, P. (2020). Outcomes of talent management : The role of perceived equity. Employee Relations: *The International Journal*, 44(2), 277-293.

Maravelias, C. (2009). Make your presence known ! Post-bureaucracy, HRM and the fear of being unseen. *Personnel Review*, 38, 349-365.

Markman, G. D., et Gartner, W. B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High–Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 65-75.

Martin. (2014). L'implication des talents dans le développement des Entreprises de taille intermédiaire, The involvement of talent in the development of meduim-sized firms. A reality. *Revue française de gestion*, 244, 149-163.

Martin, J., et Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent. *Harvard Business Review*.

Maynard, M. T., Gilson, L. L., et Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab ? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), 1231-1281.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., et Schuler, R. (2017). Talent management : A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.

McDonnell, A., Skuza, A., Jooss, S., et Scullion, H. (2023). Tensions in talent identification : A multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(6), 1132-1156.

McKelvey, B. (2004). Toward a Complexity Science of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19, 313-341.

McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management : A meta-analysis of the result. *The Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.

Mellahi, K., et Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management : The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.

Menard, S. (1991). *Longitudinal research* (p. 81). Sage Publications, Inc.

Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., et Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.

METI, Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire. (2021). *Cartographie des ETI en France*.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyers, M. C., Collings, D. G., et Paauwe, J. (2015). Talent Management : Towards Balance in Theory and Research. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14231.

Meyers, M. C., van Woerkom, M., et Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.

Meyers, et van Woerkom. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management : Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., et Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd Revised edition). SAGE Publications Inc.

Minbaeva, D., et Collings, D. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.

Miner, J. B. (1973). The Management Consulting Firm as a Source of High-Level Managerial Talent. *Academy of Management Journal*, 16(2), 253-264.

Moles, A., et Rohmer, E. (1978). *Psychologie de l'espace* (2e, Casterman éd.).

Morin, A. J., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J.-S., Gagné, M., et Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.

Morris, S., Snell, S., et Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723-747.

Mowday. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L. W., et Steers, R. M. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.

Netessine, S., et Yakubovich, V. (2012, mai 1). The Darwinian Workplace. *Harvard Business Review*.

Neves, P., et Caetano, A. (2009). Commitment to Change : Contributions to Trust in the Supervisor and Work Outcomes. *Group et Organization Management*, 34(6), 623-644.

Normann, R. (1977). *Management for growth*. Wiley.

O'Connor, E., et Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement : Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917.

O'Reilly, C. A., et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (p. xiii, 132). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Paillé, P. (2004). *La fidélisation des ressources humaines*. Manpower (fiche de lecture).

Paillé, P. (2011). *La fidélisation des ressources humaines : Approche conceptuelles et recherches empiriques*. Presses Université Laval.

Paillé, P. (2014). *Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines : Nouveaux enjeux, nouvelles réponses*. Hermann.

Paillé, P., et Mucchielli, A. (2021). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. *In L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* : Vol. 5e éd. (p. 13-36). Armand Colin.

Painter-Morland, M., et Bos, R. ten (Éds.). (2011). *Business ethics and continental philosophy*. Cambridge University Press.

Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., et Tansley, C. (2019). Talent Management : The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.

Payre, S. (2017). Les PME françaises s'occupent-elles de leurs managers ? Principaux dysfonctionnements managériaux et RH à l'origine des difficultés de prise en charge d'une fonction d'encadrement. *Revue de gestion des ressources humaines*, 104, 35-60.

Pearce, C., et Conger, J. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*.

Pepermans, R., Vloeberghs, D., et Perkisas, B. (2003). High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, 22, 660-678.

Pervin, L. A. (1989). Persons, Situations, Interactions : The History of a Controversy and a Discussion of Theoretical Models. *Academy of Management Review*, 14(3), 350-360.

Peters, P., Ligthart, P. E. M., Bardoel, A., et Poutsma, E. (2016). 'Fit' for telework'? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2582-2603.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259.

Point, S., et Baudet, C. (2022). Pour une justification du choix d'adoption, de l'intention d'usage et de l'utilisation effective du logiciel NVivo. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, 26(special), 279-294.

Pongelli, C., Caroli, M. G., et Cucculelli, M. (2016). Family business going abroad : The effect of family ownership on foreign market entry mode decisions. *Small Business Economics*, 47(3), 787-801.

Prahalad, C. K., et Bettis, R. A. (1986). The dominant logic : A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.

Prashantham, S. (2011). Social Capital and Indian Micromultinationals. *British Journal of Management*, 22(1), 4-20.

Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., et Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: A critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188-218.

Przytuła, S. (2018). Global Talent Management in the Context of Expatriation. *Human Resource Management*, 125(6), 29-49.

PwC. (2020). *23rd Annual Global CEO survey on Talent trends.*

Quader, M. S. (2007). Human resource management issues as growth barriers in professional service firm SMEs. *Journal of Services Research*, 7(2), 115-161.

Raffnsøe, S., Mennicken, A., et Miller, P. (2017). The Foucault Effect in Organization Studies. *Organization Studies*, 40(2), 155-182.

Ready, D. A., et Conger, J. A. (2007). Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*.

Ready, D. A., Conger, J. A., et Hill, L. A. (2010). Are You a High Potential? *Harvard Business Review*.

Reiche, B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523-536.

Reiche, B. S. (2012). Knowledge Benefits of Social Capital upon Repatriation : A Longitudinal Study of International Assignees. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052-1077.

Reuber, A. R., et Fischer, E. (1997). The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.

Rhenman, E. (1973). *Organization theory for long-range planning*. J. Wiley.

Richards, L. (1999). Data Alive ! The Thinking Behind NVivo—Lyn Richards. *Qualitative health research*, 9(3), 412-428.

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. In Management des ressources humaines. *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* : Vol. sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric (De Boeck Supérieur, p. 101-137).

Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications.

Ruiz Jiménez, M. C., Vallejo Martos, M. C., et Martínez Jiménez, R. (2015). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 259-272.

Santangelo, G. D., et Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1114-1130.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., et Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., et Gaur, A. (2017). Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403-421.

Schweizer, R., et Vahlne, J.-E. (2022). Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, 140, 583-592.

Scullion, H., Collings, D. G., et Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.

Seibert, S. E., Wang, G., et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations : A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.

Séville, M., et Wirtz, P. (2010). Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance. *Revue internationale P.M.E*. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 23(3-4), 43-70.

Sharma, P., et Kirkman, B. (2015). Leveraging Leaders : A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40.

Sharma, P. N., D'Innocenzo, L., et Kirkman, B. L. (2022). Why Leaders Resist Empowering Virtual Teams. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-6.

Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., et Brooks, R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 193-210.

Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. SAGE.

Simon. (1969). *The sciences of the artificial* (Cambridge, MIT Press).

Simon. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). MIT Press.

Simon. (2004). *Les sciences de l'artificiel*. Gallimard.

Simon, H. (2009). *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*. Springer Science et Business Media.

Simon, H., Coeurderoy, R., et Guinchard, S. (2014). ETI françaises et déficit d'internationalisation. Quels enseignements tirer du cas allemand des champions cachés ? *Revue française de gestion*, 40(244), 149-163.

Siswanto, J., Cahyono, E., Monang, J., Aisha, A. N., et Mulyadi, D. (2021). Identifying talent : Public organisation with skewed performance scores. *Journal of Management Development*, 40(4), 293-312.

Site du METI. (2021). *METI - Mouvement des Entreprises de taille intermédiaire*. https://m-eti.fr/

Smith, W., et Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*, 36.

Spreitzer, G. (2008). Taking Stock: A Review of More than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *In J. Barling et C. Cooper*, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches (p. 54-72). SAGE Publications Ltd.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., et Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Spreitzer, G. M., McCall, M. W., et Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., et Wright, P. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*. INSEAD Working Papers Collection, 34, 1-36.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., et Wright, P. (2012). Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P. et Wright, P.M. (2012). Six principles of effective global talent management. Sloan Management Review, 53, 25-42. *MIT Sloan Management Review*, 53, 25-32.

