Quand le social et l'économique s'affrontent au sein de la firme multinationale : une confrontation des perspectives du siège et des filiales

Hanane BEDDI

Dauphine Recherches en Management
UMR CNRS 7088 - CREPA
Université Paris-Dauphine
Hanane.beddi@dauphine.fr

Julie TIXIER

CERMAT EA CNRS 2109
IAE de Tours
Université François Rabelais
Julie.tixier@gmail.com

Résumé

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Une des spécificités des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements économiques et sociaux et adaptent ces mêmes outils.
Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la perception qu'ont les FMN de leur environnement externe. Il s'agit alors de prendre en compte à la fois l'environnement des filiales et des sièges tel qu'il est perçu par ces organisations et de comprendre l'impact qu'il peut avoir sur elles. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein de la firme multinationale ?

Pour se faire, nous utilisons une grille de lecture néo-institutionnelle qui permet d'étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales.
L'originalité de cette étude réside dans le croisement de deux études empiriques qualitatives (l'une intra-organisationnelle, l'autre inter-organisationnelle) ce qui permet d'arriver à une triangulation des données et à une confrontation des points de vue du siège et des filiales à partir des cas de quatre FMN.

A l'issue de cette recherche, il apparaît que l'encastrement des filiales des multinationales dépend de la nature de l'activité de la firme et de son marché. De plus, le niveau de contrôle du siège sur les filiales, qui passe à la fois par le développement d'indicateurs de contrôle et par un contrôle lié au degré de propriété qui lie la maison mère à ses filiales, n'est pas ressenti de la même manière par les différentes filiales d'un même groupe. La perception de la pression coercitive provenant du siège varie en fonction des attentes des filiales. Aussi, l'influence de l'environnement économique et social n'est pas perçue de manière identique au sein des filiales et du siège d'une même FMN. L'ensemble de ces résultats nous amène à nous interroger sur les facteurs internes et externes qui influencent les modes de gestion des FMN au sein du siège et des filiales.

Mots clés : firme multinationale (FMN), dualité institutionnelle, pressions coercitives, environnement économique et social

Quand le social et l'économique s'affrontent au sein de la firme multinationale : une confrontation des perspectives du siège et des filiales

Résumé

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Une des spécificités des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements économiques et sociaux et adaptent ces mêmes outils.
Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la perception qu'ont les FMN de leur environnement externe. Il s'agit alors de prendre en compte à la fois l'environnement des filiales et des sièges tel qu'il est perçu par ces organisations et de comprendre l'impact qu'il peut avoir sur elles. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein de la firme multinationale ?

Pour se faire, nous utilisons une grille de lecture néo-institutionnelle qui permet d'étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales.
L'originalité de cette étude réside dans le croisement de deux études empiriques qualitatives (l'une intra-organisationnelle, l'autre inter-organisationnelle) ce qui permet d'arriver à une triangulation des données et à une confrontation des points de vue du siège et des filiales à partir des cas de quatre FMN.

A l'issue de cette recherche, il apparaît que l'encastrement des filiales des multinationales dépend de la nature de l'activité de la firme et de son marché. De plus, le niveau de contrôle du siège sur les filiales, qui passe à la fois par le développement d'indicateurs de contrôle et par un contrôle lié au degré de propriété qui lie la maison mère à ses filiales, n'est pas ressenti de la même manière par les différentes filiales d'un même groupe. La perception de la pression coercitive provenant du siège varie en fonction des attentes des filiales. Aussi, l'influence de l'environnement économique et social n'est pas perçue de manière identique au sein des filiales et du siège d'une même FMN. L'ensemble de ces résultats nous amène à nous interroger sur les facteurs internes et externes qui influencent les modes de gestion des FMN au sein du siège et des filiales.

Mots clés : firme multinationale (FMN), dualité institutionnelle, pressions coercitives, environnement économique et social

Introduction

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Une des spécificités des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements économiques et sociaux et adaptent ces mêmes outils.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la perception des firmes multinationales (FMN) de leur environnement externe. Il s'agit alors de prendre en compte à la fois l'environnement des filiales et des sièges tel qu'il est perçu par ces organisations et de comprendre l'impact qu'il peut avoir sur elles. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein de la firme multinationale ?
La prise en compte de l'environnement passe à la fois par une analyse des pressions économiques mais aussi sociales. Pour prendre en compte ces éléments, des descripteurs opérationnels ont émergés à la fois de la littérature et de l'analyse du terrain.

L'originalité de cette recherche réside dans le fait que nous croisons deux recherches qualitatives portant sur les perspectives de sièges et de filiales de quatre multinationales françaises et nous analysons les différentes représentations de la dualité institutionnelle au sein de chacune de ces FMN.

Pour se faire, dans un premier temps, nous définissons notre objet de recherche : la FMN, pour ensuite choisir un cadre conceptuel adapté. La méthodologie de recherche et les deux processus de recueil de données empiriques sont alors explicités. Enfin, nous présentons les résultats de la recherche, pour ensuite les discuter.

1. L'économique et le social au sein de la FMN : le choix d'une grille de lecture

1.1. Les spécificités de la FMN : un objet de recherche complexe

Il existe différentes acceptations du terme de FMN et de nombreuses définitions. Une première définition considère qu' « une multinationale consiste en *un groupe d'organisations géographiquement dispersées avec des buts différents et qui inclut le siège et les différentes filiales nationales »*[1] (Ghoshal et Bartlett, 1990 : 603) et met donc l'accent sur la distance géographique séparant les entités de cette organisation pour l'opposer aux organisations simples. Une autre conception repose sur la caractéristique de la diversité des activités en considérant donc la FMN comme une firme diversifiée ou multiactivités. Cette deuxième série de définitions va alors accorder plus d'importance à la nature de la diversification (liée ou non liée) et à son impact sur la répartition des responsabilités entre le centre et les divisions dans les multinationales : c'est le cas notamment de Markides (2002) qui reprend sur cette question les travaux de Chandler (1994), de Hill (1988) et de Hill et Hoskinsson (1987).
Finalement, ce sont ces deux caractéristiques combinées qui vont différencier la FMN de l'organisation simple et en faire un objet de recherche à part.

Nous avons opté dans cet article pour la définition de Ghoshal et Westley (1993 : 9) qui résume bien le contexte particulier de la FMN : *« La FMN intégrée est une organisation particulièrement complexe, dont les différentes parties sont dispersées dans les contextes très différents qui néanmoins sont de plus en plus inter-reliés. De telles FMN sont différenciées intérieurement de manière complexe et pourtant sont intégrées pour répondre aux interdépendances des différentes sous-unités de l'organisation »*[2].

Plus précisément, des spécificités de la FMN peuvent être mises en avant. Doz et Prahalad (1991) considèrent deux facteurs : la multidimensionnalité qui représente la multiplicité des

---

[1] Ghoshal et Bartlett (1990 : 603). Traduction de : *« A multinational corporation consists of a group of geographically dispersed and goal-disparate organizations that include its headquarters and the different national subsidiaries »*.

[2] Ghoshal et Westney (1993 : 9). Traduction de : *« The integrated MNC is a particularly complex organization, the different parts of which are dispersed in very different contexts that are nevertheless increasingly interconnected. Such MNCs are internally differentiated in complex ways, yet integrated to respond to the interdependencies across the different organizational subunits »*.

