

MECANISMES DE CONTROLE DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES : ESSAI DE CARACTERISATION THEORIQUE ET EMPIRICO-INDUCTIVE

Karinne POIREY

Le contrôle organisationnel dans les multinationales est plus ardu à exercer que dans les organisations nationales. En effet, elles sont confrontées à la fois à une complexité externe (environnements plus complexes, divers et hostiles)¹ et à des degrés de complexité internes (Doz & Prahalad, 1991, Garnier 1982, Gates & Egelhoff, 1986, Hawkins & Walter, 1981) inférés par cinq dimensions : (1) commerciale (diversité des produits à l'étranger, à la différence des produits entre les filiales) (2) financière (degré de participation dans les filiales), (3) de taille (nombre de filiales), (4) le "multiculturalisme" qui correspond à la présence de personnes de plus de deux nationalités dans l'organisation et enfin, (5) la "dispersion géographique" (Adler, 1983). Ces cinq facteurs entraînent une différenciation démultipliée qui augmente les problèmes d'intégration² et nécessite des mécanismes de coordination et d'intégration sophistiqués³. Il semble alors indispensable d'aborder le contrôle organisationnel en ancrant notre réflexion dans la théorie des organisations et plus particulièrement en recourant au paradigme "intégration vs. différenciation".

La revue de la littérature montre que le contrôle organisationnel peut être découpé chronologiquement en deux phases distinctes. Entre les années soixante-dix à quatre-vingts, les auteurs adoptent une approche dyadique des multinationales étudiées dans les relations qui unit le siège à ses filiales. A partir des années quatre-vingts, les recherches sur les mécanismes de contrôle vont se modifier d'une part sous l'effet du recours aux concepts de culture nationale et organisationnelle et d'autre part de la critique de l'approche dyadique qui ne restitue pas la complexité, la multidimensionalité et l'hétérogénéité des multinationales. En outre, parallèlement à l'évolution de l'étude du contrôle organisationnel, la dénomination du concept de contrôle s'est transformé pour prendre successivement la terminologie de mécanismes de contrôle puis de mécanisme de coordination (Martinez & Jarillo, 1989). Par ailleurs, nous mettrons en évidence que les mécanismes de contrôle et/ou de coordination sont contingents à l'environnement et congruents à l'organisation. Enfin, quelle que soit l'approche retenue, ce sont les pratiques de GRH et/ou de GIRH de même que la culture organisationnelle qui vont jouer un rôle prépondérant dans le contrôle des filiales et/ou la coordination de l'organisation. Les résultats de notre étude empirique confirment d'une part que les pratiques de GIRH et la culture organisationnelle sont des mécanismes de contrôle dans les multinationales et d'autre part qu'ils varient selon le stade d'internationalisation.

1. APPROCHE DYADIQUE : EXPATRIATION, MOBILITE INTERNATIONALE, COMMUNICATION INTERNE ET SELECTION COMME MECANISMES DE CONTROLE

Dans le cadre de l'approche dyadique, trois types de contrôle personnel, bureaucratique et par la socialisation ont pour objectif de contrôler les filiales. Ils reposent sur l'expatriation des cadres, la mobilité internationale avec ou sans prise en compte de leur nationalité ou de leurs compétences et enfin, sur les flux de communication vers les filiales. Par ailleurs, ils varient selon la culture nationale du siège et la prégnance de la culture organisationnelle.

¹ MILES R.E., SNOW C.C. (1986), "Organizations : new concepts for new forms", 28, 3, pp. 59-70, California Management Review

² STOPFORD J.M., WELLS L.T. (1972), "Managing the Multinational Enterprise", New York, Basic Books

³ FAYERWEATHER J. (1978), "International Business Strategy and Administration", Ballinger

1.1. Expatriation, mobilité internationale et communication comme mécanismes de contrôle

Trois pratiques de GRH sont des mécanismes de contrôle : l'expatriation et la communication comme mécanismes de contrôle personnel (Child, 1972, 1973, Youssef, 1973, 1975, Perlmutter, 1969, 1974, Picard, 1980), la mobilité internationale comme facteur de contrôle par la socialisation (Edström & Galbraith, 1977, 1994). Dans le cadre de l'expatriation ou de la mobilité internationale, ils s'appuient sur des dimensions de confiance, de nationalité et de compétences. Enfin, ces mécanismes varient selon le degré d'internationalisation ou le degré de complexité de l'organisation multinationale.

CHILD (1972, 1973) établit que les organisations peuvent choisir entre un système de "contrôle personnel" pour contrôler soit la performance, soit le comportement, ou un système de "contrôle bureaucratique". Par extension, il redéfinit ces systèmes de contrôle, dans le contexte des multinationales, de la manière suivante. Le "contrôle personnel ou direct" consiste à pourvoir les postes de direction, dans les filiales, par des cadres du siège, auxquels toute confiance est accordée, pour superviser les opérations dans les filiales. Le "contrôle bureaucratique", quant à lui, s'effectue sous forme de procédures qui correspondent à une gamme de règles et de règlements qui visent à limiter le rôle et l'autorité des filiales.

