ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
JOUY-EN-JOSAS

THESE

POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

UNIFICATION ET ADAPTATION LOCALE DES SYSTEMES DE CONTROLE DANS LES ENTREPRISES MULTINATIONALES

LE CAS DES FILIALES SITUEES A SINGAPOUR

Candidate

NATHALIE LUGAGNE DELPON

JURY

Président

BERNARD COLASSE
Professeur à l'Université Paris IX Dauphine

Suffragants

JEAN-LOUP ARDOIN
Professeur au Groupe HEC

ALAIN BURLAUD
Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, rapporteur

MICHEL FIOL
Professeur associé au Groupe HEC

YVON PESQUEUX
Professeur au Groupe HEC, directeur de thèse

JEAN-PIERRE SEGAL
Docteur d'Etat ès sciences économiques, Chargé de Recherche au CNRS, rapporteur

Année de soutenance : 1996

Le Groupe HEC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux options émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Pour Rémi,
en remerciement de son inébranlable confiance.

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon Directeur de recherche, Monsieur Yvon Pesqueux, qui, par ses encouragements continuels, ses remarques stimulantes et sa disponibilité infaillible, malgré les difficultés pratiques qu'occasionnent le suivi d'une thèse à distance, m'a permis de mener à bien cette recherche.

Je tiens aussi à remercier le Doctorat HEC et le Département Comptabilité-Contrôle qui m'ont assuré des conditions favorables pour que je puisse terminer ce travail. En particulier, je voudrais nommer Messieurs Lionel Collins, Marc Chesney et Bernard Ramanantsoa qui m'ont accordé leur confiance tout au long de cette thèse. Je souhaiterais mentionner aussi Mesdames et Messieurs Jean-Loup Ardoin, Eve Chiapello, Michel Fiol, Michel Lebas, Hélène Löning, Véronique Malleret auprès desquels j'ai toujours trouvé une très grande disponibilité, de bienveillantes et stimulantes critiques ainsi qu'un amical soutien.

Il m'est impossible de nommer ici tous ceux qui m'ont aidé et tous ceux qui m'ont accordé de leur temps et de leur énergie à Singapour. Sans eux, pourtant, cette thèse n'aurait pu aboutir. Je souhaiterais plus particulièrement remercier les Docteurs Chay, Pang Eng Fong, Kowtha Rao, Ronald Rodgers et Wee Chow Hou, ainsi que la National University of Singapore et tous les interlocuteurs que j'ai rencontrés au cours de mes études terrain.

Je ne peux oublier non plus ma famille et mes amis qui, tout au long de cette thèse, m'ont accordé une écoute permanente, un intérêt renouvelé et une aide concrète et affectueuse à tous les instants de cette longue route que représente une thèse.

En guise d'introduction au voyage, je ne peux résister au désir de livrer, tels quels, des extraits du poème de C.P. Cavafy mentionné dans les dernières pages de l'ouvrage de Karl E. Weick (1979, pp.263-264) : Ithaque.

"As you set out for Ithaka
hope your road is a long one,
full of adventure, full of discovery.
Laistrygonians, Cyclops,
angry Poseidon - don't be afraid of them:
you'll never find things like that on your way
as long as you keep your thoughts raised high,
as long as a rare excitement
stirs your spirit and your body.

[...] Hope your road is a long one.
May there be many summer mornings when,
with what pleasure, what joy,
you enter harbors you are seeing for the first time;
may you stop at Phoenician trading stations
to buy fine things,
[...] and may you visit many Egyptian cities
to learn and go on learning from their scholars.

Keep Ithaka always in your mind.
Arriving there is what you're destined for.
But don't hurry the journey at all.
Better if it lasts for years,
so you're old by the time you reach the island,
wealthy with all you've gained on the way,
not expecting Ithaka to make you rich.

[...] And if you find her poor, Ithaka won't have fooled you,
Wise as you will have become, so full of experience,
you'll have understood by then what these Ithakas mean."

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

"Aussi importante que puisse être l'influence de l'Occident sur nous,
nous restons des asiatiques dans notre identité profonde
parce que, en tant que chinois, indiens et malais,
nous sommes issus de civilisations qui gardent la mémoire
d'une longue histoire et de traditions anciennes.
[...] L'Occident a civilisé l'Orient, comme autrefois l'Orient
a civilisé l'Occident et comme bientôt il le civilisera à nouveau."