.

marchés géographiques, des lignes de produits et des activités et l'hétérogénéité qui résulte des différences entre des compromis optimums pour les nombreux marchés, pays, fonctions qui diffèrent entre les pays et affectent les métiers et tâches de façon variée. Un autre facteur est central pour expliquer les FMN : le degré d'interdépendance internationale que O'Donnell (2000) définit comme l'état par lequel les résultats d'une filiale étrangère d'une multinationale influencent ou sont influencés par les actions d'une autre unité opérant dans un pays différent. Il s'agit d'un outil important grâce auquel les multinationales peuvent exploiter leur multidimensionnalité pour atteindre et maintenir un avantage compétitif dans un environnement global. Il a notamment été utilisé pour différencier les multinationales entre elles (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Kostova et Roth, 2003).

Les recherches relatives aux FMN se fondent principalement sur le cadre théorique de la contingence structurelle. Ce courant est marqué par un axe majeur : la perspective *« global integration, local responsiveness »* (intégration globale/réactivité locale) de Prahalad et Doz (1987) qui prolonge en fait la dialectique intégration/différenciation de Laurence et Lorsch (1967). Selon ces auteurs, les entreprises sont soumises à des effets de pression au niveau global (liées par exemple à l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché dans le monde) qui vont les pousser à intégrer leurs activités c'est-à-dire à les rendre interdépendantes par exemple, en les concentrant dans quelques sites. Mais, les entreprises doivent également faire face à des pressions au niveau local (liées par exemple aux pressions des gouvernements des pays hôtes et à la nécessité d'adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays) ce qui va impliquer une différenciation des activités et pousse les entreprises à avoir des activités présentes dans chaque filiale.

Comme le souligne Bartlett (1985), le manager de la filiale est au centre de la tension stratégique car il est situé entre des demandes conflictuelles de la multinationale d'intégration globale et de réactivité nationale.

Mais ce courant dominant fait abstraction des pressions externes qui s'exercent sur les organisations et influencent leurs pouvoirs de décision. En effet, comme le soulignent Rosenzweig et Singh (1991 : 340), *« d'une part une multinationale constitue une seule organisation qui opère dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses*

opérations lointaines. D'autre part, une multinationale est constituée d'un ensemble d'organisations qui opèrent dans des environnements nationaux distincts »[3].

Cette définition montre bien que les FMN doivent faire face à au moins deux environnements : l'environnement global auquel doit faire face le siège et l'environnement national auquel est soumise la filiale. Or, le cadre théorique de la contingence structurelle ignore la question des tensions subies par le siège, potentiellement différentes de celles subies par la filiale, en se focalisant uniquement sur la notion de choix stratégique de l'organisation. Cela explique notre choix d'adoption d'une autre posture théorique qui est le cadre néo-institutionnel avec comme notion centrale le concept de dualité institutionnelle qui rend bien compte de ces différences de pressions subies par le siège et la filiale et qui nous permettra d'étudier les cas d'entreprises.

1.2. Un cadre conceptuel néo-institutionnel : pour une prise en compte de l'économique et du social

Il ressort d'une première revue de la littérature qu'il est pertinent, à notre sens, de contextualiser l'étude de la FMN, c'est pourquoi nous nous référons entre autre aux travaux de Kostova (1999) qui montrent qu'il est nécessaire de considérer trois types de contextualisation :

- Une *contextualisation sociétale* définie comme « *la distance institutionnelle entre les pays de la maison-mère et de la filiale* »[4] ;
- Une *contextualisation organisationnelle* qui représente la culture organisationnelle de la filiale ;
- Une *contextualisation relationnelle* qui conceptualise la perception par les membres importants de la filiale (*« key players »*) des relations passées entre la maison-mère et la filiale.

Kostova intègre au travers de ces trois types de contextualisation à la fois des éléments internes de niveaux individuel et organisationnel et des éléments externes.

---

[3] Rosenzweig et Singh (1991: 340). Traduction de : *« One the one hand, a multinational enterprise is a single organization that operates in a global environment, with a need to coordinate its far-flung operations. On the other hand, an MNE is comprised of a set of organizations that operate in distinct national environment ».*

[4] Kostova (1999: 312). Traduction de : « *the institutional distance between the countries of the parent company and of the recipient unit* ».

Le recours au courant néo-institutionnel va au-delà de la prise en compte des données institutionnelles. Nous cherchons ainsi à appréhender les comportements des filiales étudiées à partir des travaux de DiMaggio et Powell (1983) qui proposent trois formes d'isomorphisme pour l'étude de champs organisationnels, que nous pouvons décliner à l'étude des relations filiales - maison-mère :

- *L'isomorphisme coercitif* : les pressions coercitives sont à la fois formelles et informelles. Elles peuvent fréquemment prendre la forme de reporting et de pratiques déterminés par le siège.
- *L'isomorphisme mimétique* : l'isomorphisme mimétique peut se concrétiser directement par les échanges de 'bonnes pratiques' fréquents dans les FMN mais également de façon indirecte notamment par le transfert de salariés (flux d'expatriés …) qui reproduisent alors certaines pratiques du siège ;
- *L'isomorphisme normatif* : les pressions normatives répondent notamment à un objectif de développement d'une 'professionnalisation' pour le siège ou une autre organisation de façon à transmettre des méthodes de travail. Cet effort de professionnalisation peut aussi résulter d'une pression nationale pour les filiales. La difficulté pour certaines filiales revient alors à concilier les contraintes normatives provenant du siège et du contexte local.

Kostova et Roth (2002 : 215) appliquent également la théorie néo-institutionnelle à la FMN, considérant que ce mode d'organisation est confronté à de multiples pressions institutionnelles : « *Comme il est vital pour une FMN de réaliser et maintenir sa légitimité dans tous ses environnements, la FMN expérimentera la pression dans l'adoption des pratiques locales et dans le fait de devenir isomorphe avec le contexte institutionnel local* »[5]. Les auteurs cherchent donc à comprendre comment la FMN peut faire face à la pression des contextes locaux qui poussent les filiales à adopter un comportement isomorphe. Ils soulignent le paradoxe des FMN, qui réside dans le fait qu'elles sont tiraillées entre un besoin d'adaptation aux environnements locaux et une recherche d'optimisation de l'organisation :
« *En même temps, une source importante d'avantage concurrentiel pour la FMN est l'utilisation de ses capacités organisationnelles dans le monde entier* »[6] (Kostova et Roth, 2002 : 215). C'est donc dans la lignée de Kostova et Roth (2002) que nous cherchons à

[5] Kostova et Roth (2002: 215). Traduction de: « *Since it is vital for an MNC to achieve and maintain legitimacy in all its environnments, it will experience the pressure to adopt local practices and become isomorphic with the local institutional context* ».
[6]Kostova et Roth (2002 : 215). Traduction de: « *At the same time, an important source of competitive advantage for the MNC is the utilization of organizational capabilities worldwide* ».

montrer l'importance de l'influence des pressions de l'environnement économique et social sur les FMN, à travers l'analyse des points de vue des sièges et des filiales. C'est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de dualité institutionnelle : la filiale subit les pressions à la fois de l'environnement dans lequel elle est encastrée (environnement légal, national, régional...) et les pressions organisationnelles de sa maison-mère.