PERLMUTTER (1969, 1974) en conceptualisant son modèle **EPRG** montre que le contrôle varie selon le degré d'internationalisation. Dans l'orientation Ethnocentrique, un fort contrôle des filiales est effectué par les cadres du siège nommés aux postes de direction. Les filiales sont relativement contrôlées par un recours modéré aux cadres expatriés dans une organisation Polycentrée. Dans les organisations Régiocentrées et Géocentrées, le contrôle est assuré par les pratiques d'évaluation et de sélection des cadres, soit à un niveau régional, soit à un niveau mondial.

YOUSSEF (1973, 1975) met en évidence que les mécanismes de contrôle varient selon le degré d'internationalisation mesuré par la durée de présence à l'étranger et le nombre de filiales. Lors d'une première implantation, le directeur a la même nationalité que le siège et de nombreux cadres sont expatriés. Ces mécanismes ont pour objectif de pallier le manque de personnel qualifié et de réduire l'incertitude du siège vis-à-vis de cette première implantation. Mais lorsque les organisations sont plus internationalisées, le siège recourt à des mécanismes de contrôle direct (règles et procédures).

EDSTRÖM & GALBRAITH (1977, 1994) en étudiant le transfert des managers entre les pays identifient trois mécanismes de contrôle cumulatifs qui permettent de faire face à l'augmentation de la complexité. Ils estiment que ces transferts sont plus qu'un mécanisme de "contrôle personnel", mais un moyen de contrôle stratégique distinct qui permet de créer des réseaux de communication interpersonnelle et internationale. Le recours à la mobilité internationale constitue alors un moyen de contrôle et de coordination qui a pour objectif de développer les capacités organisationnelles. En effet, le transfert des cadres est un outil de socialisation qui crée un "système nerveux" entre le siège et les filiales et dans l'ensemble de l'organisation. Toutefois, un autre type de contrôle utilisé est celui du "contrôle bureaucratique" identifié par CHILD (1972, 1973) et du "contrôle direct" par YOUSSEF (1973, 1975). EDSTRÖM & GALBRAITH (1977, 1994) concluent en qualifiant cette pratique de "contrôle par la socialisation". Les auteurs placent ainsi les mécanismes de contrôle sur un continuum qui va d'un degré de complexité faible avec le contrôle bureaucratique, à un degré de complexité élevé avec un contrôle par la socialisation.

Pour PICARD (1980) le contrôle personnel s'effectue par l'intermédiaire des flux de communication entre le siège et les filiales. Plus les filiales sont autonomes, plus le niveau et la qualité de la communication entre le siège et les filiales est élevé.

Deux études (Garnier, 1982, Gates & Egelhoff, 1984) viennent confirmer l'influence du degré de complexité et de la taille de l'organisation sur les mécanismes de contrôle. Ainsi, les trois types de contrôle sont contingents et congruents à trois dimensions principales, (1) le degré d'internationalisation et son corollaire en terme de nombre de filiales et de durée d'implantation à l'étranger, (2) le degré de complexité et (3) la taille de l'organisation. Deux autres facteurs de contingence (culture nationale) et de congruence (culture organisationnelle) influencent les mécanismes de contrôle.

1.2. Culture organisationnelle, sélection et expatriation comme mécanismes de contrôle : perspective de management comparé

BALIGA & JAEGER (1984) ont repris les trois types de contrôle distingués par EDSTRÖM & GALBRAITH (1977) et ont regroupé le contrôle personnel et le contrôle

par la socialisation sous la terminologie de "contrôle culturel" qui correspond alors à un contrôle par la culture organisationnelle. Les études comparatives effectuées sur des multinationales nord-américaines, japonaises et européennes montrent que les nord-américaines utilisent des mécanismes de contrôle plus formels que les entreprises européennes et les japonaises, un contrôle culturel.

DEAL & KENNEDY (1982) analysent et comparent les entreprises occidentales et les entreprises japonaises. Ces auteurs constatent que le modèle bureaucratique serait prévalant dans les entreprises européennes et le modèle culturel dans les entreprises japonaises. Le système de contrôle par la culture s'accompagne de pratiques de renforcement qui sont l'emploi à vie, la loyauté envers l'organisation, un système de prise de décision consensuel et, un comportement individuel adapté à la culture de l'entreprise. DEAL & KENNEDY montrent que ce système de contrôle a plusieurs implications dans le domaine de la sélection des salariés qui doivent être en mesure d'adhérer à la culture organisationnelle, en plus de posséder les capacités nécessaires pour la fonction. En d'autres termes, comme le mentionnent BALIGA & BAKER (1984), les salariés doivent être "sympathiques à l'organisation". Pour les pratiques de sélection des organisations qui possèdent un "contrôle bureaucratique", une analogie peut être établie avec le système bureaucratique de WEBER (1922) qui se fonde sur l'ordre légitime. Puisque, la domination se définit comme une "chance de trouver une personne déterminée prête à obéir à un ordre contenu déterminé", on peut supposer que la procédure de sélection sera différente. Dans la même perspective comparative, d'autres auteurs (Ouchi & Jaeger, 1978, Jaeger, 1985) effectuent des recherches sur les types de contrôle, en partant de la caractérisation d'un type Z et d'un type A d'organisations qui correspondent respectivement aux entreprises japonaises et nord-américaines, et parviennent à des conclusions identiques à celles de DEAL & KENNEDY (1982).