(Extraits d'un discours du Ministre de l'Information et des Arts de Singapour,
le Brigadier-Général George Yong-Boon Yeo,
lors de l'ouverture officielle de l'école secondaire St Gabriel, le 21 août 1993.)

Le choix du sujet de cette thèse est le résultat d'un parcours personnel issu de lectures diverses, de réflexions à propos d'expériences personnelles professionnelles, de rencontres "coups de foudre" avec un certain nombre d'ouvrages qui nous ont semblé apporter chacun un éclairage intelligent sur une partie de nos questions, d'une opportunité saisie, enfin, de vivre un déracinement géographique et culturel dans l'un de ces pays au dynamisme dérangeant que l'on appelle les "dragons asiatiques".

Il serait trop long, et sans doute fastidieux, de faire revivre ici les transformations successives que ce long cheminement a fait subir à la délimitation de notre sujet. Il nous semble important, cependant, d'en retracer les quelques étapes successives.

La première question que nous avons voulu aborder est partie de réflexions sur les rapports entre le contrôle et la culture[1]. Plus précisément, nous nous sommes demandée dans quelle mesure les recettes, mots d'ordre, instruments et techniques de direction et de motivation des hommes, conçus et testés pour leur efficacité dans un contexte donné, puis normalisés et codifiés par un certain nombre d'enseignants, chercheurs et consultants[2], pouvaient être transférés ailleurs. La question de l'universalité des théories et des pratiques de gestion est un combat ancien et elle semble aujourd'hui être considérée comme une "affaire classée" : on a longtemps cru, dans l'enthousiasme des années glorieuses du management américain, au caractère universel des lois et des principes appliqués à l'organisation du travail et à la motivation des hommes. La montée en puissance du modèle japonais et les difficultés d'application de méthodes importées dans certains pays ont montré que les traditions nationales gardaient jalousement leurs prérogatives. Aujourd'hui, au moins dans les sphères académiques, il est d'usage de ne plus souscrire à la neutralité culturelle de la gestion[3]. Le problème, cependant, n'est pas totalement enterré. Il resurgit sous forme d'autres questions : comment distinguer ce qui est universel et ce qui ne l'est pas (Negandhi, 1986 ; d'Iribarne, 1987) ? comment allier les contraintes de la rationalité et de l'efficience issues d'un discours économique et les contraintes d'acceptabilité et d'acculturation, voire d'indépendance nationale, issues de préoccupations d'ordre politique ou sociologique (d'Iribarne, 1989 ; Jaeger, 1990) ? comment diriger et motiver des personnes issues de cultures différentes (Hofstede, 1994 ; The Economist, 1994b) ?

---

[1] Ces réflexions ont été nourries plus particulièrement par la lecture des ouvrages de Boisot (1987) et d'Iribarne (1989).

[2] La question renvoie également au problème plus général des rapports entre la pratique, la théorie et la formation des professionnels, problème qui se pose à toutes les spécialités de gestion (y compris la comptabilité : Colasse, 1995). Si, en effet, la gestion n'est qu'un ensemble d'usages spécifiques et de traditions propres à un pays, voire à une organisation donnée, quelle peut-être l'utilité d'un enseignement théorique de gestion ? quelle peut-être la plus value d'un chercheur ou d'un consultant ? C'est une question, en quelque sorte, "existentielle"...

[3] Moins rares, cependant, sont les auteurs qui réfutent la neutralité culturelle du contrôle. On peut mentionner, parmi ceux-ci, Ouchi (1981), Birnberg et Snodgrass (1988), Kreder et Zeller (1988), Segal (1991), Löning (1994).