Stake, D. R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications, Inc.

Stewart, A., et Hitt, M. A. (2012). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? : Modes of Professionalization in Family Firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.

Strauss, A., et Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed (p. xiii, 312). Sage Publications, Inc.

Swailes, S. (2013a). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32-46.

Swailes, S. (2013b). Troubling some assumptions : A response to « The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda ». *Human Resource Management Review*, 23(4), 354-356.

Swailes, S., et Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112-128.

Sy, T., et Côté, S. (2004). Emotional intelligence : A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437-455.

Tansley, C., Kirk, S., et Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to "talent management and the relevance of context : Towards a pluralistic approach". *Human Resource Management Review*, 23(4), 337-340.

Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., et Williams, H. (2007). *Talent : Strategy, management, measurement*. CIPD.

Tarique, I., et Schuler, R. S. (2010). Global talent management : Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Terborg, J. R. (1981). Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review,* 6(4), 569-576.

Thomas, K. W., et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment : An « Interpretive » Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43.

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 253, 333-352.

Treviño, L., et Doh, J. (2020). Internationalization of the firm : A discourse-based view. *Journal of International Business Studies*, 52.

Turnley, W. H., et Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations : Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.

Tushman, M. L., Newman, W. H., et Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44.

Ulrich, D., et Smallwood, N. (2012). *What is talent? Leader to Leader*, 2012(63), 55-61.

Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution : The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.

Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2020). The Uppsala model : Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-10.

Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2021). Coping with complexity by making trust an important dimension in governance and coordination. *International Business Review*, 30(2), 101798.

Vaiman, V., Scullion, H., et Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50, 925-941.

Valax, M., et Beddi, H. (2014). Patricia McDougall et Benjamin Oviatt—*L'émergence des entreprise nées globales*. Éditions EMS.

Vallejo, M. C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 261-279.

Valverde, M., Scullion, H., et Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.

Vandangeon-Derumez, I., et Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales. *In Méthodes de recherche en management* Ed. 4. Dunod.

Vanninen, H., Kuivalainen, O., et Ciravegna, L. (2017). Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*, 26(2), 365-379.

Véniard, A. (2011). Implication et employabilité : Un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management Avenir*, N° 49(9), 84-101.

Vissak, T., et Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice : A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

Weiss, A., et MacKay, N. (2009). *The Talent Advantage : How to Attract and Retain the Best and the Brightest*. John Wiley et Sons.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., et Paavilainen-mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies : Towards a pluralist future for international business research. Journal of International Business Studies, Suppl. Special Issue: *Qualitative Research in International*, 42(5), 740-762.

Wilson, B., et Laschinger, H. K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment. A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *The Journal of Nursing Administration*, 24(4 Suppl), 39-47.

Wolfle, L. M., et Robertshaw, D. (1982). Effects of college attendance on locus of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(4), 802-810.

World Bank. (s. d.). *World Bank SME Finance: Development news, research, data*. World Bank. Consulté 27 septembre 2023.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Yost, P. R., et Chang, G. (2009). Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Prentice Hall.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses : The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.

Zhang, X., et Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity : Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.

Zhao, Z. J., et Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners : The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513-1530.

Zucchella, A., Palamara, G., et Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien concernant l'étude préliminaire

Problématique	**Comment accompagner les RH au sein des ETI en processus d'internationalisation ?**
Thème	**Sous-thème**
Introduction	Consentement, mission, ancienneté, rôle de l'interviewé dans l'organisation
Trajectoire d'internationalisation	Choix des pays d'implantation et motifs, modes d'entrée et motifs
Gouvernance	Membres prenant part aux décisions d'internationalisation
Vitesse	Ralentissements, accélérations, stabilisations éventuelles de l'internationalisation voire phases de dés-internationalisation, motifs déclencheurs de ces changements
Coordination entre siège et filiales	Cohérence ou désalignement éventuel des pratiques de MRH
Identification des membres ou fonctions clés	Les plus directement impliqués dans l'internationalisation de l'ETI
Coordination du personnel clé (identifié précédemment) encouragée dans l'organisation	Logique d'interdépendance, compétition, coopétition
Soutien managérial du personnel clé impliqué dans l'internationalisation	Degré d'autonomie et de confiance accordé, ressenti face aux initiatives de soutien ou au manque d'initiatives
Supervision virtuelle	Modalités d'évolution éventuelle de l'accompagnement à distance avec le développement de l'ETI à l'international
Moyen(s) et fréquence d'octroi des ressources aux équipes	Humaines, budgétaires, matérielles, informationnelles
Délégation de responsabilités	Degré de connaissance des équipes, participation aux décisions, raisons de ces choix de fonctionnement
Changements éventuels de logique de soutien managérial	Particulièrement en phase d'accélération de l'internationalisation
Conclusion	Retour sur la problématique examinant le lien entre les logiques de MRH évoquées et le soutien du développement international de l'ETI, volonté d'ajout d'information éventuel, possibilité d'orienter vers d'autres interviewés pertinents pour l'étude, remerciements

Annexe 2 Guide d'entretien de l'étude principale, vague 1

Problématique	**Comment les logiques de MRH et de leadership sont-elles mises en œuvre en ETI en processus d'internationalisation ?**
Thème	**Sous-thème**
Introduction	Consentement, mission, ancienneté, rôle de l'interviewé dans l'organisation, évolutions éventuelles
Trajectoire d'internationalisation	Choix des pays d'implantation et motifs, modes d'entrée et motifs
Vérification des critères de sélection de l'ETI	Dont effectifs par entité et appréciation de l'évolution de l'effectif, motifs
Structure organisationnelle	Son évolution
Spécificités du management de l'ETI étudiée	Evolution du style de management de l'entreprise (centralisé, décentralisé, uniforme à l'international ou différences connues), justifications ; lien perçu entre le style de management évoqué et ce qui pourrait constituer les spécificités de l'ETI
Gouvernance	Evolution de la gouvernance connue (poids des acteurs, jeux d'acteurs dans les orientations stratégiques de l'entreprise prenant l'internationalisation comme exemple)
Identification des membres ou fonctions clés	Les plus directement impliqués dans l'internationalisation de l'ETI, quel poids des acteurs (quels acteurs ressortent, qui décide, à quel niveau hiérarchique ?)
Profil de la direction et des propriétaires de l'entreprise	Quels liens perçus entre le style de management diffusé dans l'entreprise et la gouvernance ?
Dispositifs de support managérial des efforts de développement international	Quels outils ou leviers pour agir ?
Appréciation des initiatives ou des dispositifs évoqués	Perception sur les outils ou leviers évoqués précédemment
Appréciation des comportements du manager ou leader d'équipe	Comportements facilitants l'action de développement d'affaires à l'international (empowering leadership), comportements bloquants (disempowering leadership), exemples de situations à l'appui

Auto-appréciation des comportements managériaux ou de leadership	Exemples de situations des comportements facilitant l'action et le pouvoir d'agir de ses membres d'équipe et de situations bloquantes, évolution perçue de ses propres comportements
Voies de progression perçues sur le plan du soutien managérial	Des équipes impliquées dans le processus d'internationalisation, dont l'interviewé lui-même (quelles sont les initiatives de MRH ou de leadership que l'interviewé souhaiterait voir se développer au sein de l'ETI ?)
Conclusion	Retour sur la problématique examinant le lien entre les logiques de MRH et de leadership évoquées et le soutien du développement international de l'ETI, volonté d'ajout d'information éventuel, possibilité d'orienter vers d'autres interviewés pertinents pour l'étude, remerciements.