EGELHOFF (1984), sans utiliser de typologie de contrôle préétablie, effectue une comparaison des mécanismes de contrôle entre des multinationales nord-américaines et européennes et caractérise, dans un premier temps, le type de contrôle utilisé puis, met en évidence son influence sur les transferts des cadres. Le contrôle des multinationales nord-américaines mesure des aspects plus quantitatifs, qui nécessitent des plans et des budgets pour générer des standards de comparaison alors que pour les multinationales européennes, le contrôle mesure des aspects plus qualitatifs qui nécessitent de la part des cadres une meilleure compréhension de l'organisation et un comportement approprié. Ainsi, le contrôle des "organisations multinationales" nord-américaines requiert un personnel central important et un système d'information plus centralisé, alors que le contrôle des européennes requiert un nombre important d'expatriés qui passent de longues périodes de temps à l'étranger.

Ainsi la culture organisationnelle peut être utilisée comme un moyen de contrôle des filiales par le siège (Baliga & Jaeger, 1984, Deal & Kennedy, 1982, Egelhoff, 1984, Jaeger, 1985, Ouchi & Jaeger, 1978). D'un point de vue opérationnel, ce sont les pratiques de Gestion des Ressources Humaines qui vont permettre de renforcer la culture par l'intermédiaire de la sélection d'individus qui adhèrent à la culture et des cadres expatriés (Deal & Kennedy, 1982, Baliga & Jaeger, 1984, Egelhoff, 1984). Par ailleurs, les mécanismes de contrôle varient sur un continuum qui va d'un pôle minimum (contrôle culturel) de mécanismes de contrôle informels, pour les entreprises japonaises, à un pôle maximum de contrôle bureaucratique, pour les entreprises nord-américaines ; les entreprises européennes se trouvant dans une position médiane.

Toutefois, ces recherches intégrées dans une perspective dyadique ne restituent pas toute la complexité, la multidimensionnalité et l'hétérogénéité de l'organisation multinationale (Doz & Prahalad, 1991, Bartlett & Ghoshal, 1991). Les recherches suivantes appréhendent la multinationale dans une perspective multidimensionnelle et montrent que les pratiques de GRH sont des mécanismes de coordination.

2. APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE : GRH, GIRH ET CULTURE ORGANISATIONNELLE COMME MECANISMES DE COORDINATION

Dans l'approche multidimensionnelle, les mécanismes de coordination de l'organisation sont la gestion des cadres et la Gestion des Ressources Humaines. Par ailleurs, la culture organisationnelle et les pratiques de Gestion Internationale des Ressources Humaines permettent à la fois la coordination de l'organisation et l'intégration de la diversité culturelle.

* WEBER M. (1971), "Economie et société", p. 36, 1922, Paris, Edition Plon

2.1. Gestion des cadres et GRH comme mécanismes de coordination

Dans une longue série de publications, DOZ & PRAHALAD (1981, 1984, 1986) critiquent l'approche traditionnelle du problème de structuration des relations entre siège et filiales. L'approche unidimensionnelle siège / filiales ne fournit pas, à leur sens, une quelconque explication du phénomène éminemment multidimensionnel. En effet, l'étude des multinationales impose de s'intéresser aux processus de gestion globaux, aux processus de gestion des cadres et à la résolution de conflit. En outre, si le contrôle apparaît naturel dans les premières étapes d'internationalisation, puisque les filiales dépendent du siège en matière de ressources financières, de savoir-faire technologique, de ressources techniques et managériales ; à mesure que les filiales développent leurs propres capacités, le contrôle devient plus problématique. Aussi, pour permettre au siège d'assurer un contrôle sur les filiales, les auteurs recommandent de mettre en œuvre des systèmes de contrôle plus informels, tels que la gestion des cadres. Enfin, le développement des cadres internationaux n'augmente pas seulement les capacités individuelles des managers, mais aussi les capacités d'intégration de l'organisation.

BARTLETT & GHOSHAL (1991) confirment le degré de complexité plus élevé dans les organisations multinationales. Pour que ces dernières soient, en même temps, flexibles à un niveau local et intégrées à un niveau global, les mécanismes de coordination doivent être sophistiqués et ne peuvent relever d'une dichotomie simpliste de "centralisation / décentralisation". Ce sont tous les mécanismes de coordination, en d'autres termes, l'ensemble des processus de Gestion des Ressources Humaines, stratégiques et informationnels qui doit être utilisé. Par ailleurs, les mécanismes de contrôle varient en fonction de la nationalité des organisations nord-américaines, japonaises et européennes.