Une deuxième série de réflexions, tirées cette fois-ci de la lecture de Lévi-Strauss (1961), nous a semblé apporter un point de vue intéressant sur la question. Lévi-Strauss (chapitre 9), traitant de la collaboration des cultures et des contributions que les sociétés se sont mutuellement apportées, en distingue deux sortes : les traits ou acquisitions isolés (l'exemple donné est le tabac, découvert par les indiens d'Amérique et adopté par les colonisateurs occidentaux) et les contributions ayant un caractère de système. Ces dernières, à la différence des premières, correspondent à "la façon propre dont chaque société a choisi d'exprimer et de satisfaire l'ensemble des aspirations humaines" (p.75). A ce titre, elles ne peuvent être adoptées par une société qu'au détriment de l'élément importé et de l'élément remplacé, au risque donc d'un certain nombre de conflits et de renoncements. Lévi-Strauss poursuit (chapitre 10) en montrant que le progrès, issu d'une coalition plus ou moins volontaire et plus ou moins consciente entre plusieurs cultures, se produit par l'intermédiaire de deux processus simultanés et contradictoires : un processus d'unification (une synthèse est opérée entre les systèmes en conflit) et un processus de diversification (l'identité culturelle est affirmée en insistant sur les différences). En appliquant ce raisonnement au contrôle, la question des rapports entre la culture et le contrôle se pose alors dans les termes suivants : le contrôle est-il un outil isolé ou a-t-il les caractéristiques d'un système ? La lecture d'un certain nombre d'ouvrages de la littérature (et notamment Berry, 1983 ; Segal, 1991 ; Löning, 1994) nous pousse à penser que le contrôle, en son sens large de régulation des comportements, a tout d'une "contribution à caractère de système". Qu'en résulte-t-il alors lorsqu'un système de contrôle est transféré d'un contexte socio-culturel à un autre ? Se produit-il un processus d'unification ou de diversification ?

Ces questions ont fait l'objet d'un certain nombre de travaux comparatifs qui se sont intéressés aux politiques de transfert des systèmes de gestion (et non pas de contrôle) dans les entreprises multinationales. Les recherches se sont multipliées, particulièrement dans les années 1980, autour de la question de la transférabilité des systèmes de gestion japonais. Un certain nombre d'entre elles (White et Trevor, 1983 ; Sethi et alii, 1984 ; Negandhi et alii, 1985) ont montré que les attitudes des dirigeants japonais et les résultats de leurs politiques en la matière varient d'une entreprise à l'autre (certaines entreprises appliquent le système parental à toutes les filiales, d'autres non), d'une filiale à l'autre (dans certaines filiales, les systèmes suivent le modèle parental, dans d'autres non), voire d'un type de système à l'autre (les systèmes de production sont plus souvent transférés que les systèmes de gestion des ressources humaines). Au-delà de la simple constatation de différences d'attitudes, les conclusions de ces auteurs débouchent sur des questions liées aux motifs des politiques adoptées, et, de manière plus précise, avancent des hypothèses portant sur les liens qui pourraient exister entre les politiques de transfert des entreprises multinationales et les rôles stratégiques attribués aux filiales.

Une filiale d'entreprise multinationale située dans un pays étranger constitue le lieu par excellence d'observation de ce type de phénomènes. Ceci pour plusieurs raisons. Tout d'abord, parce que l'investissement direct à l'étranger représente une décision à long terme pour une entreprise et, qu'a priori, les systèmes qui y sont adoptés sont destinés à fonctionner dans la durée. D'autre part, parce que l'entreprise multinationale, ne poursuivant pas de buts philanthropiques ou idéologiques, n'échappe pas aux contraintes d'ordre économique et stratégique qui conditionnent sa survie. Simultanément, du fait de la pression des gouvernements et des institutions locales, elle est soumise à des risques politiques et sociaux qui peuvent gravement affecter son image et ses résultats (on peut prendre, à ce propos, l'exemple des conséquences de la catastrophe de Bhopal sur Union Carbide, on peut prendre aussi le cas des fermetures d'usines de General Motors en France, on peut aussi mentionner la question de l'indépendance politique et culturelle posée par les pays d'Amérique Latine face aux investissements nord-américains). La filiale d'entreprise multinationale se trouve donc précisément être le lieu d'affrontement entre ces différentes perspectives, économiques, sociales et politiques, comme l'ont montré d'ailleurs un certain nombre d'auteurs (et notamment Fayerweather, 1969 ; Chong, 1983 ; Kindleberger, 1984). Enfin, parce que les entreprises multinationales sont devenues, et de loin, les plus importants et puissants acteurs du commerce international : selon Dunning (1993, pp.14-16), les entreprises multinationales représentaient, à la fin des années 1990, 25 à 30 % du PIB cumulé des économies de marché, près de 75 % du commerce mondial de matières premières, 80 % des transferts de technologies et de compétences managériales réalisés entre ces économies et fournissaient près de 30 % des emplois dans le monde. Tout ceci tend à montrer que la filiale étrangère d'entreprise multinationale est située à un carrefour stratégique entre les enjeux stratégiques mondiaux que poursuit l'entreprise multinationale et les influences provenant des partenaires économiques de la filiale, de groupes de pressions et d'institutions locales. Cette pression simultanée et contradictoire que subit la filiale d'entreprise multinationale est parfois résumée sous la forme de formules clés ("penser en termes locaux, agir en termes mondiaux"[4], "allier la puissance mondiale au bon sens local"[5], etc.) reprises par un certain nombre de revues de management et de discours des dirigeants depuis la fin des années 1980.