Ces différents concepts théoriques vont nous permettre de mettre en place des indicateurs opérationnels pertinents pour étudier des cas d'entreprises. Mais avant, il s'agit de présenter les deux études empiriques utilisées.

2. Méthodologie de la recherche

Nous avons présenté la grille de lecture choisie afin de répondre à la problématique de recherche qui est : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein de la firme multinationale ?
Nous présentons maintenant la méthodologie de recherche utilisée.

2.1. Présentation des deux études empiriques

Une des originalités de notre recherche réside dans une approche qualitative particulière qui propose de croiser les données issues de deux études qualitatives :

- *L'une fondée sur une approche intra-organisationnelle* : Le recueil de données a été effectué au sein d'une FMN que nous nommons ici Distrelex. Les données analysées sont issues d'une étude longitudinale approfondie réalisée sur une période de trois ans. Des entretiens ont été menés auprès de managers opérationnels et fonctionnels du siège et de quatre des filiales européennes du groupe. Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription et d'un codage à l'aide du logiciel N*Vivo. Les données issues des entretiens ont été recoupées à la suite de l'analyse de documents internes recueillis aussi bien au niveau du siège qu'au niveau des filiales étudiées. Une restitution des résultats a été effectuée au sein du groupe pour répondre à un objectif de validité interne.
- *L'autre fondée sur une approche inter-organisationnelle* : Le recueil de données a été effectué au sein de trois FMN que nous nommons ici Petrolex, Telecomex et

Electrex et qui opèrent dans des secteurs d'activité différents. Ce recueil des données s'inscrit dans un programme de recherche plus long et en cours . La méthodologie suivie repose principalement sur la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés auprès de responsables de siège (avec des responsabilités globales et fonctionnelles) et des responsables de filiales. Les entretiens utilisés pour cette communication ont été retranscrits et analysés.

Le croisement des données provenant de ces deux études qualitatives va nous permettre de mieux comprendre la complexité de la FMN et l'hétérogénéité des perceptions des pressions par le siège et les filiales.

Tableau 1 : Présentation des entreprises étudiées

Noms fictifs	Activité de l'entreprise	Recueil de données
Distrelex	Distribution professionnelle de matériel électrique	Au niveau du siège : entretiens avec des managers opérationnels et fonctionnels Au niveau des filiales : entretiens avec des managers opérationnels et fonctionnels
Petrolex	Pétrole et Gaz	Au niveau du siège : entretiens avec des responsables fonctionnels et opérationnels
Telecomex	Services de télécommunication	Au niveau du siège : entretiens avec des responsables géographiques et fonctionnels Au niveau des filiales : entretiens avec des responsables de filiales (France et internationales)
Electrex	Equipements électroniques et électriques	Au niveau du siège : entretiens avec des responsables géographiques et fonctionnels Au niveau des filiales : entretiens avec des responsables de filiales internationales

Il s'agit maintenant de présenter les descripteurs opérationnels issus à la fois du cadre conceptuel mobilisé et des deux études empiriques réalisées.

2.2. Présentation des descripteurs opérationnels

Dans le cadre de cette recherche nous avons choisi délibérément de nous concentrer sur l'étude des pressions coercitives[7] afin de mettre en évidence la richesse des données inter-cas et de la confrontation des perspectives siège-filiales.

[7] Les pressions normatives (la professionnalisation qui passe par le transfert de pratiques et des systèmes d'information ou par la diffusion de normes et standards sur le marché) et les pressions mimétiques (l'imitation de pratiques dus siège ou du marché) ne sont pas traitées dans le cadre de cet article.

Nous avons dissocié deux types de descripteurs des pressions coercitives pour l'ensemble des FMN étudiées :

- *Les pressions coercitives provenant du siège vers les filiales* : il s'agit des demandes de reporting et de comptes-rendus, des indicateurs de contrôle et du degré de contrôle du siège qui passe parfois par le transfert d'expatriés.
- *Les pressions coercitives provenant de l'environnement économique et social de la FMN* : il s'agit du cadre légal national (droit du travail et normes sociales et environnementales locales), des impératifs des marchés financiers et la structure du marché concurrentiel local.

Il y a donc trois descripteurs des pressions coercitives provenant du siège vers les filiales et trois descripteurs provenant de l'environnement économique et social de la FMN qui vont nous guider dans l'analyse de nos quatre FMN.

3. Une analyse inter-cas des pressions coercitives

Notre étude porte sur la perception qu'ont les sièges et les filiales des pressions émises par le siège et l'environnement économique et social et non sur l'analyse de la pression elle-même.

3.1. Des perceptions variées des pressions provenant du siège et de l'environnement économique et social

Nous nous attacherons à caractériser les pressions coercitives telles que ressenties par le siège puis par les filiales de façon à les confronter.

- Les pressions coercitives perçues par le siège

Parmi les pressions coercitives provenant du siège vers les filiales :

- Les demandes de reporting et de comptes-rendus et les indicateurs de contrôle

L'isomorphisme coercitif résulte des pressions formelles ou informelles. Dans notre recherche, il s'agit essentiellement des pressions du siège. Celles-ci prennent la forme de directives, de reporting à restituer, d'obligations à remplir en fonction des directions imposées par le siège. La direction du groupe Distrelex a pour cela mis en place pour les obtenir un dispositif de remontée d'information aussi bien pour les résultats que pour les processus qui permettent d'y aboutir. Les demandes de reporting et de comptes-rendus sont étroitement liés

à l'évolution de la stratégie du groupe Distrelex qui, lors du recueil de données (en 2002), était en pleine mutation. Distrelex passe alors d'une stratégie de développement externe par acquisition à une stratégie de croissance organique. Il en découle une évolution importante dans le mode de contrôle des filiales par le siège, puisque auparavant les filiales étaient essentiellement 'contrôlées' et 'évaluées' sur leurs résultats commerciaux et financiers et que dorénavant le contrôle s'effectue également sur les processus et modes de gestion. Cela passe notamment par le déploiement d'un SIRH dont l'objectif est d'améliorer le contrôle des pratiques ressources humaines des filiales par le siège.

La pression sur les demandes de reporting est perçue comme forte dans le groupe Petrolex. Selon un responsable financier du siège, *« il n'y a pas de filiale qui puissent se permettre de prendre des décisions financières sans l'aval du siège »* et *« pratiquement tout investissement est décidé à l'échelon de la holding, jusqu'à des niveaux de coûts de l'investissement extrêmement limités »*. De façon générale, le contrôle est multiforme et très détaillé. Cependant, certains points sont plus regardés : le niveau de la production, le résultat opérationnel, le niveau de nos coûts opératoires. De plus, le directeur géographique est une personne qui a un grand pouvoir : il va définir la stratégie et s'impliquer dans tous les domaines de la filiale comme dans ses relations avec les autorités locales ou dans ses négociations de nouveaux contrats.
Cela ne laisse donc que peu d'autonomie aux filiales et il est intéressant de voir que ce contrôle passe notamment par une politique d'expatriation très développée. En effet, les postes très techniques ou de management sont tenus par des expatriés et il n'y a pas d'exemple de filiales dont le management soit tenu par des responsables locaux. Une autre conséquence de cette utilisation importante de l'expatriation est que le directeur de la filiale va gérer son personnel c'est-à-dire les non-expatriés, ces derniers étant gérés par le siège, ce qui réduit donc un peu plus le degré d'autonomie des filiales et augmente la pression du siège sur les filiales.