Annexe 3 Guide d'entretien de l'étude principale, vague 2

Problématique	**Comment et pourquoi l'empowerment pérennise-t-il l'implication organisationnelle des talents en ETI en processus d'internationalisation ?**
Thème	**Sous-thème**
Introduction	Consentement, évolutions éventuelles des rôles et missions de l'interviewé
Evolution potentielle de la trajectoire d'internationalisation	Changements dans les orientations stratégiques, implantations, vitesse de développement dans les pays où l'ETI est implantée
Evolution potentielle de la gouvernance d'entreprise	Dans le cas des entreprises familiales, quelle place est laissée à la famille dans les choix stratégiques ? Quelles nouvelles approches managériales découlent de ces changements éventuels ?
Evolution dans la contribution perçue de l'interviewé dans la décision et l'action	En lien à l'internationalisation de l'ETI (empowerment evolution)
Evolution structurelle éventuelle	Si changements, motifs de ces changements
Nouvelles difficultés managériales ayant éventuellement émergé	Rétrospectivement et en temps réel, quels enjeux, obstacles, difficultés ont pu émerger ou émergent au niveau du management d'équipes
Changements éventuels dans les initiatives de MRH	Rétrospectivement, quels changements ou évolutions dans les initiatives de MRH sont à souligner parmi celles évoquées lors du précédent entretien ? En temps réel, quels changements de nature ou de format de mise en œuvre sont en cours sur le plan de ces initiatives de MRH ?
Changements éventuels dans les initiatives ou le style de leadership	Rétrospectivement, quels changements ou évolutions dans les initiatives ou le style de leadership sont à souligner parmi celles évoquées lors du précédent entretien ? En temps réel, quels changements de nature ou de format de mise en œuvre sont en cours sur le plan de ces initiatives ou style de leadership ?
Mêmes questions en ayant rappelé la définition des pratiques de MRH	Relance en questionnant si l'interviewé se sent avoir plus d'autonomie et/ou de ressources pour décider et agir, notamment par les comportements du manager ou leader d'équipe

empowering et les comportements de leadership empowering	
Interprétations de l'interviewé vis-à-vis de ces changements	Relance en questionnant en quoi ces arrangements managériaux jouent sur l'implication de l'interviewé
Manières dont l'ETI pourrait impliquer davantage l'interviewé à l'organisation et au projet d'internationalisation	Selon l'interviewé (relance : définir l'implication pour aider la réflexion), manières dont l'ETI pourrait améliorer son expérience (sa loyauté vis-à-vis de l'entreprise, contribution et identification) ; Réactions vis-à-vis de la synthèse de nos analyses fournie avant l'entretien, ajustements éventuels, ajouts potentiels par rapport aux initiatives de MRH empowering, leadership empowering, culture d'entreprise partagée et attitude d'ouverture de la direction
Définition donnée au « talent » par l'ETI	Selon l'interviewé, qui seraient les « talents » à impliquer ? L'ETI partage-t-elle son point de vue individuel ?
Initiatives de management des talents propres à l'ETI	-Relance 1 : attraction, sélection, développement de l'employabilité et rétention → Quels volets sont priorisés ? -Relance 2 : Que fait l'ETI pour connaître l'évolution de vos attentes (contrat psychologique) ? Perceptions et justifications
Mise en situation	Si l'entreprise devait être rachetée par une grande entreprise internationale, intention de départ et motifs
Conclusion	Retour sur la problématique, volonté d'ajout d'information, proposition de feedback, remerciements

Annexe 4 Verbatims illustrant une dynamique de dis-empowerment en ETI

Témoignages d'employés de l'ETI Gamma : cas d'une dynamique d'empowerment dysfonctionnelle	*"Nous avions du mal à faire confiance à la direction. On questionnait la compétence même du PDG, celle de son nouveau directeur marketing parce qu'ils changeaient d'avis toutes les semaines. […] L'ancienne DRH a été virée par un email quasi-public à toute l'entreprise. Ce mail expliquait qu'elle devait partir parce qu'elle ne partageait pas la même vision. Ça manquait de classe, de respect. Tout le monde a trouvé ça violent. Le dirigeant (familial) et les membres du comité de direction ont perdu petit à petit en crédibilité. C'est difficile de savoir quand le déclin a commencé."* (Ancienne manager de produit).
	"L'entreprise a grandi rapidement. Des gens se sont retrouvés à des postes de manager marketing en seulement deux ans, avec près d'une vingtaine de personnes à manager. Sauf que les compétences managériales ne viennent pas à tout le monde juste comme ça. J'ai quitté l'entreprise parce que je sentais que mes directeurs ne m'écoutaient pas et ne me faisaient pas confiance." (Ancienne directrice marketing).
	"Régulièrement, des messages circulaient au sujet de la restructuration en cours, mais n'étaient pas exprimés assez clairement pour que tout le monde comprenne, donc les gens n'adhéraient pas. Quand la restructuration a finalement eu lieu, ils (la direction) ont été incapables d'aborder le changement. [...] Quand la performance a commencé à être un peu moins bonne, et après l'audit lui-même, le PDG a commencé à se rendre vraiment compte du problème." (Directrice marketing et manager des affaires internationales).

Annexe 5 La structure matricielle comme facteur d'échec de la dynamique d'empowerment

Un facteur d'échec relatif de la dynamique d'empowerment : la structure matricielle.	*"We need to make the best use of our resources. We may have to say "no" to 60% of our customers' requests now, so we're trying to identify which are the best subjects for us to work on, and obviously, not everyone agrees with the choice that is made in France (headquarters). [...] So, we try to work in a matrix way. It is one of the difficulties to work in a matrix king of way, because there are sometimes signs that you are not aligned with your peers in other units, and you need to negotiate."* (Directeur commercial à l'international, ETI Beta)
	"On s'éloigne du modèle organisationnel dans lequel chaque filiale opérait de manière indépendante et autonome, à un modèle plus structuré des opérations." (Manager du développement RH et des systèmes d'information, ETI Beta)
	"Il y a environ dix directeurs qui se réunissent ensemble dans une salle près de Lyon (siège), dont la plupart n'ont jamais mis un pied au Japon et qui ne comprennent pas ce que j'explique. Je n'ai pas toujours assez de poids dans les décisions qui sont prises." (Manager commercial sur la zone Asie, ETI Beta)
	"On a une organisation matricielle, parce que notre stratégie est d'augmenter notre potentiel d'action et les parts de marché à l'international : l'idée est que tout le monde puisse grandir. Il y a un besoin de plus de coordination. C'est la raison pour laquelle mon poste a été créé, pour créer les conditions d'un intérêt qui soit global et ce n'est pas toujours facile. Il y a toujours des jeux de priorités. J'ai régulièrement senti ça de la part de collègues, qui me disent : les projets dont tu nous parles ne représentent que 10% de la commande qu'on gagne, le reste ne nous profite pas. En d'autres termes : on s'en fou. Sauf que j'ai un management direct de l'équipe commerciale ici et un management transverse de tous mes collègues qui sont là-bas." (Global Market Leader, ETI Alpha)

Annexe 6 Exemple d'un mémo en soutien de nos analyses

Mémo d'un entretien réalisé avec :

European Sales Director, Pascal, DURANT, 12-09-2019 :

1) Les idées majeures (verbatims et notes)

"Si on prend le potentiel des pays, si on compare la France avec les 4 pays d'Europe sur lesquels on travaille plus l'export qui va aller avec, la France doit peser à peu près 20 ou 25% de tout cet ensemble. Donc, jusqu'à maintenant je pense que pour des raisons de taille, de capacité financière, de choix d'investissement on a donc concentré sur certains pays, on a demandé à d'autres pays plutôt d'être rentables, avec un investissement limité et une performance limitée mais positive [...] clairement le changement de stratégie c'est dire, je passe d'un modèle local d'auto-financement où je gagne un peu d'argent et je le réinvestis localement pour mon marketing pour développer mon marché, à maintenant, investir un peu plus, l'entreprise étant rentable, en forte croissance, bénéficier justement qu'il y ait des zones très rentables et beaucoup plus puissantes pour investir plus, embaucher plus, créer le mouvement, l'offre et la demande hein, créer le mouvement en poussant un peu plus fort. [...] L'idée c'est d'amener une taille minimale à ces petites structures, d'amener un peu plus de potentiel marketing pour… je reviens sur ce que je disais, sur se créer une image, et devenir à un moment donné incontournable. [...] Effectivement sur une partie des tâches administratives, sur des ressources en termes de consulting on s'appuyait sur des ressources internationales ou centralisées au sièges, c'est ce qu'on a fait, on a créé une équipe de consultants à l'international dont une des missions initiales était de dire, je viens me substituer aux équipes locales qui sont trop petites et qui n'auront pas la capacité à gérer un projet. [...] On va avoir une équipe globale qui est là pour se substituer ou pour venir en complément pour d'ailleurs prendre le lead sur le projet, victimes de notre succès, cette équipe-là est énormément mobilisée sur des projets internationaux et donc quand on revient sur des deals un peu plus petits et un peu plus locaux, eh ben ils n'ont pas forcément le temps, la bande passante pour rentrer dans la boucle"