Une autre manière de traiter la question, quoique curieusement, à notre connaissance, rarement abordée[6], est celle de l'unification ou de la fragmentation des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales. En effet, puisque le système de contrôle est au service de

[4] Naisbitt, 1994, p.24.
[5] The Economist, 1994b, p.60.
[6] Du moins pas de manière directe. Le management comparatif, et notamment les travaux de Negandhi (à partir du modèle de Negandhi et Estafen, 1965), traitent des systèmes de gestion dans les filiales d'entreprises multinationales, lesquels incluent les systèmes de contrôle. Fayerweather (1969) introduit la notion d'unification ou de fragmentation des stratégies et systèmes administratifs, y compris les systèmes de contrôle. L'unification des systèmes de gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales font l'objet de recherches plus nombreuses (par exemple : Fukuda, 1988 ; Evans et Lorange, 1989 ; Rosenzweig et Nohria, 1994).

la cohésion interne de l'entreprise et constitue un facteur d'intégration (Bouquin, 1989), on peut s'attendre à ce que les représentants de l'entreprise mère, pour faciliter la communication, la coordination et le contrôle des activités de la filiale, aussi peut-être par simple reproduction du système qui a déjà été "éprouvé" de manière interne, y mettent en place un système identique et unifié sans tenir compte des particularités du contexte de la filiale. Parallèlement, nous rappelle Bouquin (1989)[7], le système de contrôle est au service de la différenciation : chacune des sous-unités qui constituent une entreprise est soumise à un environnement propre et spécifique, cette spécificité résultant de la division du travail et de la spécialisation de l'activité de chacune des sous-unités. On peut raisonnablement en déduire qu'il s'y produit une différenciation des systèmes de contrôle au niveau de chaque sous-unité. Cette contradiction est d'autant plus forte dans une entreprise multinationale que les différentes filiales, chacune baignées dans l'environnement culturel, législatif, politique, économique cohérent et relativement homogène que représente une nation, sont géographiquement éloignées les unes des autres. On peut à juste titre se demander, dans le cas d'une entreprise multinationale, si la cohésion interne se fait au détriment de l'adaptation locale des systèmes de contrôle ou si leur fragmentation se fait au détriment de la communication interne et de l'unité d'effort, et ce qui motive le choix de l'un et/ou de l'autre.

Parvenue ainsi à l'aboutissement de ce raisonnement, nous pouvons voir deux perspectives distinctes sur une question similaire. D'un côté, se trouve en effet la problématique de l'importation (ou du transfert) d'un système étranger dans une filiale, avec un double processus d'unification-absorption et/ou de diversification-rejet ; de l'autre, apparaît une problématique que l'on pourrait qualifier autour d'un certain nombre de contradictions : local-global, cohésion interne-cohésion externe, intégration mondiale-différenciation nationale. Chacune de ces deux problématiques correspondent à deux pans importants de la littérature de management : d'un côté les recherches comparatives et, de l'autre, l'étude des entreprises multinationales. Les recherches portant sur les systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales se situent à l'intersection de ces deux perspectives. De là, découlent un certain nombre de questions qui apparaissent comme cruciales et peu souvent abordées de manière directe : un système de contrôle peut-il à la fois servir des besoins de cohésion interne et être adapté aux exigences de l'environnement local ? peut-il être orienté à la fois vers le global et vers le local ? peut-il permettre à la fois l'intégration mondiale et la différenciation nationale ? quels sont les types de solutions possibles ? y a-t-il le choix ? si oui, le choix a-t-il lieu au niveau de la filiale ou de l'entreprise mère ? quels sont les motifs des décisions prises dans le domaine ? quels éléments influencent ces décisions ? y a-t-il une

[7] Cette idée que le système de contrôle sert à la fois des besoins d'intégration (cohésion interne) et de différenciation (couplage avec l'environnement) est également développée par Burlaud et Malo (1988) pour les organisations complexes.

politique cohérente dans l'ensemble de l'entreprise multinationale ou les décisions se font-elles au cas par cas ?