Le reporting est perçu comme une contrainte et comme *« l'ossature »* du groupe Telecomex. Pour l'un des responsables géographiques rencontrés, *« il y a pas de discussion à avoir, c'est militaire, quasiment »*. Les filiales doivent également remonter mensuellement un autre document qui reprend les données financières mais aussi des indicateurs opérationnels pour avoir *« une vision business qui est indispensable »*. Ce document va alors varier en fonction de l'activité de la filiale (fixe, mobile ou internet). Les indicateurs de contrôle, sur lesquels

portent les objectifs des responsables de filiales sont le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le besoin en fond de roulement. Il est exercé sur ces indicateurs une *« pression forte managériale »*. Il est intéressant de noter que le BFR est un nouvel indicateur qui est lié au changement de dirigeants à la tête du groupe et qui a été répercuté au niveau des filiales.
Le contrôle exercé par la maison mère sur la filiale passe également par l'envoi d'expatriés à des postes clés du management et lorsque Telecomex a le contrôle de la filiale, le directeur de la filiale est le plus souvent un expatrié.

Le système de reporting est également perçu par le siège du groupe Electrex comme une obligation. Selon un responsable géographique, *« ce n'est pas discutable »*. De plus, il y a également tous les mois une remontée d'informations sur le plan commercial et un autre document qui reprend les points principaux des informations commerciales complétées par des données financières. Un indicateur de contrôle sur lequel porte l'évaluation des responsables de filiales est la contribution consolidée de la filiale c'est-à-dire le profit que le groupe réalise dans le pays.

- Le degré de contrôle du siège

La pression du siège vers les filiales peut dépendre du degré de l'actionnariat du groupe ou plutôt de son degré de contrôle[8]. C'est le cas de Telecomex, où un responsable géographique reconnaît que *« les filiales où on a le contrôle, on peut leur imposer, les filiales où on n'a pas le contrôle on ne peut pas »*. Plus précisément, la pression sur le reporting sera plus forte sur les filiales qui sont consolidées que sur celles mises en équivalence.
Lorsque Telecomex doit 'partager' une filiale, il peut avoir comme partenaire l'Etat du pays hôte ce qui va entraîner une gestion particulière et diminuer la pression de la maison-mère sur la filiale. En effet, les gouvernements locaux ont leurs propres objectifs et contraintes qu'ils peuvent faire peser sur les filiales : ils cherchent à s'assurer du bon fonctionnement du réseau et à répondre aux demandes de type social, de couverture des zones rurales par exemple. Comme l'a souligné un responsable fonctionnel du siège, *« le fait d'exiger que certains postes visibles soient tenus par des nationaux c'est parfois une manière pour les Etats de montrer*

[8] La relation siège-filiales au sein d'une multinationale peut différer selon le degré d'actionnariat détenu par la maison-mère dans la filiale (Haffen, 1999) sachant que la maison mère peut détenir 100% de sa filiale, être un actionnaire majoritaire ou un actionnaire minoritaire. Cependant, notre optique sera plus proche de celle d'Huault (1998), qui considère que ce qui importe ce n'est pas tant le pourcentage de capital des unités détenu mais le degré de contrôle réel exercé sur celles-ci.

que malgré tout, bien que ce soit privatisé, bon, il reste un certain degré de maîtrise locale d'une activité qui est jugée comme stratégique par un pays ».

Le degré de contrôle de l'ensemble des filiales par le siège est le même dans les groupes Distrelex, Petrolex et Electrex puisque les filiales sont détenues à 100%. Il est également intéressant de noter que Distrelex dépend en grande partie d'un holding financier qui lui laisse une très forte autonomie et que le contrôle du holding sur le groupe est réalisé essentiellement sur des indicateurs financiers.

Parmi les pressions coercitives provenant de l'environnement économique et social de la FMN :

- Le cadre légal national

Le cadre légal national ne représente pas une contrainte réelle, ou en tout cas n'est pas perçue comme telle par les managers du siège du groupe Distrelex. Les normes sociales ne sont pas perçues comme contraignantes par les managers rencontrés, y compris les managers de la fonction ressources humaines.

De même, dans le groupe Petrolex, selon un responsable financier du siège, *« les filiales vivent un peu en extra-terrestres dans le pays où elles sont implantées, elles n'ont pas vraiment d'implication dans la vie économique locale, c'est vraiment on vient de l'extérieur, on fait ce qu'on a à faire, et puis le brut est généralement exporté aussitôt ».* Cela laisse supposer une pression du cadre légal national faible.

Etant donné que l'expatriation est très développée, la pression du cadre local relatif au droit du travail est limitée puisque finalement celui-ci ne s'applique qu'au personnel local, les expatriés dépendant des dispositions établies par la maison-mère.

Au contraire, il peut exister une pression forte des législations locales. C'est le cas de Telecomex où selon un responsable de contrôle de gestion du siège : *« Il y a des choses qu'on peut faire dans un pays, qu'on peut pas faire dans l'autre parce que c'est interdit, ou parce qu'il n'y a pas les conditions qui le permettent ».* Ainsi, par exemple, la rémunération des dirigeants peut se faire par stock options dans certains pays, mais dans d'autres il va s'agir d'une pratique interdite. Le groupe doit donc tenir compte des spécificités du cadre réglementaire des différents pays en matières de politique RH. De même, les législations du travail, les conditions du marché de l'emploi local vont avoir un impact dans le groupe Telecomex sur les politiques d'embauche et de rémunération. Les syndicats et la place des

négociations syndicales peuvent également influencer la politique RH du groupe. La pression réglementaire est donc perçue comme forte mais variable selon les contextes locaux.

L'environnement économique et social est au centre des pressions exercées sur les filiales du groupe Electrex et permet d'expliquer la structure par zone géographique du groupe, comme nous l'a expliqué un responsable géographique : *« Pour nous la principale partie du business c'est la connaissance du tissu local, du marché local, des normes locales, donc il faut qu'on le connaisse. C'est plus important je dirai que le produit, […]donc c'est pour ça que pour nous, l'axe de management c'est un axe géographique et c'est pour ça d'ailleurs que la société est organisée comme ça. Elle est organisée, elle est divisée en zones géographiques ».*

- Les impératifs du marché financier[9]

La pression des marchés financiers est présente dans tous les groupes étudiés car ce sont tous de sociétés cotées, même au CAC 40, mais les réactions, les implications selon les groupes vont différer.