Enfin, une autre recherche tente d'établir un lien entre le degré de formalisation des mécanismes de contrôle et la "distance culturelle"⁵ qui constitue, un élément de complexité supplémentaire. ROSENSCHWEIG & SINGH (1991) montrent que plus le siège est culturellement et géographiquement proche de sa filiale, moins les mécanismes de contrôle formel sont utilisés. En France, HUAULT (1994) montre que les pratiques de gestion des cadres européens peuvent être assimilées à des mécanismes de contrôle qualifiés de plus "subtils".

La Gestion des Ressources Humaines, et plus particulièrement, la gestion et les transferts de cadres sont à la fois un moyen de développement individuel et organisationnel et des mécanismes de coordination et d'intégration.

2.2. Pratiques de GRH et culture organisationnelle : mécanismes d'intégration de la diversité culturelle

Certains auteurs (Laurent, 1986, Schneider, 1988, Horowitz, 1990) qui étudient la relation entre la culture organisationnelle et la culture nationale, s'interrogent sur la possibilité de transcender les différences culturelles. D'autres auteurs (Adler & Jelinek, 1986, Peretti & al., 1990) considèrent la culture organisationnelle comme un outil de gestion qui peut intégrer voire homogénéiser les différences culturelles.

En se fondant sur les travaux de SCHEIN (1985), LAURENT (1986) s'interroge sur la profondeur des normes organisationnelles vis-à-vis des normes de comportement national. Dans une multinationale, les salariés des filiales peuvent ajuster leur comportement à la culture du siège seulement aux deux premiers niveaux, puisque "les présupposés" vont affecter la signification qu'ils donnent à leur action et, en conséquence, conduire à des résultats différents de ceux anticipés. Ainsi, pour LAURENT, la culture organisationnelle peut modifier les deux premiers niveaux, mais n'a que peu d'impact sur les présupposés et, il conclut en assignant le rôle à la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) de résoudre "ce casse-tête multidimensionnel situé à l'intersection entre la culture nationale et organisationnelle"⁶.

SCHNEIDER (1988) compare les croyances orientales et occidentales et estime, pour sa part, qu'elles régissent les relations avec autrui et vont influencer le degré d'acceptabilité et le succès potentiel des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. A partir de ce constat, elle se demande dans quelle mesure la culture organisationnelle peut ignorer les différences culturelles, dans une organisation multinationale, pour créer une culture globale. Pour l'auteur, l'unification de la diversité, par l'intermédiaire d'une culture organisationnelle "melting pot", semble difficile. Les pratiques de Gestion des Ressources

⁵ La notion de "distance culturelle" est empruntée à CHURCH A.T. (1982), "Sojourner Adjustment", 9, pp. 540-572, Psychological Bulletin.

⁶ LAURENT A. (1986), "The Cross Cultural Puzzle of International Human Resource Management", 23, 1, pp. 91-102, Human Resource Management, p. 92

Humaines seront l'élément intégrateur de la culture organisationnelle et des différentes croyances, en d'autres termes de cette mosaïque culturelle.

HOROWITZ (1990) appréhende la culture organisationnelle dans une perspective collective, et établit un écart entre l'objectif d'homogénéisation de la culture organisationnelle et la diversité des cultures nationales. Il montre qu'en dépit du "processus d'ajustement" ("apprentissage culturel" au sens de Sainsaulieu), qui intervient lorsque les individus rejoignent l'organisation et qui maintient une culture organisationnelle cohérente, rien ne permet de penser qu'une complète unification des croyances soit opérée. Pour combler cet écart, l'auteur considère que les gestionnaires de ressources humaines peuvent développer des politiques compatibles avec les multiples systèmes de valeurs, la diversité culturelle et les intérêts divergents.

En appréhendant la culture organisationnelle, non plus comme une composante de l'organisation mais comme un outil de gestion, ADLER & JELINEK (1986), estiment, d'un point de vue normatif, que la création d'une culture organisationnelle spécifique, qui intègre la diversité culturelle, constitue un avantage compétitif. Ainsi, les auteurs soulignent que "pour maintenir leur réactivité, les entreprises performantes développeront des cultures organisationnelles globales qui reconnaissent la diversité culturelle et son impact sur l'organisation".

PERETTI, CAZAL & QUIQUANDON (1990), quant à eux, montrent la nécessité d'harmoniser les cultures nationales, par l'intermédiaire d'une Gestion Internationale des Ressources Humaines équitable dans tous les pays et de la coordonner au sein d'une culture organisationnelle sans frontières.

