LA GESTION DES CADRES : REVELATEUR ET CATALYSEUR DE L'INTEGRATION EUROPEENNE DES MULTINATIONALES FRANCAISES

Contribution d'une recherche clinique

Isabelle HUAULT
CREPA/ Paris IX

RESUME

L'émergence d'un espace économique en phase d'intégration pourrait susciter l'évolution des stratégies des multinationales implantées en France, des modes d'organisation, des processus de coordination, des relations filiales/maison-mère. Cette question est abordée en adoptant une grille de lecture particulière : celle des «systèmes de gestion des cadres». On analyse donc en quoi et comment la gestion des cadres révèle les dynamiques d'intégration particulières -ou non- mises en place par les multinationales françaises en Europe.

La méthodologie repose sur une étude clinique au sein d'une grande entreprise industrielle française et sur l'étude comparée des relations filiales/siège en Angleterre, Espagne et Nigéria. Les conclusions majeures, dont la visée est de nature compréhensive, conduisent à mettre en évidence des logiques organisationnelles jusqu'alors implicites ou masquées et à souligner notamment l'existence de processus de gestion des cadres différenciés en Europe et à l'international.

On montre finalement que la gestion des cadres est un puissant révélateur des dynamiques complexes qui prennent place au sein des organisations : logiques de coordination en Europe et obstacles de nature socio-politique et organisationnelle à l'intégration.

Dans la perspective générale de mondialisation de l'économie, les regards se sont surtout portés sur la construction de cet espace économique en phase d'intégration qu'est le Grand marché Européen. On s'est demandé quelle relation cet événement majeur et inédit pouvait entretenir avec les stratégies adoptées par les entreprises multinationales implantées en France et, partant, avec les modes de coordination voire d'intégration mis en œuvre. La gestion des cadres, levier reconnu de coordination des filiales, constitue l'une des grilles d'analyse pertinente pour comprendre les dynamiques en cours.

Cet article comporte donc trois objectifs principaux :

- repérer les différences entre européanisation et internationalisation et leurs relations avec la gestion des cadres
- souligner des dynamiques d'intégration spécifiques à l'échelle européenne sous l'angle de la gestion des cadres.
- fournir des éclairages aux praticiens en identifiant des lieux de vigilance et des enjeux importants.

ENJEU, PROBLEMATIQUE

Des espaces socio-économiques différenciés

S'il y a incontestablement développement des échanges mondiaux, il ne semble pas pertinent d'envisager les différents espaces économiques de façon globale. On défend ainsi l'idée selon laquelle l'espace européen ne saurait être «dilué dans l'espace industriel mondial» [Richonnier, 1983]. En ce sens, le facteur géographique peut être explicatif de certaines pratiques ou configurations d'entreprises : chaque zone, chaque territoire a sa singularité, son histoire propre qui lui donnent une certaine spécificité [Perroux, 1990].

C'est ce à quoi on s'attache précisément quand on considère l'espace économique européen comme susceptible de mettre en lumière certaines relations, «forces d'attraction», rapports de domination spécifiques qui prennent place au sein de la firme multinationale basée en Europe. On s'appuie notamment sur les thèses de Goshal et Bartlett [1990] qui montrent que les niveaux de connexion et de relations à l'intérieur des organisations varient considérablement selon les pays ou les groupes de pays considérés. La densité des interactions peut être élevée parmi les pays de niveau de développement équivalent ou des zones de libre-échange, mais plus faible entre des pays hétérogènes à développement inégal, distincts en termes de législation socio-économique. Elle peut même être freinée par l'inexistence d'infrastructures de communication ou l'absence d'institutions communes. Les relations entre acteurs appartenant à l'Europe apparaissent plus denses et plus fortes que celles existant avec des pays tiers, puisque certains facteurs de contexte sont exacerbés : histoire généralement ancienne des filiales européennes car les firmes se sont souvent développées de façon concentrique et d'abord sur le territoire communautaire, degré de développement du pays d'accueil similaire à celui du pays d'origine, distance culturelle et géographique modérée. Tous ces éléments peuvent laisser supposer que les mécanismes de contrôle informels sont plus largement utilisés dans cet espace [Youssef, 1975; Egelhoff, 1984; Leontiades 1985].

Plus précisément, l'espace économique européen catalyse les réflexions sur la multinationalisation des firmes et les dynamiques d'intégration¹. En ce sens, l'europanisation peut être appréhendée comme une stratégie qui n'est plus multidomestique, révélée par une juxtaposition de plusieurs activités nationales dans plusieurs pays, mais plutôt une stratégie qui tend à se «globaliser» à l'échelle européenne : on insiste donc sur les processus de coordination particuliers sus-

ceptibles de se mettre en place, avec une interdépendance et des liens privilégiés entre filiales européennes, la volonté de tirer avantage des synergies, économies d'échelle et autres effets d'apprentissage, le souhait de fédérer différentes activités au niveau européen.

Poser la question d'une spécificité européenne est finalement utile puisque l'intégration économique et l'intensité concurrentielle ouvrent des possibilités peut-être différentes des modèles traditionnels d'internationalisation souvent issus de la présence coloniale. A l'heure où de nombreuses approches ne distinguent ni les espaces socio-économiques, ni les phénomènes d'europanisation et d'internationalisation, il apparaît important d'analyser les caractéristiques éventuellement particulières de la gestion des cadres, comme mode de contrôle informel des filiales européennes.