C'est cette pression que le siège de Telecomex va répercuter à leurs filiales à travers le reporting comme le montre un responsable géographique de Telecomex : *« Il y a obligation pour nous de faire remonter une information financière donc ça c'est une obligation qui nous est faite, et on la répercute à nos filiales, on leur dit : « Nous, [Telecomex], on doit communiquer au marché le chiffre d'affaires trimestriel, il faut qu'à temps vous nous fassiez remonter suivant le format qu'on nous demande à nous puisque vous êtes notre filiale » ».*

Les indicateurs de contrôle suivis au siège de Petrolex sont ceux que les actionnaires du groupe vont regarder. En plus de cette pression sur les résultats provenant de ses actionnaires, le groupe Electrex doit subir les fluctuations sur les marchés financiers des cours des devises car la société a beaucoup de coûts en euros et de ventes en dollars et, avec la montée de l'euro, elle se trouve pénalisée.

[9] Les marchés financiers peuvent être perçus comme une coalition externe qui peut avoir un impact sur le contrôle des groupes (Mintzberg ; 1984). Pour mettre en avant les pressions auxquelles sont soumises les filiales, on ne peut donc pas faire abstraction du poids plus ou moins important des marchés financiers dans la stratégie du groupe (Denis et Tannery, 2002).

De même, la pression des marchés financiers est forte sur Distrelex, cependant au niveau de la gestion quotidienne du groupe et de l'élaboration de la stratégie, le groupe ne semble pas subir de fortes pressions des marchés financiers.

- La structure du marché concurrentiel local

La structure du marché concurrentiel peut être source de pression coercitive. C'est le cas dans le groupe Telecomex où cette pression est forte : cela va différer selon que le groupe est en situation de monopole ou s'il est dans un marché fortement concurrentiel.

Les responsables de siège des autres groupes n'ont pas manifesté de pressions particulières du fait de leur situation concurrentielle.

- Les pressions coercitives perçues par les filiales

Parmi les pressions coercitives provenant du siège vers les filiales :

- Les demandes de reporting et de comptes-rendus et les indicateurs de contrôle

Pour Distrelex, il ressort des analyses un manque de compréhension, par certains dirigeants de filiales, de l'évolution du mode de contrôle. En effet, il subsiste au sein du groupe Distrelex des dirigeants de filiales et d'agences qui étaient auparavant les créateurs et les dirigeants de leur propre entité. L'état d'esprit des entrepreneurs à la tête des filiales est alors en décalage par rapport aux demandes du siège et ces demandes sont perçues comme de fortes pressions. C'est ce qu'exprime le responsable de la comptabilité et de l'administration de la filiale belge qui montre sa crainte du rattachement au groupe Distrelex de la manière suivante : « *La différence entre une entreprise de 140 personnes de type familial et une entreprise comme l'est Distrelex, c'est qu'on se retrouve... Dans l'entreprise familiale, en principe, le patron s'entoure de gens en lesquels il a confiance. En tout cas, on avait la chance d'avoir quelqu'un qui était à même de laisser son autonomie à chacun. Et donc il y avait une liberté d'action, d'initiative qui existait, qui était relativement grande et qui, malheureusement, n'existe plus dans une organisation comme celle de Distrelex où on se trouve embrigadé dans les règlements,* […] *Je dirais que ce n'est pas mon point de vue mais enfin le siège essaie d'embrigader et de faire des règlements de plus en plus stricts, ce qui enlève l'initiative, ce qui enlève toute la créativité au niveau du terrain* ». Notons que la pression coercitive n'est pas perçue de la même manière au sein des différentes filiales. Certaines l'intègrent totalement dans le processus de contrôle et suivent les directives imposées par le groupe, d'autres s'en

détachent. En fonction du profil de direction de la filiale, la perception de la pression du siège par les filiales varie fortement.

Pour Petrolex, la pression exercée va varier selon l'activité des filiales. Par exemple, les filiales très diversifiées vont être bien organisées et le siège va plutôt définir de grands objectifs généraux alors que les objectifs vont être plus précis, plus détaillés pour les autres filiales. De même, la taille peut être un facteur discriminant : le responsable d'une grosse filiale va avoir un poids important, *« quand il discute avec le siège, il discute un peu d'égal à égal »*, contrairement à une filiale plus petite, avec peu de nouveaux projets, qui sera très pilotée depuis le siège. Il existe donc une moins forte pression du siège sur certaines filiales mais toujours *« dans un grand principe de centralisation»*.
La perception de la pression de contrôle du siège sur les filiales semble dépendre des filiales et notamment des moyens en RH dont disposent les filiales. Ainsi, une filiale avec un effectif important et qui a les compétences techniques et fonctionnelles sera plus autonome et moins dépendante des moyens, des compétences basés au siège. [10]
La perception de la pression du siège peut être ressentie comme trop forte par les filiales dans le groupe Electrex. Les indicateurs de contrôle sont perçus comme trop nombreux et cette demande du siège oblige les petits pays à recruter une personne pour assurer la remontée des informations. Ces indicateurs ne sont pas utilisés dans les filiales, les responsables disposant de leurs deux ou trois propres indicateurs. Cependant, pour un responsable de filiale, le reporting n'est pas perçu comme un contrôle du siège : *« C'est entre guillemets le contrôle, et l'échange plutôt parce que je ne vois pas ça comme un contrôle avec le corporate, moi je vois ça plutôt comme un échange, je ne me suis jamais vu contrôler dans cette boîte qui s'appelle [Electrex], c'est plutôt un échange »*, Il s'agit plus de mettre en défi les filiales, et *« en général ça se passe très bien alors, il n'y a pas de contrôlé »*.

Il existe des différences de perception des pressions entre le siège et les filiales dans le groupe Telecomex. Selon un responsable fonctionnel de filiale, la pression sur le reporting du siège est perçue comme forte et les objectifs des filiales tiennent compte des objectifs et contraintes spécifiques de la maison-mère. Mais, selon le siège, le reporting doit être perçu comme une bonne pression légitime et utile car il lui est associé des éléments pour aider le management à

[10] Il est nécessaire de rappeler que le recueil des données du groupe Petrolex n'a porté pour le moment que sur le siège. Les informations recueillies sur la perception des filiales constitue donc en fait la perception qu'a le siège de la perception des pressions coercitives des filiales.

gérer ses activités. De plus, les intérêts économiques du siège et des filiales peuvent diverger. Par exemple, les résultats des filiales intègrent les chiffres d'affaires et les charges réalisés avec d'autres entités du groupe alors que le siège ne s'intéresse qu'au contributif pour le groupe. De même, pour la distribution des dividendes des filiales, le directeur financier de la filiale cherche à garder de la trésorerie alors que le siège va vouloir faire remonter le maximum de dividendes.

A Telecomex, la pression du siège va également varier selon les filiales. En effet, le suivi sera plus léger et donc la pression plus faible si les filiales sont lointaines, petites et si elles ont de bons résultats. De plus, la perception d'un des indicateurs de contrôle qui est le BFR, dont l'amélioration passe par celle des créances clients, va varier selon les filiales. Pour les filiales mobiles qui font essentiellement du pré-payé et qui ont donc peu de créances clients, (car les clients paient au comptant quand ils achètent la carte), ce n'est pas un problème. A l'inverse, pour les filiales fixes, il est plus compliqué de faire payer les clients, compte tenu de la structure bancaire ou même du système de distribution de courrier qui sont beaucoup moins développés qu'en France et l'amélioration du BFR devient alors un vrai sujet. Ainsi, ce n'est pas du tout la même réaction qu'on peut avoir selon l'activité de la filiale et les réactions des filiales par rapport aux indicateurs de contrôle du siège peuvent être vives.