Les auteurs (Adler & Jelinek, 1986, Horowitz, 1990, Laurent, 1986, Peretti, 1990, 1993, Schneider, 1988), qui analysent la relation entre culture organisationnelle et culture nationale, estiment, d'une manière générale, que les pratiques de Gestion des Ressources Humaines seraient le facteur d'intégration (au sens de Lawrence & Lorsch, 1967) qui permettrait de conjuguer culture nationale et culture organisationnelle dans les multinationales. Toutefois, si pour certains l'unification des cultures nationales au moyen d'une culture organisationnelle semble possible (Adler & Jelinek, 1986, Peretti & al., 1990, 1993), en revanche, d'autres auteurs, concluent l'inverse (Laurent, 1986, Schneider, 1988, Horowitz, 1990).

Synthèse. L'ensemble des recherches précédentes, quelles que soient les variables explicatives retenues, montre que les mécanismes d'intégration dans les organisations multinationales s'accompagnent d'un recours simultané aux mécanismes de contrôle formels et informels qui varient selon la nationalité des organisations. En outre, les mécanismes de contrôle informels ont un rôle important, une fois les processus formels mis en place, et à mesure que les besoins d'intégration et de coordination augmentent.

Les auteurs s'accordent sur les trois (Edström & Galbraith, 1977) ou les deux types (Baliga & Jaeger, 1984) de mécanismes de coordination. Qu'ils soient envisagés dans une perspective dyadique ou dans une perspective multidimensionnelle, ce sont les modalités de contrôle qui vont différer. En effet, dans l'approche dyadique le contrôle s'effectue au moyen d'une pratique de gestion des cadres, le transfert de cadres ou la mobilité internationale (Edström & Galbraith, 1977, Egelhoff, 1984, Youssef, 1973, 1975). Dans l'approche multidimensionnelle, la Gestion des Ressources Humaines (Bartlett & Ghoshal, 1991) et la gestion des cadres (Doz & Prahalad, 1991) constituent des mécanismes de coordination informels.

La mise en perspective de la culture organisationnelle et de la diversité culturelle permet d'aboutir à trois types de conclusions : (1) les pratiques de Gestion des Ressources Humaines sont les éléments unificateurs des deux niveaux, (Horowitz, 1990, Laurent, 1986, Schneider, 1988), (2) la culture organisationnelle est un moyen d'homogénéisation des cultures nationales (Adler & Jelinek, 1986), et enfin, (3) les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et la culture organisationnelle sont des facteurs d'homogénéisation de la diversité culturelle (Peretti, Cazal, Quiquandon, 1991, Peretti, 1993). Dans le cadre du contrôle culturel, les pratiques de GIRH vont permettre de renforcer la culture par l'intermédiaire d'une sélection spécifique d'individus qui adhèrent à la culture, (Adler & Ghadar, 1990, Deal & Kennedy, 1982, Baliga & Jaeger, 1984, Pucik, 1984) et par le biais de la mobilité internationale (Edström & Galbraith, 1977, Egelhoff, 1984, Peretti & al., 1990). D'autres pratiques de GIRH sont des mécanismes de coordination : la sélection

⁷ SAINSAULIEU R. (1988), "L'identité au travail", Presses de la Fondation des Sciences Politiques de Paris, 3ème Edition.

⁸ ADLER N.J., JELINEK M. (1986), "Is 'organization culture' bound ?", 25, 1, pp. 73-90, Human Resource Management, p. 75

(Dülfer, 1990, Hermel, 1991), la mobilité internationale, la gestion des carrières internationales (Hedlund, 1986, Pucik, 1984, Doz & Prahalad, 1986, Peretti & al., 1991, Hermel, 1991), la communication (Dülfer, 1990, Peretti & al., 1991, Hermel, 1991) et la formation (Hermel, 1991).

En se référant à la théorie de la contingence, sept catégories de variables explicatives des mécanismes de coordination sont les suivantes :

- le degré d'internationalisation (Doz & Prahalad, 1981, 1984, Edström & Galbraith, 1977, Garnier, 1982) qui peut correspondre au nombre et, à l'âge des filiales (Youssef, 1973, 1975) ;
- la distance culturelle qui renvoie à un degré de différence de culture nationale entre le siège et les filiales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991, Rosenschweig & Singh, 1991) ;
- la diversité des produits, variable selon les filiales (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991, Gates & Egelhoff, 1984) ;
- le degré de participation dans les filiales (Doz & Prahalad, 1991, Gates & Egelhoff, 1984, Youssef, 1973, 1975) ;
- la culture nationale du siège (Bartlett & Ghoshal, 1991, Deal & Kennedy, 1982, Jaeger, 1985, Egelhoff, 1984) ;
- la taille exprimée au moyen du nombre de salariés, du chiffre d'affaires consolidé à l'étranger (Garnier, 1982, Gates & Egelhoff, 1984) ;
- l'environnement, la stratégie et la structure (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991).

Méthodologie. La revue de la littérature permet de définir deux questions de recherche. Il s'agit tout d'abord (1) de parvenir à identifier les mécanismes de contrôle dans les multinationales puis (2) de déterminer si ils sont différenciés selon le degré d'internationalisation. Une étude empirico-inductive a été entreprise au moyen 23 entretiens non directifs à questions ouvertes menés avec les DRH des multinationales. Le degré d'internationalisation est mesuré par quatre indicateurs : le CA à l'étranger, le nombre de filiales en Europe et hors Europe ainsi que le nombre de salariés à l'étranger.