La question organisationnelle : processus formels et informels de contrôle des filiales.

En effet, de nombreux auteurs s'interrogent sur la façon de combler le fossé entre la pensée stratégique du siège et les unités géographiquement dispersées [Leontiades, 1985; Child, 1984]. Dans un article de synthèse, Martinez et Jarillo [1989] ont analysé le travail de plus de 80 chercheurs sur les mécanismes de contrôle. Des outils les plus formels aux modes de coordination plus «subtils» comme «l'acculturation» ou la création de réseaux de communication informels, un large éventail de moyens est passé en revue.

La théorie de l'organisation distingue donc cinq types de mécanismes de contrôle formels: la standardisation (politiques écrites, procédures homogènes et uniformisées), la planification stratégique et budgétaire, les procédures d'évaluation du chiffre d'affaires et de la performance financière, la structuration des activités. A.W Gouldner [1959] a particulièrement bien explicité le rôle de la règle comme mécanisme formel d'action contre la dynamique centrifuge de toute organisation.

Mais ces méthodes ne représentent qu'un des aspects du processus de contrôle dans une organisation. Brooke et Remmers [1970] l'ont souligné très tôt en attirant l'attention sur la multidimensionnalité de la coordination. A côté de ces outils de type bureaucratique ou administratif, co-existent un certain nombre de moyens dits plus «subtils», plus intangibles, fondés sur la communication et l'échange, au centre desquels se trouve un grand nombre d'enjeux de gestion des cadres : relations latérales ou entre départements sous la forme d'équipes de travail, de «task forces», de

comités de réflexion, mais aussi la communication informelle qui fait référence à toutes les relations entre cadres, missions dans d'autres unités, mobilité des cadres, et enfin socialisation qui consiste à développer, fortifier la culture organisationnelle grâce au transfert de cadres, au management des itinéraires de carrière, aux systèmes de rémunération et de récompenses [Hennart, 1993]. Contre les méthodes bureaucratiques et la formalisation à outrance, contre les plans stratégiques formulés autour de variables financières, Hedlund et Rolander [1990] soutiennent par exemple que l'une des raisons du succès historique des multinationales suédoises a été leur «réseau souterrain» de contacts personnels internationaux et la confrontation d'expériences variées. Ceci a été particulièrement montré par Edström et Galbraith [1977] qui posent l'hypothèse selon laquelle le transfert de cadres est utilisé par certaines sociétés multinationales pour développer un processus de contrôle fondé sur la socialisation et la mise en place d'un réseau d'information verbale. L'hypothèse centrale des auteurs qui s'appuient sur les résultats d'une étude effectuée dans trois multinationales européennes, repose sur le fait que les expatriés disposent *in fine* de réseaux de communication plus nombreux que leurs collègues sédentaires. Au-delà donc d'un simple transfert de savoir, la mobilité géographique d'un cadre, «homme charnière, capable de gérer l'interface» selon l'expression de P.d'Iribarne, se trouverait à l'origine d'un transfert/échange d'information et de compréhension stratégique.

Il faudra donc comprendre et analyser les dynamiques de gestion en répondant aux deux questions suivantes :

- comment les modèles de contrôle et de coordination des filiales évoluent-ils en Europe? Les besoins en expatriation sont-ils modifiés, les objectifs de mobilité varient-ils dans l'espace européen? Observe-t-on des caractéristiques particulières des cadres mobiles en Europe par rapport à l'international?

- comment l'activité «gestion des cadres» se structure-t-elle? Que dire des processus de mobilité selon les espaces géographiques, phénomènes significatifs des relations filiales/maison-mère?

L'objet de la recherche empirique qui suit est de comparer les systèmes de gestion des cadres des multinationales françaises en Europe et dans un environnement international traditionnel, en supposant que les processus de management sont différenciés selon les espaces socio-économiques

concernés et qu'ils révèlent des dynamiques d'intégration à l'échelle européenne.

METHODOLOGIE

La méthodologie repose sur une étude clinique, au sein d'une grande entreprise industrielle française, et plus précisément sur une analyse comparative approfondie de trois filiales industrielles situées en Europe et hors Europe : les relations filiales/maison-mère, la volonté éventuelle d'intégration sont analysées sous l'angle de la gestion des cadres, en portant une attention particulière aux facteurs de contingence potentiels que constituent les caractéristiques propres de chacune des filiales.

La recherche clinique comprenait ainsi plusieurs volets correspondant à différents objectifs :

- étudier les préoccupations majeures des responsables de l'entreprise eu égard à l'internationalisation et l'europanisation et procéder à une «analyse du milieu». Dans cette perspective, on a parcouru les documents relatifs aux éléments «idéologiques», déclarations d'intention, chartes écrites : la finalité était d'analyser les représentations, de dégager des points d'inflexion voire de rupture en matière de stratégie internationale, d'insister sur un contexte organisationnel particulier.