"Ce que ça change d'avoir une filiale purement DEMAT, c'est que l'ADN DEMAT, les connaissances internes, les connaissances des process, les connaissances des produits, enfin la façon de fonctionner, de vendre, de concevoir les solutions, les projets, c'est intrinsèquement la même partout. On a plein de différences derrière, et je suis là aussi pour ramener du lien

entre les différents lieux parce que l'image que j'ai de notre société et des différentes filiales, c'est parfois une sorte d'archipels, avec des grosses îles, des petites îles, et les petites îles bah elles sont un peu laissées à l'abandon, les grosses îles y vont pas trop, ou alors le weekend pour aller à la plage, mais pas spécialement, donc à un moment donné ce lien ne se fait pas toujours naturellement, et puis celui qui est sur sa petite île bah de temps en temps il est bien content d'être tout seul de son côté, que personne ne le regarde faire, du coup il se permet des choses qu'il ne se permettrait pas s'il était dans une structure un peu différente. Donc l'idée c'est de garder les spécificités bien évidemment, de garder le local et puis à un moment donné aussi de remettre un peu de liant et de process, ça va dans les deux sens, et tout le monde en bénéficie en fait. La personne qui est toute seule à un moment donné quand elle retrouve certains contacts avec le siège ça lui bénéficie aussi plutôt pas mal"

"C'est difficile d'intégrer une entreprise, mais du coup ça va être encore plus difficile si on ne sait travailler avec des équipes délocalisées, parce qu'on bénéficie de compétences et de connaissances qui viennent de différents territoires, parce qu'on a des difficultés aujourd'hui à avoir suffisamment de recrutement, peut-être que là ça ne sera pas un défi, donc peut-être que s'ouvrir des potentialités ailleurs c'est intéressant"

"On a pas mal de liberté, en termes d'existant sur le périmètre sur lequel je travaille, on a à peu près toute autonomie pour faire ce qu'on veut. En début d'année, on va définir un cadre budgétaire avec des ressources financières, en termes de personnel, de personnel nouveau, après le choix stratégique d'aller géographiquement ou en termes d'industrie ou autres, c'est 100% à notre discrétion, à notre envie, d'investissement marketing, en fait on le discute. Moi je dois le discuter avec « DIRECTEUR GENERAL » qui est mon supérieur direct parce que ça m'intéresse de partager, d'avoir un avis et de le croiser et on le discute avec les patrons de pays, parce que pour moi ce sont eux qui sont le plus à même de connaître leur marché, alors bien évidemment avec une vision de ma part qui est plus sur le côté « Corporate » et solutions globalement déployées [...] La stratégie on ne la discute pas une fois par an (avec ses filiales), on la discute toutes les semaines je dirai, tout le temps. C'est un travail quotidien. [...] on a une réunion nous hebdomadaire, pour discuter d'updates, dans les deux sens, et puis pour discuter de plein de choses. En fait c'est une espère de moment de discussion libre, donc en fait on peut aborder tous les sujets. Entre lui (le DG) et moi, et moi j'ai un point avec tous les Country Manager, toutes les semaines également. Effectivement on n'a pas de structure particulière, c'est-à-dire que le fait de parler marketing, commerce, vs consulting, RH, autres, on va avoir certaines réunions sur lesquelles on va parler des projets en cours, de l'avancée, de certains

éléments, on a des réunions dans lesquelles on va parler de l'évolution de l'équipe commerciale, de l'évolution de l'organisation de l'équipe, de la façon d'attaquer un marché différent, c'est la surprise du jour, c'est le côté varié de la mission. C'est l'intérêt."

"(Le DG) m'a demandé, après un an, 'est-ce que les gens t'ont adopté, est-ce que tu les as adopté, est-ce que le lien s'est fait'. Puisqu'à un moment donné quand vous êtes patron de pays et que vous rapportez au DG de la boîte, et qu'on vous dit on va mettre quelqu'un au milieu, qui est plus jeune que vous, qui a moins d'expérience en tant que patron de pays, il y a une première réaction qui peut être le rejet. Le fait de dire, pourquoi je descends dans la hiérarchie je descends d'un cran en quelque sorte, donc, il y avait des défis à cette mission-là, et en même temps, quand on pose des questions à l'Espagne, c'est quand la dernière fois que « DIRECTEUR GENERAL » était venu vous voir sur site parler avec les gens, « c'était il y a cinq ans », « ok ». Donc on va recréer du lien, vous allez revenir à Lyon, je vais venir vous voir, on va repasser plus de temps ensemble et on recrée une relation. Donc en fait je ne dis pas que la relation n'existait plus mais elle s'est distendue. [...] peut-être que je perds, allez, un échelon hiérarchique mais je gagne quelqu'un qui est disponible pour moi, tout le temps, que je peux skyper, à qui je peux envoyer des emails, appeler, envoyer des WhatsApp, peu importe, ça a du sens ! Quand je prends tous les services administratifs ici à Lyon, j'entendais parler des filiales, et « ils ne font jamais ce qu'il faut, ils ne suivent pas les process ». Ok. Mais le fait simplement d'aller voir les gens, de discuter, on comprend que les process ils ne les connaissent même pas, que ok, ils ont reçu un email il y a trois ans, qui disait « il faut faire ça ». On recrée du lien"

"La mission, la façon dont je l'ai comprise à la base, et la mission claire, était pas à 100% définie. L'idée c'était une création de poste donc on a certaines idées en tête mais on va le faire ensemble ce job, ce poste."

"L'idée c'est, il y a plein de choses. Entre Giovanni, Country Manager Italie qui lui voudrait avoir quelqu'un pour avoir du temps, pour envoyer des emails, il a besoin de se déverser, de savoir que quelqu'un l'écoute, de savoir qu'il y a quelqu'un. Le Country Manager Alistair anglais qui lui vit sa vie dans son coin, n'a besoin de personne, finalement en fait selon les pays, le curseur ne va pas se positionner au même endroit mais il y a un besoin local et on le perçoit quand on va sur site, il y a un besoin ici au niveau administratif, ça permet de comprendre un peu mieux tout ce qu'il se passe, de prendre le temps là on n'avait pas le temps de le prendre. C'est un ensemble de choses. [...] Je ne suis pas persuadé qu'un autre l'aurait fait différemment. [...] Moi ma vision des choses c'est que les Country Managers restent les

patrons de leurs équipes. Je n'ai pas de velléité à me substituer à eux, ils sont là ils connaissent les gens, la langue, la culture, l'historique, les clients etc. Pourquoi les remplacer ?"

"Avec l'évolution des équipes et l'augmentation de la taille des équipes, on va se poser la question, et on commence à se poser la question de créer des postes de management intermédiaire"

"Le fait de partir sur de l'agilité, en fait on a travaillé un message marketing et une organisation, pour moi on donne des éléments qu'en fonction de ma taille, je ne vais pas utiliser, ou il n'est pas intéressant d'utiliser mais, en tous cas, je l'ai en tête, on m'amène une culture générale et un tas d'informations qui me met dans un état d'esprit dans une démarche et un discours qui me pousse. [...] C'est une façon d'imposer un peu plus les choses, de faire en sorte que les gens adhèrent à (un fonctionnement coordonné) l'horizontal. Et l'agilité en fait partie, c'est une organisation dans laquelle les gens se sentent partie prenante, écoutés."