Une Classification Ascendante Hiérarchique (critère de Ward) réalisée sur le degré d'internationalisation à partir d'une Analyse en Composantes Principales (80,05% de variance expliquée, KMO = 0,597 et $X^2_{20,18}$ avec $p < 0,05$) sur SPSS 8.0 a permis de parvenir à une typologie des 23 entreprises en 4 classes (tableau 1).

TABLEAU 1
TYPLOGIE SUR LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION

	Internationale s Faibles (5 OMN)	Européennes (10 OMN)	Internationale s (4 OMN)	Mondiales (4 OMN)
<i>CA Étranger</i>	42,80 (± 3,63)	59,10 (± 6,57)	69,00 (± 6,27)	64,50 (± 9,29)
<i>Filiales en Europe</i>	17,60 (± 13,96)	58,90 (± 21,01)	88,25 (± 46,92)	39,00 (± 24,90)
<i>Filiales hors Europe</i>	14,60 (± 3,58)	36,20 (± 19,59)	112,00 (± 21,48)	80,00 (± 32,99)
<i>Salariés à l'étranger</i>	17010,0 (± 16205,7)	21243,4 (± 12289,9)	20900,0 (± 15777,8)	80885,5 (± 26395,5)

Par ailleurs, une Analyse Factorielle des Correspondances Textuelle (AFCT) effectuée sur SPADT croise les 4 classes d'entreprises avec le discours produit par les 23 DRH (8060 mots ont été retenus dans cette analyse). Les deux premiers facteurs restituent 75,75% de la variance. Par ailleurs, la procédure de traitement a isolé les discours les plus significatifs de trois organisations par classe (critère du X^2 - $p < 0,05$). Ces deux procédures ont pour objet de répondre aux deux questions de recherche.

3. DES MECANISMES DE CONTROLE ET DE COORDINATION MULTIPLES DIFFERENCIES SELON LE DEGRE D'INTERNATIONALISATION

Les éléments de discours synthétiques tout d'abord unidimensionnels puis multidimensionnels qui suivent attestent de l'existence et de l'interaction de quatre plans qui confirment la forte complexité des entreprises multinationales. Le plan organisationnel fait référence principalement à la structure organisationnelle des entreprises et inclut en ce sens le plan contrôle / autonomie des filiales. Le plan fonctionnel correspond quant à lui aux différentes pratiques de GIRH et de GRH mises en oeuvre. Enfin, le dernier plan fait référence aux acteurs qui réalisent effectivement le contrôle. Ces quatre plans apparaissent implicitement dans la présentation analytique et synthétique des deux séries de résultats qui suivent.

3.1. Politique d'expatriation, de mobilité internationale, culture organisationnelle et rôle des cadres comme mécanismes de contrôle et de coordination

Politique d'expatriation. La politique d'expatriation a quatre objectifs : échanger les cadres, homogénéiser les pratiques, développer l'organisation et enrichir la culture organisationnelle.

Mobilité européenne et internationale. La mobilité internationale ne concerne que les hauts potentiels. Élément de la gestion des carrières, elle possède un objectif d'intégration. Les objectifs de la mobilité internationale sont, à la fois organisationnels et individuels alors que celui de la mobilité européenne est d'échanger une expertise entre les entités européennes.

Culture organisationnelle. La culture organisationnelle est considérée comme importante tout d'abord lorsqu'elle inclut la dimension internationale au sein des valeurs qui la composent, puis en tant que mécanisme d'intégration de la diversité culturelle.

Rôle des cadres à haut-potentiel, expatriés et internationaux. Les cadres à haut potentiel sont des vecteurs de l'image interne et externe de l'organisation. Par ailleurs, ils se forment à la politique internationale du groupe en occupant successivement des postes dans les filiales. Les cadres expatriés sont porteurs de l'image de marque et transfèrent les compétences et la culture organisationnelle. Le cadre international, qualifié de "bon", est caractérisé par sa capacité à travailler dans n'importe quel pays et à mettre en commun ses expériences. Les cadres internationaux diffusent la culture, la stratégie et initient les relations externes.

3.2. Différenciation des mécanismes de contrôle et de coordination selon le degré d'internationalisation

L'AFCT permet de mettre en évidence des mécanismes de contrôle et de coordination distincts selon le degré d'internationalisation des multinationales (figure 1). L'axe 1 oppose les entreprises européennes qui recourent aux pratiques de GIRH aux entreprises internationales qui s'appuient sur le transfert des cadres. L'axe 2 oppose le contrôle formel des entreprises faiblement internationalisées au contrôle informel des entreprises mondiales.