- approcher à travers le discours des cadres la logique organisationnelle : on a donc mené quarante entretiens semi-directifs auprès d'anciens et d'actuels cadres expatriés en Europe et à l'international hors Europe, pour dégager des différences d'objectifs et de modes d'organisation selon les zones géographiques.

- analyser les relations filiales/maison-mère, le mode d'intégration et de contrôle et les particularités éventuelles d'une filiale implantée en Europe et hors Europe sous l'angle de la gestion des cadres. Ainsi se justifie l'approche par pays et l'étude spécifique des filiales anglaise, espagnole, nigériane. Des entretiens ont été réalisés auprès de responsables locaux du personnel, de responsables de filiales, de gestionnaires de cadres.

Une telle démarche n'est pas exempte de biais cognitifs et des processus de construction sont évidemment à l'œuvre [Revault d'Allonnes, 1989] mais cette approche clinique multidimensionnelle a permis de croiser les informations et analyses, de les enrichir mutuellement en procédant par zooms successifs².

L'immersion dans l'entreprise en tant que chercheur marque inévitablement la teneur des investigations : les avantages de la démarche clinique sont incontestables en termes de proximité du terrain, ce qui permet de percer la façade des systèmes de gestion, des règles et buts formels pour «saisir des formes plus diffuses», selon l'expression de Friedberg [1993].

Il s'agissait donc de comprendre les faits de fonctionnement après les avoir découverts sur le terrain et les avoir décrits. L'enjeu ne consistait pas seulement à produire un diagnostic et des préconisations pratiques, mais à réfléchir au «passé», à l'existant, aux logiques qui engendrent telle ou telle pratique de gestion. On a résolument privilégié l'analyse, l'écoute, la vigilance plus que la recherche-intervention au sens traditionnel du terme³.

Cette recherche a donc une visée descriptive et compréhensive, puisque qu'elle veut «rendre les phénomènes intelligibles en essayant de les comprendre, de les interpréter significativement» [Weber, 1965]; de telle sorte que l'éclaircissement des processus en cours, la mise à jour de ce qui restait dans l'ombre, l'interprétation, la valorisation de tel ou tel événement fournit une dimension prescriptive au produit de la recherche. Il faut donc concevoir ce travail comme un «acheminement progressif de sens, le chercheur n'[étant] ni esprit, ni prophète mais seulement quelqu'un pour qui la recherche de sens est essentielle, afin de sortir du flou, du confus, de l'amalgame.» [Enriquez, 1992]

On considère de surcroît le produit de la recherche comme un produit contingent et adapté à la situation et au contexte spécifique d'une entreprise, puisqu'on situe les pratiques décrites et analysées dans leur environnement organisationnel et stratégique particulier. Ainsi, les acteurs pourront-ils se servir des résultats pour élargir leur compréhension des phénomènes qui structurent leur action [Bournois, 1993].

SYNTHESE DES ANALYSES

Le contexte stratégique et organisationnel.

On s'est préalablement posé la question suivante : est-il possible d'observer dans les stratégies et discours des principaux responsables de l'entreprise une ambition européenne susceptible de marquer les systèmes de gestion?

En effet, l'objectif général énoncé est de «devenir le premier européen». En décembre

1987, le Président Directeur Général notait que la Grande Bretagne et l'Espagne occupaient une position particulière pour l'entreprise dans le «kaléidoscope européen» et qu'il s'agissait désormais de considérer ces deux filiales industrielles comme parties intégrantes de la société. Continuer à se développer en France et réaliser un effort plus important encore en Europe, tels sont les objectifs majeurs assignés dès 1987.

Cette stratégie générale dépend fortement de la perception des responsables face aux différents marchés du monde. L'espace européen est de plus en plus appréhendé comme le «marché naturel» de la société. En 1988, l'un des principaux dirigeants déclarait : «si nous voulons apprécier réellement notre position par rapport à la concurrence mondiale, nous devons de plus en plus considérer l'Europe comme faisant partie de notre marché domestique». *A contrario*, l'espace mondial est perçu comme un marché souvent en crise : «l'idée de marché mondial en voie d'unification et en expansion forte ne correspond pas à la réalité. Le marché reste fractionné et disparate. Il est légitime de ne négliger aucun débouché mais ce doit être une préoccupation incessante que de ne pas disperser nos efforts vers des cibles géographiques secondaires.» La prudence est donc de rigueur sur des marchés considérés comme fortement soumis aux aléas conjoncturels et assimilés à une véritable mosaïque de contextes.

On peut observer que plus qu'une véritable grande multinationale, la société analysée reste une importante société exportatrice. L'histoire de la société, sa culture, ses actionnaires et les hommes qui la composent sont profondément marqués par le contexte français. Il faut cependant dépasser ce premier constat pour remarquer que la société traverse une période de transition : si l'appui principal du groupe repose sur le marché français, les processus d'europanisation des structures et des objectifs stratégiques ne peuvent désormais plus être ignorés, surtout depuis l'acquisition en 1978 des filiales industrielles anglaise et espagnole. L'assise de la société devient européenne, comme le montrent la densification des réseaux commerciaux, la mise en œuvre de plans marketing à l'échelon communautaire, l'importance des volumes de production des implantations européennes. Si bien que l'on parlera de «groupe français, d'assise et vocation européennes à ramifications internationales».