Notes sur les verbatims regroupées ci-dessus :

Il explique d'abord pourquoi l'entreprise revoit sa stratégie de croissance à l'international vers un réinvestissement dans le développement des petites filiales européennes.

Il explique l'intérêt de son rôle : récréer du lien entre les entités et entre elles et le siège pour assurer une coordination de groupe tout en laissant un degré d'autonomie en local.

Il dit que l'organisation procure un cadre pour réaliser les missions managériales en semi-autonomie : latitude, discrétion forte mais une culture de la discussion, d'échanges multiples le long de la ligne hiérarchique (lui avec son manager direct, le DG, et et avec ses propres équipes, qui sont les Country Managers de pays européen, hors-France). Les échanges ne sont pas structurés dans le contenu (il semble d'ailleurs apprécier ce côté "Varié de la mission" de discussion hiérarchique), mais l'idée s'est simplement institutionnalisée de réalisée un point hebdomadaire (la date exacte reste souple sur la semaine pour s'adapter aux contraintes). Son rôle de discutant intermédiaire (créant du lien à la fois horizontal entre les Country Manager européens et entre eux et le Directeur Général / son manager direct) semble clé et fonctionner à l'heure actuelle pour permettre de conserver une coordination restaurée car son poste permet une nouvelle proximité relationnelle (création d'une strate de management intermédiaire pour soutenir les équipes car l'effectif global grossit, le DG avait besoin de soutien : "Au lieu d'avoir 5 têtes

qui lui reportent, il n'y en a plus qu'une qui gère tout cela, qui permet de faire une synthèse et en plus derrière une mission plus locale").

Un enjeu majeur chez DEMAT était de recréer un accompagnement managérial des équipes à distance et une ambiance relationnelle de qualité, d'où la création du poste de management intermédiaire de Pascal DURANT.

Il a pu s'approprier son rôle comme il l'entendait, dans un cadre semi-défini : dans ce cas, l'ambiguïté de rôle semble 'empowering', et satisfaisante de son point de vue.

Il rappelle les multiples intérêts à créer ce poste d'intermédiaire : une proximité managériale retrouvée et bénéfique pour s'adapter aux particularités de chacun des Country Managers qu'il accompagne, et au-delà de leurs personnes aux besoins des entités et encore au-delà des marchés locaux.

Il explique que l'agilité est surtout de son point de vue une culture commune à toutes les entités de l'entreprise, et qu'en fonction de la taille chacun va choisir d'aller plus loin ou non sur la méthode qui est associée à l'esprit plus général d'agilité. C'est pour lui une manière d'amener du lien et de la coordination.

2) Le détail des réflexions-interprétations sur cet entretien

-Il explique que l'entreprise vient de "changer de fusil d'épaule" : son développement a plutôt été dans la croissance du noyau dur de la filiale française, et aujourd'hui l'investissement mis dans les filiales sera plus important pour les aider à rattraper leur retard. Ce changement de stratégie se manifeste depuis 2 ans de façon visible dans la croissance (le doublement) des effectifs des filiales européennes hors France.

-Il met l'accent sur le lien entre son rôle depuis environ 2 ans, en tant que manager des filiales européennes hors France, et les nouveaux choix stratégiques d'internationalisation (modes d'entrée notamment) pris par DEMAT : il y a une nécessité de recréer du lien entre les entités et entre ces entités et le siège pour s'assurer qu'aucune ne soit laissée à l'abandon par le siège mais ne soit pas non plus sur-contrôlée (semi-autonomie nécessaire à un groupe international éclaté géographiquement pour maintenir une coordination de groupe, tout en laissant un degré de latitude lié aux développements de projets spécifiquement locaux - lié à une stratégie de commercialisation glo-cale).

-Son accompagnement managérial porte aussi sur la création de liens en rapport à l'intégration de nouvelles structures (ex: « ENTREPRISE ACQUISE » en Allemagne).

-Il pointe du doigt une potentielle faiblesse demeurante d'DEMAT qui apprend encore à intégrer de nouvelles sociétés. Jusqu'alors, le mode d'internationalisation préférait la création de filiales ex nihilo DEMAT, aujourd'hui l'entreprise semble développer une voie parallèle en intégrant des entreprises déjà établies localement sur les marchés qu'elle vise. Pascal DURANT souligne qu'aujourd'hui le cas d' « ENTREPRISE ACQUISE EN Allemagne » révèle une durée estimée à 5 ou 6 ans pour aligner les process entre la structure intégrée et DEMAT, et suggère que ça peut être le signe d'une nécessité de développer en interne des compétences liées à cette intégration de structures nouvelles : doit-il développer ces compétences lui-même en tant que directeur des ventes européennes hors-France ? ==> Question à lui poser la prochaine fois, car nous interprétons cette remarque comme un défi qu'il lui reste à relever, comment aura-t-il pu acquérir ces compétences pour qu'il ait le sentiment de bien réaliser cette mission de taille ? (Renvoie au volet compétence et impact du concept d'empowerment - un peu moins autonomie et sens).

-Sur le défi d'acquérir ces nouvelles compétences d'intégration de nouvelles sociétés, Pascal DURANT insiste : la décentralisation de certaines équipes R&D est un élément constitutif de cette nouvelle stratégie de croissance par intégration. L'acquisition de ces capacités d'intégration conditionnerait l'avenir du développement de l'entreprise. Le risque est que l'entreprise choisisse de revenir sur une centralisation en France des compétences en raison d'un apprentissage qui aurait échoué (lié à des intégrations et des alignements entre entités), alors que Pascal DURANT entrevoit des possibilités plus grandes à la décentralisation de ces fonctions, à laisser aux filiales une place plus importante pour passer d'une entreprise franco-internationale à une entreprise véritablement transnationale--> cf. Bartlett et Ghoshal 1991 - logique collaborative est recherchée,- entre réactivité locale forte et intégration globale forte liée à l'influence des clients à la fois locaux et globaux).

-Il affirme que la gouvernance de l'entreprise permet l'autonomie aux managers qui ont l'autonomie d'utiliser les moyens mis à leur disposition comme ils l'entendent. Son rôle est de réaliser du contrôle par les personnes (selon les mécanismes de coordination de la littérature).

-Il explique que l'entreprise se réorganise dans le sens d'une délégation par création d'échelons intermédiaires de management, et vers un rôle plus décentralisé des filiales qui se transforment en véritables Business Units (évolution de la structure) avec un Country Manager qui lui-même déléguera ses missions commerciales pour se focaliser sur un rôle de gestionnaire de filiale (spécialisation). ==> Cet élément n'a rien de surprenant par rapport à une littérature sur les adaptations orga dans la croissance des entreprise (donc je n'ai pas copié le verbatim dans le mémo).

-Au niveau de la fonction commerciale, ils n'ont repris de la méthodologie agile que l'idée de réaliser des points de coordination entre équipes toutes les semaines pour respecter cette culture d'entreprise "fondamentalement humaine et basée sur l'humain". La fonction commerciale en dehors de cet aspect managérial d'agilité est concernée au même titre que les autres par l'approche de gestion de projet dynamique pour apporter un service au client satisfaisant par rapport à une méthodologie de projet cascade.

3) Son message clé

Il faut recréer du lien hiérarchique et horizontal :
-La culture d'agilité aide à inciter la communication interpersonnelle et inter-entités,
-De même que la création de postes de management intermédiaire (par délégation de missions et spécialisation du travail managérial).

Il semble convaincu du rôle qu'il a à tenir (impact) et suggère qu'DEMAT transpire un management bienveillant ou "humain" en fournissant un cadre d'action pour ne pas laisser à l'abandon, mais permissif (autonomie - confiance).