Les entreprises européennes (10 entreprises) ont une vision dichotomique (Europe/International) et fonctionnelle de l'organisation. L'ensemble des pratiques de GERH et/ou de GIRH (recrutement, formation, évaluation) sont mises en oeuvre. Elles utilisent des facteurs d'intégration transversaux (équipes, projet, ensemble). La mobilité internationale vise à homogénéiser le groupe et la mobilité européenne à échanger les "jeunes cadres en Europe".

Les entreprises internationales (4 entreprises) ont une vision régionale (Asie, Amérique Latine, US, Brésil, Allemagne), décentralisée et divisionnelle de l'organisation (division, département, comité). Elles s'appuient sur le rôle des cadres avec une prépondérance des hauts-potentiels et leur gestion de carrière et de la politique d'expatriation. Elles évoquent les difficultés d'une GIRH au travers des termes "problèmes", "échecs" et "difficile".

pour les trois autres catégories d'entreprises, les filiales possèdent des degrés d'autonomie différenciés qu'il semble difficile d'évaluer. En effet, à mesure que les entreprises s'internationalisent elles gagnent en complexité ce qui rend difficile la mesure réelle de l'autonomie. Autonomie des décisions dans les domaines du marketing, financier, de la production ? Autonomie de la fonction RH ? Autonomie d'une pratique de la fonction GIRH ?

Certaines assertions permettent de mesurer toute la difficulté à définir l'autonomie des filiales. "toutes les décisions de gestion sont très centralisées, les comités stratégique et exécutif sont au siège. Un des objectifs est de décentraliser le repérage des hauts-potentiels mais aussi en Amérique Latine" (Entreprise Internationale). "Dans les filiales les opérations sont décentralisées, donc le groupe a besoin de faire confiance à ses cadres.... La DRH est centralisée pour le groupe et regroupe pour l'ensemble du groupe la gestion des français et des étrangers". (entreprise faiblement internationalisée). "La politique de GRH du groupe est décentralisée, les filiales sont autonomes et procèdent par reporting.... La DIRH est décentralisée, mais elle appartient néanmoins au groupe qui donne l'impulsion à la politique internationale". (entreprise mondiale). "La fonction RH est décentralisée pour les cadres locaux, mais la DRH gère l'ensemble des cadres internationaux" (entreprise européenne).

CONCLUSION

Au total, le recours aux mécanismes de contrôle informels s'effectuent dans les dernières stades de l'internationalisation (européennes, internationales, mondiales) alors que le contrôle formel (internationales faibles) prévaut en première phase. Toutefois, selon le degré d'internationalisation et le type d'organisation, ce sont les modalités de contrôle qui vont diverger (tableau 2).

TABLEAU 2

TROIS PLANS DE MESURE DE LA COMPLEXITE : ORGANISATIONNEL, STRUCTUREL ET DES CADRES

	• Dyadique • Technique	• Réseau en Europe • Europe/Internationale	• Régionale	• Mondiale • Réseau
Organisation				
Contrôle / Coordination	<u>CONTRÔLE</u> • Formel	<u>COORDINATION</u> • GERH / GIRH • Facteurs transversaux • Culture organisationnelle	<u>COORDINATION</u> • Rôle des cadres • Système nerveux	<u>COORDINATION</u> • Communication • Valeurs communes
Modalités du contrôle (cadres)	• Expertise (expatriés)	• Jeunes cadres • Internationaux	• HP • Expatriés	• Tous types de cadres
	Internationa- les Faibles	Européennes	Internationales	Mondiales
Internationalisation →				

Ainsi, les mécanismes de coordination sont d'une part contingents au degré d'internationalisation des multinationales (Doz & Prahalad, 1981, 1984, Gates & Egelhoff, 1984, Edström & Galbraith, 1977, Garnier, 1982, Youssef, 1973, 1975), mais aussi congruents au type d'organisation (Bartlett & Ghoshal, 1991, Doz & Prahalad, 1991).

En première phase, les entreprises contrôlent les filiales par le biais du transfert d'expertise des cadres expatriés qui contrôlent les résultats économiques des filiales. Les entreprises européennes ont un comportement spécifique puisque les mécanismes de coordination en Europe sont globaux à l'instar de ceux utilisées mondialement par les entreprises mondiales. Elles recourent à un contrôle par la socialisation (Edström &

Galbraith, 1977, 1994) par l'intermédiaire pour les européennes des jeunes cadres et internationaux, des HP et des expatriés pour les internationales et de l'ensemble des cadres pour les mondiales. Les objectifs sont d'intégrer et de coordonner l'organisation soit d'un point de vue géographique, soit d'un point de vue culturel (Adler, 1983). Les pratiques de GRH jouent un rôle déterminant dans les mécanismes de coordination informels en tant que fonction transversale et intégratrice (Adler & Jelinek, 1986, Horowitz, 1990, Laurent, 1986, Schneider, 1988 Peretti, Cazal & Quiquandon, 1991, Peretti, 1993).