- Le degré de contrôle du siège

La pression provenant du siège est mal vécue par certaines filiales détenues minoritairement dans le groupe Telecomex. Ainsi, il y a d'un côté des intérêts économiques qui sont indéniables mais il faut également tenir compte des réactions identitaires dans les pays où le groupe est implanté. Ainsi un ancien responsable de filiale basé au siège fait la recommandation suivante aux expatriés qui vont être envoyés en mission : *« Faites attention à la manière dont vous gérez vos relations [pour ne pas] être perçu comme un affreux colonisateur qui débarque »*. Cela montre la spécificité des pays en voie de développement où les perceptions du siège par les filiales dépassent sans doute le cadre de l'entreprise étudiée[11]. De plus, lorsque Telecomex a comme partenaire l'Etat, la pression provenant du siège peut être perçue comme plus faible, du fait de conflits pouvant émerger avec ce dernier.

[11] Ces pressions coercitives ne peuvent être vues sans les pressions mimétiques, liées à l'expertise, à l'innovation qui sont reconnues et même recherchées par les filiales. Ces dernières semblent être mieux acceptées par les pays et peuvent donc contrebalancer la vision « négative » du siège et conduire à un certain équilibre : *« il y a les deux aspects : il y a l'expertise, la compétence et il y a l'actionnaire gourmand »* dans les perceptions du siège par la filiale, selon un responsable de filiale de Telecomex.

Parmi les pressions coercitives provenant de l'environnement économique et social de la FMN :

- Le cadre légal national

A Distrelex, Il apparaît à l'issue de l'étude des entretiens des managers des différentes filiales une très forte hétérogénéité des cadres légaux locaux. Les managers rencontrés ont très fréquemment fait état de cette contrainte qui représente pour eux une réelle difficulté de gestion. Comme l'exprime le directeur de la filiale espagnole : « *Il y a une partie légale importante, indépendamment de l'organisation interne de notre société* ». Ainsi, les managers de la filiale belge ont souligné les contraintes imposées par le bilinguisme nécessaire des employés. Celui-ci induit un recrutement nettement plus long (environ 3 mois au lieu de 15 jours à 1 mois) et plus difficile. De la même manière, les managers de la filiale britannique évoquent les difficultés de recrutement liées à un marché de l'emploi tendu localement.

Pour être concurrentielle sur le marché auprès des futurs employés, la filiale doit tenir compte des pratiques locales. Les responsables de l'équipe RH de la filiale espagnole nous ont également fait remarquer que la diversité des impératifs légaux en fonction des régions du pays constitue une contrainte d'isomorphisme coercitive.

L'environnement politique et économique peut également être source de pression coercitive. C'est le cas de Telecomex, où, lors des discussions budgétaires, il est tenu compte de la façon dont les responsables de filiales perçoivent l'évolution du pays au niveau politique, social, économique et de l'évolution de la réglementation. Or, cette pression va varier selon l'activité de la filiale. Par exemple, pour les opérateurs fixes rachetés qui peuvent souffrir de sureffectifs, le groupe ne peut pas d'un coup réduire les effectifs de 20%, *« si on vire les gens, on peut s'attendre à des réactions sociales assez fortes, on peut s'attendre à des grèves, est-ce qu'on fait ce choix là, est-ce qu'on fait le choix d'être un peu généreux, que des gens partent […] et tout le monde y trouve son compte, c'est pas du tout pareil ».* Ainsi, en matière de politique RH, le siège et les filiales peuvent avoir des exigences contradictoires et il s'agit clairement d'un cas où les impératifs économiques du siège et les préoccupations sociales des filiales peuvent s'affronter.

- Les impératifs du marché financier

La pression provenant du marché financier se retrouve au niveau des filiales. C'est le cas dans le groupe Telecomex où un responsable de filiale reconnaît que : *« dès lors qu'on est coté en*

bourse, on a une pression maximale de la part des marchés financiers […] donc on est forcé d'avoir des résultats à la hauteur de ce qu'on a prévu et vendu au marché ».

Cependant, à Distrelex, cette pression des marchés financiers existe certes mais elle reste limitée au niveau du holding et ne va pas vraiment se retrouver au niveau des filiales.

- La structure du marché concurrentiel local

A Distrelex, les personnes rencontrées au sein de la filiale italienne insistent sur l'impact des entreprises familiales et du mode de gestion par consortium sur le mode de gestion de la filiale. La structure du marché local constitue donc une source de pression coercitive importante. Les autres marchés étudiés (espagnole, belge et britannique) sont fortement fragmentés et de ce fait ne représentent pas de pression trop importante pour les filiales.

A Electrex, la pression subie par les filiales est variable. Elle va dépendre de la position concurrentielle du groupe et de la structure de chaque marché et cela va avoir des conséquences sur le mode de gestion des filiales par le siège. Ainsi, *« le siège ne demande pas [aux filiales] le même niveau de résultats parce qu'il y a des pays où la situation concurrentielle est beaucoup plus rude qu'ailleurs »* selon un responsable géographique. Par exemple, le groupe a beaucoup de mal à pénétrer le marché d'un pays européen du fait de la présence de son principal concurrent mondial. Mais, compte tenu du caractère stratégique de ce pays, il ne peut pas ne pas y être même si le niveau de profit qu'il y réalise est inférieur comparé celui de nombreux autres pays.

La pression liée à la situation concurrentielle locale est importante dans le groupe Telecomex mais va être différente selon que la filiale a une activité fixe ou mobile. En effet, « l*es filiales mobiles sont des start-up et il faut être assez rapidement au mieux leader sur le marché, au pire second […] donc pour ça il faut avoir rapidement construit un réseau, développer des offres commerciales, mis en place un réseau de distribution […]. Sur les opérateurs fixes, ça dépend beaucoup de la maturité des marchés, c'est-à-dire est-ce que le marché s'ouvre juste maintenant à la concurrence, est-ce qu'il est déjà ouvert depuis quelques temps, tout ça va conditionner la stratégie de l'entreprise, sa politique tarifaire etc.*». Ainsi, les pressions peuvent être ressenties de façon différente pour les filiales au sein d'une même FMN.

Après avoir étudié les cas de ces quatre FMN par rapport aux descripteurs mobilisés, il s'agit maintenant de montrer l'hétérogénéité des pressions coercitives ressenties par le siège et les filiales.

3.2. Confrontation des points de vue : l'hétérogénéité des perceptions des pressions coercitives

Avant de discuter les résultats issus des différentes études de cas présentées précédemment, une synthèse des résultats est exposée dans un but de clarification à la fois des points de vue des FMN et des descripteurs utilisés.