Cela reste un défi actuel :
-Que d'organiser cette adaptation structurelle (décentralisation des fonctions jusque-là centralisées au siège) et des rôles de chacun
-De développer des capacités ou compétences (apprentissage organisationnel) d'intégration d'entreprises rachetées qui sont un mode d'entrée plus engageant

Liste des tableaux

Tableau 1 Points communs des ETI, inspiré de Chabaud et Messeghem (2014b) 25
Tableau 2 Principaux fondements théoriques du courant de croissance organisationnelle par étapes successives (inspiré de Levie et Lichtenstein, 2010) 30
Tableau 3 Modèles d'internationalisation et enjeux managériaux associés (création propre) 42
Tableau 4 Principaux auteurs défendant les visions inclusive ou exclusive du talent et du management des talents qui en découle 64
Tableau 5 Représentation du talent et les pratiques de management des talents qui en découlent, adapté de Meyers et van Woerkom (2014, p. 200) 66
Tableau 6 Définition du concept tripartite de justice organisationnelle selon Greenberg (1990) 85
Tableau 7 Distinction conceptuelle entre implication organisationnelle, motivation, engagement et fidélisation (construction de l'auteur) 96
Tableau 8 Définition duale du concept d'empowerment et fondements théoriques 103
Tableau 9 Conditions de l'empowerment psychologique selon Maynard et al. (2012, p. 1237) 107
Tableau 10 Conditions de l'empowerment psychologique validées selon Coun et al. (2021)109
Tableau 11 Catégories de conditions managériales à l'implication organisationnelle identifiés dans les derniers modèles génériques d'empowerment et théories récentes du management des talents et des talents globaux 111
Tableau 12 Des critères d'évaluation adaptés à la posture ontologique et épistémologique de la recherche qualitative, adapté de Eriksson et Kovalainen (p. 304-308) 129
Tableau 13 Présentation des domaines d'activités des ETI de l'étude préliminaire réalisée en 2018 134
Tableau 14 Informations détaillées sur les cinq cas d'Entreprises de taille intermédiaire familiales et industrielles de notre étude préliminaire 135
Tableau 15 Présentation des domaines d'activités des ETI de l'étude principale réalisée entre 2019 et 2021 137
Tableau 16 Entretiens menés en 2018 dans le cadre de l'étude préliminaire 143

Tableau 17 Entretiens menés en 2019 et 2021 dans le cadre de l'étude principale 144
Tableau 18 Nombre et type de matériau collecté pour la production des études de cas 158
Tableau 19 Variations du chiffre d'affaires et de l'effectif de l'ETI PLASTAU 163
Tableau 20 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de PLASTAU 165
Tableau 21 Vision du talent de l'ETI PLASTAU 167
Tableau 22 Défis managériaux et indices correspondants dans la croissance de l'entreprise PLASTAU, en transition de PME à ETI 174
Tableau 23 Témoignages croisés sur l'évolution du style de leadership de l'ETI PLASTAU181
Tableau 24 Récapitulatif des initiatives sensées donner du pouvoir d'agir aux RH chez PLASTAU et risques qualitatifs 185
Tableau 25 Variations du chiffre d'affaires et de l'effectif de l'ETI CONNECT 187
Tableau 26 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de CONNECT 190
Tableau 27 Principaux défis managériaux rencontrés par l'ETI CONNECT entre 2019 et 2021 inclus et initiatives de MRH correspondantes 198
Tableau 28 Evolution de l'effectif global et du chiffre d'affaires de DEMAT sur la période 1993-2023 (source : documents de référence annuels et interviews du PDG, consultés en janvier 2023) 210
Tableau 29 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général de DEMAT 211
Tableau 30 Définition, identification et suivi du talent chez DEMAT 218
Tableau 31 Synthèse du cas DEMAT 228
Tableau 32 Variation de l'effectif d'AIRFROID entre 2012 et 2021 232
Tableau 33 Changement de direction et évolution du chiffre d'affaires d'AIRFROID 235
Tableau 34 Codage de référence structurant l'analyse de la trajectoire de développement général d'AIRFROID 239
Tableau 35 Culture managériale empowering de l'ETI AIRFROID entre 2019 et 2021 245
Tableau 36 Caractéristiques du style de leadership empowering de l'ETI AIRFROID 253
Tableau 37 ETI familiales objet de l'étude préliminaire en 2018 259
Tableau 38 Comparatif global rapprochant les trajectoires de développement et les logiques managériales sur les volets de MRH, de leadership et de TM 261
Tableau 39 Comparatif des signes clés de crise de la culture managériale en ETI 264

Tableau 40 Comparatif des visions du talent, profil de TM et des initiatives de TM propres à chaque ETI 265
Tableau 41 Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI sur le plan des initiatives de MRH 267
Tableau 42 Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI sur le plan du style de leadership 271
Tableau 43 Initiatives de MRH et de leadership communes aux quatre ETI de notre étude principale, formant le processus d'empowerment 281
Tableau 44 Confrontation des résultats avec les entretiens réalisés avec les parties prenantes externes : accent mis sur les types de soutien ou de veille 288
ableau 45 Signes de dynamiques d'empowerment distinctes au niveau individuel (2019) 292
Tableau 46 Signes de dynamiques d'empowerment distinctes au niveau individuel (2021) 294
Tableau 47 Profils des représentations du talent et indices de son management en entreprises moyennes allemandes et espagnoles 338

Liste des figures

Figure 1 Structure de la thèse 13
Figure 2 Les ETI en quête de légitimité par la montée en puissance d'un syndicat professionnel (inspirée de) 21
Figure 3 Les cinq phases de croissance de la firme et le style de management correspondant, tiré de Greiner, (1972) 32
Figure 4 Explicitation du construit « talent », plusieurs visions possibles : Le talent se réfère à … (inspiré de Gallardo-Gallardo et al., 2013) 56
Figure 5 Les quatre philosophies ou conceptions possibles du talent impactant la manière d'appréhender le management des talents (traduit de Meyers et van Woerkom, 2014, p. 194)61
Figure 6 Synthèse théorique permettant d'aborder notre objet de recherche des conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI 85
Figure 7 Les deux visions du sentiment individuel influençant l'implication organisationnelle 99
Figure 8 Complémentarité théorique permettant d'aborder notre objet de recherche des conditions de la pérennisation de l'implication organisationnelle des talents globaux en ETI 115
Figure 9 Questions investiguées correspondant à chacune des deux phases de collecte des données de l'étude principale sur les ETI en processus d'internationalisation 139
Figure 10 Processus de codage des données suivant la logique abductive (Strauss et Corbin, 1998), inspiré des travaux sur la théorie enracinée de Glaser et Strauss (1967) 149
Figure 11 Conditions communes d'empowerment psychologique et d'implication clés au sein des ETI, retrouvées dans le codage selon Gioia (2021) de 2ème et de 3ème niveau 152
Figure 12 Historique de la trajectoire d'internationalisation de PLASTAU depuis sa création en 1996 162
Figure 13 Verbatim illustratifs de l'échec des initiatives managériales sensées favoriser l'acceptation de l'internationalisation chez PLASTAU 172
Figure 14 Les deux approches de leadership du point de vue du père fondateur de PLASTAU et de sa fille 182