Par ailleurs, l'analyse du contexte organisationnel, à travers la structuration progressive des activités multinationales et l'historique des filiales industrielles anglaise et espagnole, conduit à remarquer la grande convergence de

trajectoire des deux sociétés : les filiales furent acquises en 1978 pour accroître la capacité de production du groupe; elles représentent aujourd'hui deux usines importantes et modernes et peuvent être considérées comme «sociétés-sœurs»; surtout si l'on compare à la filiale nigériane qui fut au début des années 70, une création de toute pièces sous la forme d'un *joint venture* entre le gouvernement local et le groupe, suite à un appel d'offre international.

Les usines européennes dépendent de l'approvisionnement de pièces fabriquées en France. Les produits ne sont d'ailleurs pas réservés aux marchés anglais et espagnol mais peuvent être réexportés vers d'autres pays du monde. Les contacts inter-centres s'avèrent multi-hebdomadaires, surtout en phase de lancement de nouveaux produits. Ces phénomènes montrent l'interdépendance existant dans le réseau industriel européen.

En ce qui concerne l'usine au Nigéria, la majeure partie des approvisionnements en composants provient de France. L'implantation reste donc très dépendante des usines françaises et nécessite un acheminement régulier des pièces et éléments mécaniques. Le besoin d'assistance industrielle et technique de la maison-mère est bien réel, ce qui traduit un management et des processus industriels très fortement tournés vers le centre. Contrairement à l'Europe, il s'agit moins d'interdépendance que de dépendance, phénomène qui n'est pas sans relation avec la politique de gestion des cadres.

On souligne ainsi la **division du travail existant au sein du groupe avec des flux de composants et de personnel particuliers selon les espaces géographiques**. Comme l'écrit très justement J.D Reynaud [1989] : «la division du travail est par excellence facteur de solidarité organique⁴ (...). L'idée centrale de la solidarité organique est celle de la dépendance mutuelle et donc du contrôle mutuel». A cet égard, l'espace industriel européen apparaît particulier par rapport à d'autres zones socio-économiques, car l'interdépendance des filiales et du siège s'y révèle de façon plus manifeste, et le recours à la «solidarité organique» devient plus important.

Il reste donc à préciser la nature du contrôle mutuel sous l'angle de la gestion des cadres. Y.Doiz [1978] souligne que la «rationalisation industrielle n'est pas seulement un exercice technique et économique, mais aussi un processus socio-organisationnel complexe dont la finalité est de développer une entreprise multinationale intégrée.»

Processus de contrôle et rôle du transfert de personnel

Si l'on observe une évolution des besoins en expatriation en Europe vers la fin des années 80 (multiplication des postes d'interface et de diffusion de valeurs), il n'en est pas de même au Nigeria où la dominante technique des fonctions occupées est incontestable et où le transfert d'une «culture industrielle» reste l'objectif prioritaire.

Au Nigeria donc, il apparaît que le contrôle stratégique passe plus par des procédures formelles, de type «bureaucratique», *reporting* précis, que par les transferts de cadres et les contacts interpersonnels, comme c'est actuellement le cas en Europe. Dans un pays où les compétences locales sont rares, l'expatriation vise à assurer un certain niveau de technicité : les spécialistes de méthodes, études, peinture, le directeur industriel et le responsable qualité constituent la part principale des cadres mobiles caractérisés par des «compétences techniques pointues», dit-on. Rien sur le plan des transferts de cadres ne laisse transparaître une quelconque volonté d'intégration de la filiale dans l'axe industriel privilégié actuellement limité à l'Europe : le défi à relever est la rentabilisation de la structure locale.

La situation en Angleterre et en Espagne s'avère différente. En Angleterre la direction générale est anglaise, pour des raisons historiques essentiellement, mais cela n'empêche pas la France d'exercer son droit de contrôle qui ne passe donc pas par l'occupation systématique des postes les plus élevés dans la hiérarchie. Ainsi l'assistant du directeur de la production est-il français pour «promouvoir la communication entre centres français et britannique» : il joue le rôle de coordonnateur entre filiale et maison-mère. De même en est-il pour le directeur de la qualité et les postes nouvellement créés de «coordonnateur d'améliorations qualité», de «manager des méthodes qualité», de «manager des services d'acceptation qualité» afin d'obtenir des niveaux de qualité équivalents partout en Europe. Certains postes comportent une dimension officielle de transfert de savoir-faire et un aspect plus officieux lié à la volonté de «faire évoluer les méthodes de travail». C'est le cas de la mission du pilote logistique, expatrié français. En Espagne, les postes-clés sont occupés par des français, plus encore qu'en Angleterre, «de façon à instaurer une manière de penser commune» : directeur industriel, directeur financier, directeur informatique, correspondant du directeur des relations sociales. De jeunes cadres sont envoyés pour promouvoir l'harmonisation des systèmes de gestion.

L'analyse de la plupart des types de postes occupés par les expatriés français traduit bien, au-delà d'un objectif de contrôle managérial ou financier commun à tous les centres de production, une politique plus volontariste d'intégration en Europe.