Tableau 2 : Synthèse des résultats

Origine des pressions	Descripteurs	Distrelex		Petrolex		Telecomex		Electrex	
		Siège	**Filiales**	**Siège**	**Filiales**	**Siège**	**Filiales**	**Siège**	**Filiales**
Pressions coercitives provenant du siège	***Les demandes de reporting et compte-rendus, les indicateurs de contrôle***	Demande accrue pas toujours bien perçue en fonction du profil du manager		Contrôle multiforme et très détaillé qui va varier en fonction de l'activité et de la taille de la filiale		Demande accrue pas toujours bien perçue en fonction de l'activité de la filiale		Pression accrue pas toujours bien perçue en fonction de la taille des filiales	
	Le degré de contrôle du siège	Contrôle total et identique pour tout le groupe		Contrôle total et identique pour tout le groupe		Contrôle limité si actionnaire minoritaire ou si partenaire de l'Etat		Contrôle total et identique pour tout le groupe	
Pressions coercitives provenant de l'environnement économique et social	***Le cadre légal national***	Influence forte mais hétérogène pour les filiales, mais pas pour le siège		Influence faible dans les pays		Influence forte due à l'incertitude politique et économique des pays en développement		Influence forte dans les pays, une prise en compte forte des spécificités locales	
	Les marchés financiers	Pression du holding essentiellement		Pression des actionnaires sur les indicateurs de contrôle des filiales		Pression des actionnaires sur le reporting et sur les objectifs, ressentie au niveau des filiales		Pression des actionnaires et provenant des fluctuations des cours des devises	
	La concentration du marché	Marché fragmenté dans la plupart des pays		Pression non mentionnée		Pression forte mais hétérogène selon l'activité des filiales		Pression forte mais hétérogène selon l'intensité de la concurrence	

A la lecture du tableau de synthèse, plusieurs résultats émergents de ces études de cas. Tout d'abord, il semble que les FMN ont des perceptions bien différentes des pressions coercitives identifiées et, qu'au sein même d'une FMN, ces pressions sont ressenties de différentes manières entre le siège et les filiales, et également entre les filiales[12]. C'est à la fois la réalité

[12] De nombreux auteurs se sont intéressés à la question de la divergence de points de vue entre le siège et les filiales. Il est intéressant de noter les travaux de Birkinshaw *et alii* (2000) qui se sont focalisés sur les « gaps » de perception du rôle des filiales pour le siège et les filiales. Notre recherche a également permis d'aboutir à

de la dualité institutionnelle (Kostova et Roth, 2002) et cette marge de manœuvre que relate le directeur de la filiale espagnole de Distrelex lorsqu'il décrit le mode de gestion des filiales par le siège : « *Le mode d'opérationnalisation était assez libre. [...] Enfin, assez libre. C'est-à-dire, vous avez un cadre... Comment dire ça en français. 'Un marco de trabajo'. Un cadre de travail dans lequel il faut effectivement mettre les pièces cohérentes. En tenant compte au maximum des obligations, des contraintes, des freins locaux. Mais sachant qu'on n'avait pas le choix. Sachant qu'il faut aller malgré tout de l'avant.* ». Le concept de dualité institutionnelle est donc illustré par ces cas, mais au-delà de l'illustration des pressions du siège et de l'environnement sur les filiales, il ressort également une hétérogénéité de la perception des pressions par les filiales et par le siège.
De la même manière, dans le groupe Telecomex, les filiales où l'Etat souhaite être impliqué dans la gestion sont tiraillées entre les pressions coercitives de la maison-mère qui a ses propres contraintes notamment en matière économique, financière (à travers les demandes de reporting, de compte-rendus) et les pressions provenant du gouvernement qui a ses propres exigences notamment en matière sociale (vis-à-vis du personnel local salarié par exemple).

De plus, le niveau de contrôle du siège sur les filiales, qui passe à la fois par le développement d'indicateurs de contrôle (reporting, compte-rendus …) et par un contrôle lié au degré de propriété qui lie la maison mère à ses filiales n'est pas ressenti de la même manière par les différentes filiales d'un même groupe. La perception de la pression coercitive provenant du siège varie en fonction des attentes des filiales[13].

Nous pouvons émettre des propositions qui sont susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité des perceptions mise en évidence.
Tout d'abord, les différences de perception du siège et des filiales peuvent être expliquées par les changements opérés dans la nature ou l'intensité de la pression considérée. Ce sont les cas de Distrelex, de Telecomex et de Electrex qui ont vu une pression accrue provenant de la maison-mère qui est mal vécue par certaines filiales. Ainsi, la perception des pressions subies est étroitement liée à l'histoire de la relation siège-filiales et notamment à l'histoire des

---

l'existence de « gap » selon les pressions subies ressenties qui s'exercent sur le siège et les filiales ainsi qu'à l'existence de différences de perceptions perçues par les différentes filiales au sein d'une même FMN.

[13] Cela rejoint les travaux de Bartlett et Ghoshal (1989) qui prônent le recours à une approche inter-organisationnelle pour expliquer les relations qui lient le siège et ses filiales internationales en considérant que les filiales ont des relations différenciées avec le siège.

pressions exercées par le siège sur les filiales ce qui montre l'importance de la dimension temporelle.

Ensuite, le fait que les groupes considérés soient cotés en bourse (ils sont même présents au CAC 40) peut expliquer la forte pression des marchés financiers qui s'exerce sur eux. Il est intéressant par la suite de s'interroger sur les implications réelles d'une telle situation au niveau des filiales et de la gestion quotidienne de leurs activités. En effet, l'étude de cas sur Distrelex montre le caractère limité de cette pression au niveau du holding (compte tenu de l'implication quotidienne pendant trois ans du chercheur) mais, à l'heure actuelle, l'avancement des autres études de cas ne permet pas d'apporter un dépassement au-delà des discours des responsables rencontrés.

A l'issue de cette recherche, il apparaît aussi que la perception des pressions coercitives semble varier plus en fonction du secteur d'activité de l'entreprise qu'en fonction du degré de contrôle par le siège ou des indicateurs mis en place. L'encastrement des filiales des multinationales dépend de la nature de l'activité de la firme et de son marché. Ainsi, Petrolex, qui agit dans l'industrie pétrolière, n'est pas influencé par son environnement social et économique ou en tout cas n'en ressent pas les pressions, alors que les filiales de Distrelex, opérant dans le marché de la distribution professionnelle de matériel électrique, agissent plus en fonction des pressions coercitives locales que celles du siège. La perception du mode de gestion et du degré de contrôle par le siège varie donc plus du fait de l'activité de l'entreprise et de la fragmentation du marché. Comme le soulignent Rosenzweig et Singh (1991 : 357), *« les pratiques présentées par des filiales de FMN varient dans l'ampleur de l'adoption, la vitesse d'adoption, et le degré selon lesquels elles sont modifiées dans le nouveau pays. Celles-ci, à leur tour, sont influencées par la pression de la concurrence, la distance culturelle, l'importance relative de la filiale, et ainsi de suite »*[14].

Enfin, les pressions provenant de l'environnement économique et social semblent être fortes et différenciées selon les filiales au sein d'une même multinationale pour Distrelex, Telecomex et Electrex. Or, ces groupes sont soumis aux mêmes pressions provenant du siège. Ainsi, c'est plus la pression du cadre réglementaire du pays qui va discriminer les filiales

[14]Rosenzweig et Singh (1991 : 357). Traduction de: *" Practices introduced by subsidiaries of MNEs will vary in the extent of adoption, the speed of adoption, and the degree to which they are modified in the new country. These, in turn, are influenced by competitive pressure, cultural distance, relative importance of the subsidiary, and so forth"*.

entre elles et non les pressions provenant du siège. De plus, il est pertinent de noter l'influence des pressions de l'environnement économique et social sur les relations siège-filiales : la pression des normes locales explique la mise en place d'une organisation par pays et non par produit pour Electrex par exemple.