Figure 15 Historique de la trajectoire d'internationalisation de CONNECT depuis sa création en 1952 191
Figure 16 Focus de la fonction RH de l'ETI CONNECT à chaque étape de son développement 194
Figure 17 Un dirigeant ouvert au changement 203
Figure 18 Trajectoire du développement de DEMAT – 1985 à 2000 206
Figure 19 Créations successives de filiales par DEMAT en Europe, Asie-Pacifique et Amérique du nord dans les années 1990 207
Figure 20 Introduction de la méthode agile SCRUM dans la trajectoire d'évolution de l'offre de DEMAT, de 2003 à nos jours 208
Figure 21 Citations exprimant les principales limites et atouts GRH de l'ETI DEMAT 221
Figure 22 Valeurs d'entreprise formalisées de manière collaborative à l'international (Source : Site de l'entreprise) 225
Figure 23 Historique de l'internationalisation d'AIRFROID – Période 1980-2021 237
Figure 24 Découpage chronologique de notre étude sur les ETI 258
Figure 25 Conditions communes d'empowerment psychologique et d'implication clés en ETI retrouvés dans le codage 297
Figure 26 Interprétation synoptique des résultats de MRH, de leadership et de TM et des trajectoires de développement des ETI étudiées (Niveau organisationnel) 300
Figure 27 Synoptique des conditions de l'implication organisationnelle à l'échelle individuelle en ETI 301
Figure 28 Spectre de la vision du talent comme sujet en ETI 324
Figure 29 Représentation du talent en ETI suite à nos résultats, inspiré de la grille de Meyers et van Woerkom (2014) 328
Figure 30 Comparatif des processus d'empowerment fonctionnel et dysfonctionnel appliqué au cas des ETI 354

Table des matières

Remerciements V

Liste des abréviations VII

Sommaire IX

INTRODUCTION GENERALE 1

1. Concilier l'implication des talents et la croissance 2
2. Pérenniser l'implication par un processus d'empowerment 3
3. .....Pérenniser l'implication organisationnelle dans les ETI en croissance 4
4. Problématique et questions de recherche 8
5. Design de la recherche 9
6. .....Structure de la thèse 11

PARTIE 1 – ANALYSE DE LA LITTERATURE 15

Chapitre 1. Trajectoires de croissance à l'international et spécificités managériales des ETI 19

1. Un terrain d'analyse prometteur pour la compréhension de l'évolution du management des RH et des talents : les Entreprises de taille intermédiaire 20
   - 1.1. Naissance de l'objet ETI 20
   - 1.2. Une recherche d'alignement entre impératif de croissance et management des ressources humaines spécifique aux ETI 23
   - 1.3. Les nouveaux enjeux de management associés à la croissance 26
2. Croissance, hypercroissance et émergence de tensions managériales 28
   - 2.1. Les modèles de développement par étapes successives et linéaires 29
   - 2.2. Etats dynamiques de croissance et tensions paradoxales 33
3. Trajectoires d'internationalisation des PME, des micromultinationales et des grandes entreprises 39
   - 3.1. Modèle d'internationalisation de l'école Uppsala 39
   - 3.2. Distinction des enjeux managériaux entre PME et micromultinationales 41
   - 3.3. Les enjeux managériaux spécifiques aux grandes entreprises internationales et lors d'une internationalisation tardive 44
4. Etude des spécificités des trajectoires de croissance à l'international des ETI 46
   - 4.1. Internationalisation des entreprises familiales et patrimoniales par opposition à d'autres formes de gouvernance 47
   - 4.2. Caractéristiques de croissance particulières à l'ETI et enjeux managériaux associés : le modèle processuel et dynamique de l'internationalisation comme grille de lecture pertinente 50

Chapitre 2 - Délimitation d'un management des talents globaux en ETI **53**

1. Définition du talent dans le champ du management des RH et du talent global en management international des RH 54

1.1. Définition générale du talent 54

1.2. Définition spécifique du talent global 59

2. Du management des RH en PME au management des talents en Grande Entreprise 60

2.1. Deux représentations opposées du talent et de son management 60

2.2. Des représentations partagées par catégorie d'entreprise 67

3. Etude spécifique du management des talents globaux en ETI et rapprochement des entreprises familiales et patrimoniales 69

3.1. Le management des talents globaux 69

3.2. Les *boundary spanners* comme talents clés pour pérenniser le développement international de l'entreprise 71

3.3. De l'intérêt de séparer les logiques de représentation et de management du TM en PME de celles adoptées par les ETI 75

3.4. Logique de représentation et de TM propre aux ETI et rapprochement avec les entreprises familiales et patrimoniales 78

4. Appréhension des enjeux actuels de l'adoption d'une vision exclusive des talents sous l'angle d'analyse du contrat psychologique et de la justice organisationnelle 82

4.1. Mobilisation de la théorie d'échange social et du concept de contrat psychologique pour l'étude des initiatives RH et de management des talents 83

4.2. La théorie de justice sociale et son concept de justice organisationnelle 84

4.3. Étude de la représentation du talent en ETI 87

Chapitre 3 - Le processus d'implication organisationnelle des talents globaux par l'empowerment **89**

1. L'étude des conditions préalables à l'implication organisationnelle en ETI 89

1.1. Le besoin de précision sur les conditions de l'implication adapté au contexte des ETI internationales 89

1.2. Fidélité, contribution et identification à l'ETI 91

1.3. Définition de l'implication organisationnelle 92

2. La théorie du processus d'empowerment 98

2.1. Choix théorique du processus d'empowerment 98

2.2. Fondements du caractère dual de l'empowerment 101

2.3. Une logique processuelle 103

2.4. Leadership empowering et self-empowerment 104

2.5. Le processus d'empowerment comme grille de lecture et condition de l'implication organisationnelle 108

3. Formulation de la problématique générale et des questions de recherche 112

3.1. Problématique générale de la recherche 112

3.2. Deux questions de recherche 113

PARTIE 2 – DESIGN DE LA RECHERCHE ET RESULTATS EMPIRIQUES 117

Chapitre 4 –Design de la recherche qualitative par étude de cas multiples 121

1. Une recherche qualitative dans un cadre épistémologique interprétativiste 121
   1.1. Une posture épistémologique interprétativiste 121
   1.2. Une méthodologie qualitative basée sur des études de cas 124
   1.3. Des critères d'évaluation adaptés à la posture épistémologique de notre recherche 128
2. De l'intérêt d'une étude de cas multiples d'ETI en poursuite d'internationalisation 129
   2.1. La sélection de cas multiples d'ETI basée sur des critères définis en amont 130
   2.2. Conduite d'une étude préliminaire 134
   2.3. Réalisation d'une étude principale de cas d'ETI 136
3. La méthode de collecte et d'analyse qualitative intra-cas et inter-cas des données 140
   3.1. La réalisation d'entretiens semi-structurés croisée à des documents d'entreprise et de presse en ligne 140
   3.2. L'identification préalable du profil des interviewés et des modalités d'entretiens 141
   3.3. L'analyse qualitative intra-cas puis inter-cas des données par codage thématique 148

Chapitre 5 – Les processus d'empowerment des talents de quatre ETI 157

1. Présentation des cas d'ETI françaises en transition 160
   1.1. Le cas PLASTAU, en transition de PME à ETI 160
      Une ETI familiale de l'industrie plastique automobile de haute précision 160
      Trajectoire d'internationalisation lente, progressive et ponctuée d'échecs sur un marché de niche global 160
      L'ETI au stade de réalisation de la nécessité d'une démarche de revue des talents 166
      Entre volonté d'un processus d'empowerment et résistance à sa mise en œuvre 168
   1.2. Le cas CONNECT, en transition de l'ETI à la grande entreprise 186
      Une ETI patrimoniale engagée dans la préservation de l'emploi en France 186
      Une trajectoire d'internationalisation progressive et maîtrisée. 188
      Un système de revue exclusive des talents en cours de structuration 193
      Une dynamique relativement forte d'empowerment des talents 196
2. Deux cas de succès du processus d'empowerment en ETI 201
   2.1. L'ETI agile du service numérique en hypercroissance 201
      Une ETI au changement inscrit dans son ADN en raison du profil du dirigeant et de sa fonction RH 201
      Une trajectoire progressive mais rapide d'internationalisation 204
      Entre vision inclusive du talent et nécessité d'identification-développement des hauts potentiels managériaux 215
      Logiques du Management des Ressources Humaines chez DEMAT 220
   2.2. L'entreprise familiale à mission organisée en réseau d'intra-prises semi-autonomes 230
      Une équipe dirigeante en support de ses employés à l'échelle internationale 230