Ce constat est confirmé par l'existence de mouvements de personnel inédits dans l'espace européen. Alors qu'au Nigeria les mouvements de personnel ont lieu du centre vers la périphérie, les mouvements d'«impatriés» se sont développés au début des années 90 des filiales industrielles européennes vers la France pour former de jeunes cadres «à potentiel» en France et «promouvoir la communication inter-centres». Des initiatives récentes consistent à recruter en Angleterre de jeunes ingénieurs afin de les intégrer dans un centre de production français et à les ré-expatrier après formation vers la filiale anglaise. Ils pourront ainsi être en mesure de «véhiculer les méthodes de travail françaises». Il est notable que ces jeunes cadres ne bénéficient pas du statut d'expatriés et soient considérés comme salariés français avec une rémunération calquée sur le marché local.

Bien plus, les relations entre directeurs de la production anglais et espagnol s'avèrent fréquentes et les missions d'échange entre centres français et européens sont désormais quotidiennes : les homologues de part et d'autre des frontières sont «beaucoup plus clairement identifiés qu'auparavant».

Contrairement à la filiale nigériane pour laquelle nous observons la persistance d'une vision traditionnelle de type «centre français-périphérie» et des mouvements asymétriques, nous analysons le processus en Europe comme un stade de prise de conscience précédant une politique d'intégration plus volontariste : les échanges de personnel permettent la levée d'incompréhensions (les cadres «impatriés» déclarent par exemple : «nous ne contentons plus seulement d'importer ou de recevoir mais nous comprenons mieux la genèse des décisions»), les frontières s'abaissent (missions courtes, instauration d'une communication directe, contrôle par socialisation), l'ethnocentrisme s'atténue peu à peu.

La lecture des processus en cours à travers les systèmes de gestion des cadres montre que la construction d'un axe franco-anglo-espagnol émerge : liens de dépendance techniques, logistiques, flux de personnel dans tous les sens, solidarité entre sociétés sœurs de taille comparable, l'ensemble étant ponctué d'une

dynamique de transfert de personnel plutôt inédite.

On identifie néanmoins des freins à cette stratégie générale, particulièrement mis en lumière par la volonté de faire évoluer les systèmes de gestion des cadres au niveau européen.

Vers l'intégration européenne : analyse des blocages.

En 1991 en effet, un comité de réflexion est fondé au sein de l'entreprise pour initier une évolution des systèmes de gestion des cadres en Europe. Il fut décidé de faire porter l'effort sur :

- la connaissance des hommes dans les filiales et de leur profil pour «mieux faire jouer la complémentarité des ressources humaines des différents pays»; initiative sous tendue par l'idée qu'il s'avérait dangereux que les cadres locaux se sentent exclus du système central de gestion des carrières français.

- l'évaluation des fonctions dans les filiales pour inciter à «l'élaboration d'un référentiel de postes» condition nécessaire à la bonne fluidité du personnel entre centre et filiales et entre filiales

- les principes de rémunération des expatriés qui doivent évoluer vers les salaires locaux, «pour mettre fin aux dispositions conduisant à des montages complexes et à de fortes disparités entre cadres d'un même groupe».

Des obstacles à cette stratégie générale ont été notés :

- des difficultés de nature technique, particulièrement significatives quand il s'agit d'adapter les systèmes de rémunération et d'harmoniser les différents statuts: on sait que les notions d'ingénieur, de «cadre à potentiel» répondent à des définitions différentes selon les pays d'Europe.

- des difficultés de nature socio-politique, qui se manifestent par une «centralisation jugée trop excessive» par les cadres locaux. Les cadres français se voient même parfois assimilés à des «espions». On note des résistances, une adhésion seulement partielle aux projets d'intégration et des réactions de retrait, de méfiance, de protection d'informations.

Le personnel des filiales européennes assimile mal le fait que le siège «dérègle» qu'il faille transférer des compétences, quand la maison-mère ne dispose pas en fait d'un système d'information lui permettant de connaître le vivier de cadres locaux. La dynamique d'intégration dépend alors fortement de la façon dont la filiale a participé à la définition du besoin local, a été associée au processus de mobilité. Il s'agit bien là

de jeux de pouvoir, de formation de coalitions et de difficile équilibre des forces entre une filiale qui souhaite disposer d'une marge de manœuvre et de degrés de liberté et un siège soucieux de coordination générale. La prise en compte de l'environnement socio-politique local s'avère donc cruciale, si la finalité est bien de diffuser des valeurs et d'insuffler des méthodes de travail communes. Cette volonté d'extension du système français de gestion des cadres aux filiales européennes est ainsi un puissant révélateur de la tension dialectique entre nécessité d'intégration et nécessité de compréhension des contextes locaux. N.Alter [1990] écrit d'ailleurs à juste titre que l'on n'injecte pas (...) des valeurs dans un tissu social comme un liquide anesthésiant dans un tissu musculaire. L'ordre (...) bute fondamentalement sur les valeurs et les normes tirées des positions de pouvoir respectives dans l'organisation.»

- des difficultés de nature organisationnelle : les cadres locaux regrettent de ne pas identifier clairement les responsabilités respectives de chacun dans une organisation qu'ils jugent «fragmentée et cloisonnée» : en effet le déclenchement de mouvements de cadres français vers l'étranger à l'initiative des hiérarchiques qui jouissent d'un rôle considérable dans l'organisation conduit à une certaine incohérence au regard d'une politique européenne d'ensemble; cela rend particulièrement difficile le rôle de coordination et d'infléchissement des politiques officiellement dévolu à la fonction personnel.