Dans cette perspective, la simple opposition contrôle/autonomie semble réductrice et confirme en ce sens les travaux de DOZ & PRAHALAD qui affirment que l'approche unidimensionnelle est insuffisante pour restituer toute la complexité des multinationales. Toutefois, la nature de nos travaux l'est aussi, en effet ils permettent de fournir une grille d'analyse composé des quatre plans. Cette grille est certes indispensable pour restituer la dimension de complexité des multinationales mais insuffisante pour en comprendre le sens. Ce travail nécessiterait d'être prolongé par des études de cas pour caractériser et mesurer les modalités de contrôle et d'autonomie.

REFERENCES

- ADLER N.J., JELINEK M. (1986), "Is 'organization culture' bound ?", 25, 1, pp. 73-90, Human Resource Management.
- ALLOUCHE J., HUAULT I. (1998), "Contrôle, organisation et régulation", 1, 2, pp. 5-31, Finance, Contrôle, Stratégie.
- BALIGA B.R., JAEGER A.M. (1984), "Multinational Corporations : control systems and delegation issues", fall, pp. 25-40, Journal of International Business Studies
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1991), "Le management sans frontières", Les Éditions d'Organisation, pp. 232-239
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1991), "Le management sans frontières", Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BOURNOIS F. (1991), "La gestion des cadres en Europe", Collection, Ressources humaines et Management, Paris, Éditions Eyrolles.
- BREWSTER C. (1991), "The Management of Expatriates", London, Pitman.
- CHILD J. (1972), "Organization Structure and Strategies of Control : a replication of the Aston study", 18, pp. 1-17, Administrative Science Quarterly
- DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1982), "Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison Wesley
- DOZ Y.L., PRAHALAD C.K. (1984), "Patterns of Strategic Control in Multinational Corporations", pp. 55-72, fall, Journal of International Business Studies
- DOZ Y.L., PRAHALAD C.K. (1986), "Controlled Variety : a challenge for Human Resource Management in the MNC", 25, 1, pp. 55-71, Human Resource Management
- DOZ Y.L., PRAHALAD C.K. (1981), Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs, fall, pp. 15-29, Sloan Management Review
- DULFER, E. (1990), "Human Resource Management in Multinational and internationally operating companies", in : Pieper, R. (Ed.), Human resource Management : an international comparison. Berlin : De Gruyter, pp. 261-283.
- EDSTRÖM A., GALBRAITH J.R. (1977), "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", 22, pp. 248-263, Administrative Science Quarterly
- EGELHOFF W.G. (1984), "Patterns of Control in US, UK and European Multinational Corporation", fall, pp. 73-83, Journal of International Business Studies
- GATES S.R., EGELHOFF W. (1984), "Centralization in Parent Headquarters-Subsidiary Relationships", 17, 2, pp. 71-92, Journal of International Business Studies.
- HERMEL P. (sous la direction de) (1993), "Management européen et international", Collection Gestion, Paris, Éditions Economica.
- HOROWITZ F. (1990), "HRM : an ideological perspective", 19, 2, pp. 10-15, Personnel Review
- JAEGER A.M. (1982), "Contrasting Control Modes in the Multinational Corporations", 11, pp. 59-82, International Studies of Management and Organization.
- KEEGAN W.J. (1974), "Multinational Scanning : a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies", 19, pp. 411-421, Administrative Science Quarterly
- LAURENT A. (1986), "The Cross Cultural Puzzle of International Human Resource Management", 25, 1, pp. 91-102, Human Resource Management
- MILLER E. & AL. (1981), "Influence of Expatriate Nationality and Regional Location of the Overseas Subsidiary on Participative Decision-Making", 21, 3, pp. 31-46, Management International Review
- PERETTI J.-M. (1993), "Le management international des ressources humaines", in BOSCHE M., Le management interculturel, Collection connaître et pratiquer la gestion, Éditions Nathan pp. 169-180
- PERETTI J.-M., CAZAL D., QUIQUANDON F. (1990), "Vers le Management International des Ressources Humaines", Paris, Éditions Liaisons.
- PICARD J. (1980), "Organizational Structures and Integrative Devices in European Multinational Corporations", spring, pp. 30-35, Columbia Journal of World Business
- SAINSAULIEU R. (1988), "L'identité au travail", Presses de la Fondation des Sciences Politiques de Paris, 3ème Édition.
- SCHNEIDER S. (1988), "National versus Corporate Culture : implications for human resource management", working paper, N°04, INSEAD, Fontainebleau

- SHETTY Y.K.** (1979), "Managing the International Corporation : European and American styles", 19, 3, pp. 39-43, *Management of International Review*
- YOUSSEF S.M.** (1973), "The Integration of Local Nationals into the Managerial Hierarchy of American Overseas Subsidiaries : an exploratory study", 16, 1, pp. 24-34, *Academy of Management Journal*.
- YOUSSEF S.M.** (1975), "Contextual Factors Influencing the Control Strategy of Multinational Corporations", 18, 1, pp. 136-143, *Academy of Management Review*.