Une trajectoire d'internationalisation exponentielle à l'arrivée du nouveau dirigeant d'AIRFROID 233
Philosophie d'identification des talents chez AIRFROID 240
La co-construction des attributions individuelles au cœur de la logique du Management des Ressources Humaines chez AIRFROID 243

Chapitre 6 – Analyse inter-cas 257
1. Analyse inter-cas des différentes formes possibles de processus d'empowerment initié en ETI 258
1.1. Trajectoires de développement international des ETI 260
1.2. Comparatif des visions du talent en ETI 265
1.3. Comparatif des dynamiques du processus d'empowerment en ETI 267
2. Conditions nécessaires au processus d'empowerment des talents 274
2.1. La mentalité d'ouverture et de remise en question permanente des dirigeants comme facteur premier de succès à l'empowerment des talents 274
2.2. La reconfiguration organisationnelle pour regagner en agilité en contexte de croissance 277
2.3. Analyse des degrés distincts d'empowerment de chaque initiative de MRH et de leadership complémentaire menée par les ETI 280
2.4. Vision du talent et du management des talents propre aux ETI 290
3. Conclusion du chapitre inter-cas et réponse à nos deux questions de recherche 299
3.1. Résultats du processus d'empowerment et du TM au niveau organisationnel 299
3.2. Résultats du processus d'empowerment et du TM au niveau individuel 301

Chapitre 7 – Discussion des résultats et principaux apports théoriques et managériaux 305
1. Spécificités des ETI en termes de trajectoires de développement et enjeux managériaux associés 307
1.1. Comparaison des trajectoires de développement et des logiques managériales correspondantes des ETI avec les PME et les grandes entreprises 307
1.2. Enjeux managériaux liés à la croissance de l'entreprise 308
1.3. La confirmation de l'ETI comme objet de recherche distinct 312
1.4. La place de la gouvernance familiale et patrimoniale dans les ETI 314
1.5. Les trajectoires de croissance à l'international dans les ETI 316
2. Les représentations communes du talent au sein des ETI 320
2.1. Confrontation des résultats avec la littérature sur les *boundary spanners* identifiés comme talents au sein des multinationales 320
2.2. Caractéristiques partagées entre PME et ETI et spécificités de l'ETI dans la représentation du talent 322
2.3. Définition du talent en ETI 323
2.4. Définition du talent global en ETI à partir de la littérature sur les talents globaux dans la grande entreprise 326
3. Rapprochement des préoccupations de MRH et de TM dans les ETI 330
3.1. Initiatives de MRH de culture d'entreprise fédératrice et impliquante 330

3.2. Analyse des leviers de développement et d'implication en ETI : la mobilité et l'approche de coordination internationales 332
3.3. Management des talents dans les ETI 333
3.4. Mise en perspective des résultats sur le processus d'empowerment avec les théories d'échange social et le concept de contrat psychologique 339
4. Synthèse des contributions théoriques et managériales 345
4.1. Résumé des contributions théoriques 345
4.2. Contributions managériales et méthodologiques 349

Chapitre 8 – Prolongement critique, limites et perspectives de la recherche 357
1. Limites de la recherche et premières pistes de la recherche associées 357
1.1. Un nombre limité de cas et impact sur la conceptualisation du talent dans les ETI 357
1.2. Limites de la transférabilité de nos résultats ouvrant sur des perspectives d'études à des contextes contrastés 360
1.3. Approfondissement longitudinal requis pour préciser les modalités d'empowerment et leurs temporalités 361
1.4. Importance de l'articulation des modalités de leadership virtuel et/ou en présentiel 363
2. Perspectives de la recherche axées sur le niveau stratégique et organisationnel 364
2.1. Comparaison de l'empowerment dans les ETI suivant les modes d'entrée sur les marchés étrangers 365
2.2. L'examen du lien entre stratégie de coordination et de développement à l'international et force de la dynamique d'empowerment en ETI 365
3. Prolongements de la recherche axés sur le niveau individuel 366
3.1. Nécessité de précisions sur le rôle émergent des *boundary spanners* en ETI 366
3.2. Considération des liens potentiels entre le vécu des dirigeants, la conduite du changement et les trajectoires de croissance des ETI 367
3.3. Intégration des perceptions individuelles des équipes opérationnelles pour l'analyse du lien entre dynamique d'empowerment et politique de TM 367
4. Prolongement critique sous l'angle dialectique foucaldien de l'empowerment-contrôle 368
4.1. Ouverture critique en lien à nos résultats de recherche sur les dynamiques de dis-empowerment ou de faible empowerment dans les ETI 368
4.2. Contribution à la littérature sur la dialectique d'empowerment-contrôle appliquée au cas des ETI 369

CONCLUSION GENERALE DE LA THESE 371

BIBLIOGRAPHIE 375

ANNEXES 395

LISTE DES TABLEAUX 409

LISTE DES FIGURES 413

ANALYSE DES PROCESSUS D'EMPOWERMENT EN CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL : LE CAS DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMEDIAIRE

Résumé

Cette thèse analyse les dynamiques processuelles d'empowerment des Entreprises de taille intermédiaire (ETI) selon une méthodologie qualitative longitudinale. Plus particulièrement, elle dévoile les différentes initiatives de Management des Ressources Humaines (MRH) et les styles de leadership que les ETI peuvent mettre en œuvre dans le but de pérenniser l'implication de leurs talents et leur trajectoire de croissance à l'international.

Ce travail doctoral repose sur neuf études de cas d'ETI internationales en croissance, contrastées sur la base de critères de gouvernance, de secteur d'activité et d'effectif. Celles-ci reposent sur 74 entretiens et des analyses de documents secondaires. Nos résultats mettent en évidence deux logiques : soit un axe fort d'empowerment selon une croissance plus soutenue des ETI et une implication plus importante des talents, et à l'opposé un axe de dis-empowerment qui conduit à une dérive de l'implication organisationnelle et de l'internationalisation. Une étude plus approfondie de quatre de ces ETI permet de spécifier les implications managériales d'un empowerment avec certes une vision commune du talent mais fait d'inclusivité, et d'exclusivité.

Les contributions intègrent d'abord une dimension théorique relative au processus d'empowerment et une dimension managériale sur les spécificités de croissance des ETI. Nous proposons une grille des processus d'empowerment applicables en ETI qui permettent de favoriser l'implication ainsi qu'une croissance pérenne. Enfin, notre thèse questionne les dimensions éthiques du management des talents.

Mots clés : empowerment – implication organisationnelle – ETI – étude de cas longitudinale – talent – internationalisation

ANALYSIS OF EMPOWERMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL DEVELOPMENT: THE CASE OF MEDIUM-SIZED COMPANIES

Abstract

This thesis analyses the empowerment processual dynamics of intermediate-sized companies according to a longitudinal qualitative methodology. More specifically, it unveils the various Human Resources Management (HRM) initiatives and leadership styles that mid-sized companies can implement to sustain the involvement of their talents and their international growth trajectory.

This doctoral work is based on nine case studies of growing international medium-sized companies, contrasted based on governance, sector of activity and workforce criteria. These are based on 74 interviews and analyses of secondary documents. Our results highlight two logics: i.e. a strong axis of empowerment according to a more sustained growth of mid-sized companies and a greater involvement of talents, and on the opposite hand an axis of dis-empowerment which leads to a drift in organizational involvement and internationalization. A more in-depth study of four of these mid-caps makes it possible to specify the managerial implications of empowerment with a common vision of talent but made of inclusivity and exclusivity. The contributions first integrate a theoretical dimension relating to the empowerment process and a managerial dimension on the specificities of the growth of mid-caps. We propose a grid of empowerment processes applicable in mid-sized companies that promote involvement and sustainable growth. Finally, our thesis questions the ethical dimensions of talent management.

Keywords: empowerment – organisational commitment – medium-sized companies – longitudinal case studies – talent – internationalisation