En Europe, la stratégie d'intégration, malgré les évolutions constatées, reste inachevée : des obstacles d'ordre technique, organisationnel, sociologique doivent encore être franchis.

Au Nigeria en revanche, la situation est de nature différente : les missions d'assistance, l'expertise technique, la supériorité technologique constituent les piliers sur lesquels repose le contrôle français. Les cadres locaux comprennent néanmoins fort bien l'enjeu de l'expatriation : le degré de développement du pays et la culture technique de la maison-mère procurent une légitimité au phénomène expatriation qui n'entraîne pas, parmi les cadres locaux, de méfiance particulière. Néanmoins, et contrairement à l'Europe, intervention et suivi quotidiens sont réduits : il existe certes des *reporting* précis, une importante standardisation des procédures mais le sentiment d'appartenance au groupe est faible. Deux mondes séparés apparaissent : celui des expatriés et celui des locaux.

On conclue donc à ce stade que pour une entreprise ayant une structure de production plu-

rationale en voie d'intégration (volonté de l'entreprise ici analysée en Europe), les objectifs de mobilité géographique sont différents et sont à interpréter dans le contexte des processus informels de coordination. Au fur et à mesure que la culture industrielle, les systèmes d'information deviennent communs, les réunions d'harmonisation, les groupes de travail transnationaux, les échanges de personnel, catalyseurs d'une certaine intégration, prennent peu à peu le pas sur le contrôle formel et deviennent même autant d'alternatives à l'expatriation classique de transfert de compétences et de contrôle managérial.

En faisant référence aux «mécanismes» informels on pense particulièrement aux processus de socialisation qui permettent de passer de l'«éclaté à l'intégré» [E.Reynaud, 1983] : on soutient, à l'issue de l'analyse clinique et de l'identification de blocages à l'intégration, qu'il s'agit de considérer un processus interactif, multilatéral qui ne prend pas seulement effet dans le sens centre-périphérie, mais reconnaît l'influence de groupes divers (cadres locaux dans les filiales, expatriés, impatriés, hiérarchies...), leur confrontation et leur coopération : autant de facteurs qui donnent à l'ensemble une dynamique plus opératoire qu'un simple transfert de valeurs (qui ne saurait être soumis d'ailleurs à une manipulation directe) et qui permettent la co-construction d'une vie collective, «sous-produit de la rencontre et de l'action de plusieurs individus» [Friedberg, 1993]. Interactions, échanges sociaux, ajustements réciproques peuvent contribuer à améliorer le degré de compréhension mutuels entre entités autrefois cloisonnées.

CONCLUSION : Deux systèmes d'action concrets distincts en Europe et à l'international

Pour achever cette réflexion concernant la recherche clinique et formaliser les conclusions majeures issues de cette étude comparée des relations filiales/siège en Angleterre, Espagne et Nigeria sous l'angle de la gestion des cadres, on s'appuie sur le cadre d'analyse proposé par Crozier et Friedberg, sans entrer de façon exhaustive dans le jeu des acteurs, mais en identifiant deux «systèmes d'actions concrets» distincts en Europe et à l'international hors Europe.

De façon générale, on appréhende la gestion des cadres hors France comme un «système d'action» [Romelaer et Huault, 1994], c'est-à-dire comme un ensemble de comportements réels, de normes, d'objectifs, de symptômes de dysfonction-

nement, d'indicateurs de fonctionnement, de problèmes, de méthodes et procédures, d'actions, d'acteurs (individus, groupes, organisations), de discours, d'interprétations (représentations cognitives) qui sont tous liés à un même thème. On parlera ici de «système d'action concret» parce qu'on insiste sur les interactions réelles entre acteurs qui aboutissent à des régularités observables et des modes opératoires assez stabilisés : ces derniers, dans le contexte de l'analyse différenciée des relations filiales/maison-mère selon les pays, sont fortement marqués par la dimension politique et la notion de pouvoir.

- On a donc repéré un **réseau d'acteurs empiriques** : hiérarchique, gestionnaire de cadres, direction générale, cadre expatrié, impatrié et candidat à la mobilité, cadres locaux, responsables des filiales, gouvernement

- Il existe **des relations et des interdépendances entre tous ces acteurs** et qui forment un système : la gestion de la dynamique de la mobilité géographique le révèle particulièrement

- **Le système est structuré par un ensemble de facteurs**, la dynamique d'intégration dépendant notamment :

- des caractéristiques du pays d'accueil et des marchés concernés. On pense particulièrement à la dimension culturelle (le pays a-t-il acquis une culture technique? quel peut être le degré de légitimité accordé à l'expatriation?), à la dimension géographique (le phénomène de distance n'entraîne-t-il pas une marginalisation de la structure locale? les communications et les mouvements de cadres dans tous les sens sont-ils aisés?), à l'aspect économique (s'agit-il de marchés arrivés à maturité comme en Europe, ou de nouveaux marchés comme au Nigeria, ce qui modifie les besoins en coordination)