Conclusion

Cette recherche éclaire la FMN au regard des perceptions des pressions à la fois de l'environnement des filiales et des sièges et de l'impact qu'ils peuvent avoir sur ces organisations. Pour se faire, nous avons utilisé une grille de lecture néo-institutionnelle qui permet d'étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales.
L'originalité de cette étude réside dans le croisement de deux études empiriques qualitatives (l'une intra-organisationnelle, l'autre inter-organisationnelle) ce qui permet d'arriver à une triangulation des données et à une confrontation des points de vue du siège et des filiales à partir des cas de quatre FMN.

Cette recherche permet d'illustrer le concept de dualité institutionnelle de Kostova et Roth (2002) en montrant de quelle façon les filiales sont tiraillées entre les demandes du siège et les contraintes exercées par l'environnement du pays où elles sont implantées. La perception des pressions subies semble d'ailleurs dépendre de l'activité des groupes étudiés. Ainsi, une faible pression de l'environnement économique et social est liée au secteur pétrolier alors que l'industrie de distribution de matériels électriques est plus sensible à ce type de pression. De plus, il est intéressant de noter l'hétérogénéité des points de vue du siège et des filiales au sein d'une même multinationale pour notamment les pressions provenant du siège. Enfin, il est important de noter que les filiales d'une même FMN ne constituent pas un ensemble homogène en terme de perception des pressions exercées par le siège ou par l'environnement économique et social : leurs intérêts et leurs attentes peuvent diverger en fonction de leur activité, de leur taille ou du management à leur tête. Les pressions de l'environnement économique et social d'ailleurs ont plus ou moins de force selon les groupes et même selon les filiales : d'ailleurs ce sont ces pressions de l'environnement qui semble différencier les filiales entre elles plus que les pressions du siège.

Cette recherche a le mérite de dépasser la vision simpliste qui consiste à considérer que l'économique et le social s'affrontent au sein de la FMN avec d'un côté les enjeux économiques de la maison-mère et de l'autre les enjeux sociaux des filiales. La situation est comme nous l'avons montré beaucoup plus diffuse et complexe. Le siège et la filiale ont chacun leurs propres enjeux économiques et sociaux qui ne sont pas toujours faciles à concilier, il peut donc y avoir des divergences de perceptions des pressions subies sur chacune de ces dimensions. Nous avons tenté de montrer que l'enjeu pour la filiale ne se situait pas tant entre opposition entre l'économique et le social mais bien entre pressions provenant du siège et pressions provenant de l'environnement économique et social du pays où elle est implantée.

Comme toute recherche, cette étude souffre de certaines limites, notamment le recours au cadre théorique néo-institutionnel que nous avons mobilisé pour analyser les pressions subies par le siège et les filiales peut être perçu dans une certaine mesure comme réducteur notamment pour rendre compte de la liberté de choix et de décision qui existe dans toute FMN.

Comme cette recherche a porté exclusivement sur les pressions coercitives, ce qui nous a permis d'obtenir des informations riches sur cette question, il serait intéressant de la prolonger en y intégrant les pressions mimétiques et normatives. Cela serait également l'occasion de dépasser cette distinction en étudiant les interactions entre ces trois formes d'isomorphisme afin d'apporter une meilleure compréhension de la diversité des perceptions des pressions entre les entités au sein de la FMN (ce que laisse déjà suggérer la note n°11). De plus, il pourrait être intéressant d'adopter une démarche quantitative pour réaliser une généralisation de cette recherche et donc l'insérer dans un programme de recherche plus large portant sur la FMN. Enfin, l'influence de l'environnement économique et social n'est pas perçue de manière identique au sein des filiales et du siège d'une même FMN et l'ensemble de ces résultats nous amène à nous interroger sur les facteurs internes et externes qui influencent les modes de gestion des FMN au sein du siège et des filiales. Cela pourrait nous permettre d'expliquer les différences de profil de modes de fonctionnement des FMN et faire l'objet de recherche future.

BIBLIOGRAPHIE

BARTLETT C.A., (1985), *Roles and responsibilities of the country manager : MNC operations from the national organization's perspective*, ICCH Note No 9-385-326, Harvard Business School, Boston, MA

BARTLETT C.A., GHOSHAL S., (1989), *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, édition consultée : (1991), *Le management sans frontières*, les Editions d'Organisation.

BIRKINSHAW J., HOLM U., THILENIUS P., ARVIDSSON N., (2000), "Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship", *International Business Review*, 9, 321-344

CHANDLER A. D. Jr., (1994),"The functions of the HQ unit in the multibusiness firm", in R. Rumelt, D. Schendel and D. Teece (eds), *Fundamental issues in strategy*, Boston, HBS Press, 323-360

DENIS J.P., TANNERY F., (2002), "L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie des groupes », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 5 (3), 69-114

DIMAGGIO P., POWELL W., (1991), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *in* Powell W., DiMaggio P. (eds.), *The new instutionnalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press.

DOZ Y., PRAHALAD C.K., (1991), "Managing DMNCs: A search for a new paradigm", chapitre 2, *Strategic Management Journal*, vol.12, pp 145-164.

GHOSHAL S., BARTLETT C.A., (1990) "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, vol.15, iss.4, oct., pp.603-625.

GHOSHAL S., WESTNEY E., (1993), Introduction and overview, *in* : *Organization theory and the multinational corporation*, Ghoshal S. et Westney E. (eds.), Saint Martin's Press, NY.

HAFFEN F., (1999), *Le contrôle des filiales dans la stratégie de groupe*, Editions d'Organisation

HILL C.W.L., HOSKISSON R.E., (1987), "Strategy and structure in the multi-product firm", *Academy of Management Review*, 12, 331-341

HILL C.W.L., HITT M.A., HOSKISSON R.E., (1992), "Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms", *Organization Science*, 3, 501-521

HUAULT I., (1998), *Le management international*, coll. Repères, édition La Découverte, Paris.

KOSTOVA T., (1999), “Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective”, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.

KOSTOVA T., ROTH K., (2002), “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.215-233.

KOSTOVA T., ROTH K., (2003), “Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation”, *Academy of Management Review*, 28, 2, 297-317

LAWRENCE P., LORSCH J., (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, édition consultée : (1989), *Adapter les structures de l’entreprise – Intégration ou différenciation*, Les éditions d’organisation.

MARKIDES C.C., (2002), “Corporate strategy : the role of the centre”, in A. Pettigrew, *Handbook of Strategy and Management*, London, Sage

MINTZBERG H., (1984), « Who should control the corporation ?, *California Management Review*, 27 (1)

O’DONNELL S., (2000), “Managing foreign subsidiaries : agents of heartquarters or an interdependant network?”, *Strategic Management Journal*, 21, 525-548

PRAHALAD C.K., DOZ Y., (1987), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, NY

ROSENZWEIG Ph.M., SINGH J.V., (1991), “Organizational environments and the multinational enterprise”, *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, pp.340-361.

SIMONS R., (1991), “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic Management Journal*, 12, 49-62