- des caractéristiques spécifiques de la filiale : on fait allusion à son historique (s'agit-il d'une création, cas pour lequel on transmet généralement une culture technique, ou d'une fusion, situation pour laquelle l'entreprise cherche plutôt à construire une culture organisationnelle commune?), à la structure du capital et à l'importance des relations gouvernement/entreprise (quels sont les enjeux socio-politiques locaux et la marge de manœuvre du siège, autant de facteurs qui ont un impact sur les flux d'expatriés?), au rôle de la filiale dans le groupe et au degré général d'interdépendance entre filiales et siège (certaine similarité entre sociétés sœurs en Europe et relative marginalisation du Nigeria, lancement de véhicules concomitants en Europe, similarité de produits à mettre en relation avec les processus de gestion de la mobilité géographique)

- de l'objectif général de l'organisation énoncé par les dirigeants : l'intégration en cours en

Europe s'explique aussi par la stratégie formulée par la Direction Générale et le type de développement international poursuivi, la perception des dirigeants face à un environnement qu'ils considèrent comme particulier.

Ce système peut être scindé en deux «sous-systèmes» comme le montre le tableau page suivante qui reprend de façon synthétique les observations et analyses précédentes.

Ce tableau synthétique souligne les tendances et les lignes de force : il existe donc des nuances que les propos précédents ont fortement suggérées. Pourtant, il apparaît clairement que le fractionnement géographique est en relation avec le fractionnement organisationnel et des processus de gestion des cadres de l'organisation.

En termes compréhensifs, cette recherche revêt plusieurs intérêts pour éclairer l'action des praticiens :

- elle met l'accent sur des systèmes de management différenciés, correspondant à des objectifs différents, tenant compte des contextes locaux et de situations de filiales distinctes, la place à accorder aux processus informels de coordination n'étant pas similaire dans tous les cas et quels que soient les espaces.

- elle permet d'insister sur la dimension socio-politique et les relations de pouvoir, en montrant que les comportements réels non procéduraux sont une partie essentielle des systèmes d'action et qu'il y a intérêt à repérer le type d'interactions entre acteurs.

- elle renvoie à la notion de système comme ensemble d'éléments interdépendants liés entre eux par des relations qu'il convient d'identifier et de décrire précisément

- elle souligne les facteurs structurants et les variables explicatives importantes des processus sociologiques et de gestion observés : historique des organisations, objectif stratégique, style de développement international, distance psychique et géographique...

On observe donc que la gestion des cadres est une grille de lecture féconde pour analyser les processus spécifiquement à l'œuvre en Europe, pour «révéler» le style de relations filiales/maison-mère selon les zones socio-économiques, les freins techniques, sociologiques, organisationnels à l'intégration qui prennent place au sein d'une structure hétérogène et pluridimensionnelle comme l'est une entreprise multinationale. Dans la perspective de l'intégration, elle souligne l'importance des processus de socialisation et de contrôle informels susceptibles de catalyser une dynamique de groupe commune, tout en mettant en lumière le

DEUX « SYSTEMES D'ACTION CONCRETS »

	EUROPE	INTERNATIONAL
Les acteurs	hiérarchique, impatrié, expatrié (jeune, manager), responsable local du personnel, direction générale, gestionnaire de cadres	hiérarchique, expatrié (spécialiste fonctionnel, "professionnel" de l'expatriation), gouvernement
Les relations entre acteurs	interactions, échanges sociaux, évolution vers plus d'interdépendance	missions unilatérales de nature technico-industrielle, des liens de dépendance, un centre et une périphérie
Le degré de cloisonnement du système (filiales/siège)	postes d'interface, évolution vers plus de "solidarité organique", vers des processus de coordination informels et de socialisation	degré de cloisonnement élevé, "solidarité mécanique", processus de contrôle bureaucratiques
Les relations de pouvoir	syndrome hiérarchique du siège (perception d'une forte centralisation de la part des locaux, forces centrifuges, blocages techniques, organisationnels, socio-politiques) ; mais une évolution : un processus de "lutte/coopération"	une forte implication du gouvernement local, un contrôle du siège qui s'exerce grâce à l'expertise technique
Les éléments structurants du système	historique de la filiale (fusion), degré de développement du pays (existence d'une culture industrielle, maturité des marchés, similitude des produits), proximité culturelle et géographique, objectif stratégique d'intégration, forces d'intégration dans l'environnement et l'industrie concernée	historique de la filiale (création), faible degré de développement du pays d'accueil (pas de culture industrielle, produits différents, pas de maturité du marché), distance psychique et géographique, objectif stratégique de rentabilisation de la structure locale

fait que la «régulation sociale, loin d'être issue d'une conscience collective transcendante, est le résultat de processus sociaux complexes» [Reynaud, 1989].

On remarque aussi que la gestion des cadres à l'international exacerbe des problèmes classiques de management des grandes organisations : celles-ci fonctionnent souvent de façon pragmatique, par tâtonnements. La dynamique de gestion observée et l'analyse de quelques blocages aux projets européens de gestion des cadres font prendre conscience que l'intégration dépend plus de processus de compréhension mutuelle, des relations et interactions entre acteurs, des proces-

sus de socialisation que d'une simple «mise sous contrôle» ou de tentatives homogénéisantes. Elle est le fruit de négociations, de marchandages, de persuasions plus que d'un «travail technique d'optimisation qui dépend d'orientations préalables et exogènes» [March, 1991]. Ainsi les processus de coordination informels -dont les échanges de personnel constituent l'une des composantes- sont-ils amenés à jouer un rôle crucial dans le type de relations filiales/maison-mère instaurées.

Grâce à ces investigations cliniques qui insistent sur la contextualisation de l'action, on a finalement tenté d'éclairer, de mettre à jour ce qui était certes déjà partiellement connu des prati-

ciens sous une forme diffuse, mais jusqu'alors peu problématisé et structuré, afin d'identifier quelques enjeux majeurs, de repérer des lieux de

vigilance ou de potentiels inexploités, et de «briser l'indifférenciation du vécu» [Weber,1965].

¹ on appelle intégration le processus visant à obtenir un avantage concurrentiel en reliant et en coordonnant les différentes composantes de l'entreprise (filiales-siège) entre elles.

² Une analyse de contenu a été réalisée pour tirer le meilleur parti des entretiens grâce à une lecture thématique. On a suivi trois étapes distinctes [Bardin, 1991] : la pré-analyse, l'exploitation des entretiens en choisissant des catégories rassemblant des éléments communs sous un titre générique, l'interprétation des résultats en repérant la fréquence d'apparition de telle ou telle idée, l'intensité de son apparition, la co-occurrence de deux ou plusieurs éléments.

³ mais on rejoint ici les positions de P.Louart [1993] lorsqu'il soutient que " l'intervention est autant une action sur les systèmes concrets d'organisation que sur les schèmes de pensée et les représentations ".

⁴ J.D Reynaud se réfère à E.Dürckheim et à la différenciation effectuée entre solidarité mécanique -dans une société peu différenciée, et solidarité organique, -seule possible dans une société que la division croissante du travail a rendue complexe, qui impose aux individus des devoirs différenciés selon leur position et leur état; l'idée centrale de la solidarité organique étant celle de la dépendance mutuelle et donc du contrôle mutuel-.

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, l'Harmattan
- Bartlett C., et al., (1990), *Managing the global firm*, Routledge
- Bournois F., (1991), *La gestion des cadres en Europe*, Ed.Eyrolles
- Brabet J., et al., (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines?*, Economica
- Brooke M., et Remmers H., (1973), *La stratégie de l'entreprise multinationale*, Sirey
- Child J., (1984), «Strategies of control and organizational behavior», *Administrative Science Quarterly* : (1-17)
- Crozier M., et Friedberg., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil
- Doz Y., (1978), «Managing manufacturing rationalization within multinational companies», *Columbia Journal of World Business*, Fall : (82-94)
- Doz Y., et Prahalad C., (1991), «Managing DMNCs : a search for a new paradigm», *Strategic Management Journal*, vol 12 : (145-164)
- Dubar C., (1991), *La socialisation*, Armand Colin
- Edström A., et Galbraith J., (1977), «Transfer of managers as a coordination and control strategy», *Administrative Science Quarterly*, vol 22, June : (248-263)
- Egelhoff W., (1984), «Patterns of control in US, UK and European multinational companies», *Journal of International Business Studies*, Fall : (73-83)
- Enriquez E., (1992), *L'organisation en analyse*, PUF
- Friedberg E., (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil
- Hermel P., (coord) (1993), *Management international et européen*, Economica
- Huault I., (1994), *Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres : spécificité du contexte européen?*, Thèse pour le Doctorat de sciences de gestion, sous la direction de P.Romelaer, IAE de Lyon
- Leontiades J., (1985), *Multinational corporate strategy*, Lexington Books
- March J., (1991), *Décisions et organisation*, Ed.Organisation
- Martinez J et Jarillo C., (1989), «The evolution of research on coordination mechanisms in MNCs», *Journal of International Business Studies*, Fall : (489-514)
- Perroux F., (1990), *L'Europe sans rivages*, chap 2 et 3, Presses Universitaires de Grenoble
- Pucik V., et Katz J.H., (1986), «Information, control and human resource management in multinational firms», *Human Resource Management*, vol 25, n°1 : (121-132)

- Revault d'Allonnes C., *et al.*, (1989), *La démarche clinique en sciences humaines*, Dunod
- Reynaud E., (1983), «Groupes secondaires et solidarité organique : qui exerce le contrôle social?», *L'année sociologique*, 33 : (181-194)
- Reynaud J.D., (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin
- Richonnier M., (1983), «Quelle stratégie européenne pour la France dans les années 80?», Commissariat Général au Plan, *la Documentation Française*
- Sartre J.P., (1986), *Questions de méthode*, Gallimard
- Thévenet M., (1991), «Une gestion européenne des ressources humaines est-elle possible?», *Revue Française de Gestion*, mars, avril, mai : (63-67)
- Weber M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Ed. Agora, Presses Pocket
- Young S., et Hamill J., (1992), *Europe and the multinationals. Issues and responses for the 1990s*, part V : (235-311), Ed Elgar, USA
- Youssef S., (1975), «Contextual factors influencing control strategy of MNCs», *Academy of Management Journal*, March : (136-142)