L'ensemble de ces questions tourne autour d'un thème commun et plus général, celui de l'adaptation du système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale à son environnement. Leur abondance montre l'intérêt de ce thème général sur un plan à la fois théorique et pratique, aussi bien pour les entreprises multinationales que pour les intervenants locaux (gouvernements, syndicats, employés, actionnaires minoritaires, etc.), ainsi que la nécessité de délimiter un sujet que, loin de restreindre, nous avons au contraire, jusqu'à maintenant, élargi. Il est donc temps d'en venir au sujet de la thèse. L'objectif de la thèse, en effet, n'est pas de répondre à toutes ces questions. Ce n'est pas non plus l'étude du processus d'adaptation des systèmes de contrôle des filiales d'entreprises multinationales à leurs environnements locaux. Ce n'est pas l'analyse de l'unification des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales. **Notre objectif est de comprendre ce qui influence l'adoption et la mise en oeuvre par les dirigeants d'une filiale d'entreprise multinationale de politiques et de pratiques propres aux systèmes de contrôle de son entreprise mère (ce qui conduit à une unification des systèmes au sein de l'entreprise multinationale) et/ou aux systèmes de contrôle des organisations locales (ce qui conduit à une adaptation locale du système de la filiale)**. Ce "recentrage" de notre sujet s'est effectué en partie en fonction de notre terrain d'application, c'est-à-dire en fonction du type de recherche qu'il était possible d'entreprendre à Singapour, et en partie en fonction de la revue de littérature que nous avons effectuée. Le choix de la démarche d'approche et la délimitation du sujet se sont donc faits parallèlement. Pour les besoins de la présentation, nous les traitons cependant successivement ci-dessous au moyen de deux sections distinctes. Une troisième section introduit en dernier lieu le plan de la thèse.

1. Délimitation du sujet de la thèse

La délimitation du sujet s'est faite en répondant aux trois questions suivantes :

- qu'entendons-nous par système de contrôle ?
- parmi les influences variées et multiples pouvant s'exercer sur le système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale, lesquelles allons-nous considérer ?
- quel but poursuivons-nous pour la recherche ?

Nous allons reprendre ces trois questions successivement ci-dessous.

1.1. Délimitation du système de contrôle

Le mot contrôle connait une diversité importante de définitions. C'est en effet un terme commun à plusieurs domaines scientifiques (sociologie, biologie, gestion, pour ne citer que quelques exemples) ; le mot est en outre également utilisé dans la vie courante. Un certain nombre de ces significations peuvent être déjà éliminées en précisant que nous nous intéressons au contrôle organisationnel, c'est-à-dire au contrôle dans les organisations. Mais des ambiguïtés subsistent néanmoins. Il existe en effet plusieurs conceptions dominantes de ce que l'on peut entendre par contrôle organisationnel. A travers la lecture d'un certain nombre d'ouvrages et de recherches traitant du contrôle[8], nous en avons identifié trois :

- un courant classique qui fait reposer la légitimité du contrôle sur l'autorité hiérarchique et s'intéresse principalement au développement et à l'utilisation des instruments et des techniques de contrôle,
- un courant sociologique qui s'intéresse aux phénomènes de pouvoir et d'influence dans les organisations et qui cherche à étudier les situations de contrôle,
- un courant issu des théories des organisations qui, considérant comme principe de départ le contrôle comme une fonction de l'organisation, cherche à comprendre les modes d'exercice possibles de cette fonction.

Nous avons voulu adopter une conception "large" du contrôle, nous éloignant ainsi du premier courant, principalement pour deux raisons. D'une part, parce que la littérature sur le contrôle dans les entreprises multinationales s'intéresse à de nombreux aspects de l'organisation[9], touchant aussi bien à la structure (supervision des filiales, degré d'autonomie accordé, répartition des ressources et des responsabilités), aux processus d'échanges d'informations et aux systèmes d'informations (reporting, budget et plans) qu'à la gestion des ressources humaines (expatriation, gestion internationale des carrières). D'autre part, parce qu'une conception étendue du contrôle organisationnel est plus appropriée à l'étude des filiales d'entreprises japonaises, comme le montre par exemple cette citation de Trevor (1983, pp.14-17) :

> *"Toute modélisation des systèmes de gestion japonais devrait inclure les systèmes formels de recrutement, de gestion du personnel, etc., et les systèmes informels de prise de décisions, etc., [...] les systèmes 'durs' [contrôle financier et contrôle de production] et les systèmes 'mous' [motivation, gestion des hommes, protection sociale]. On peut montrer que l'alliance de ces antithèses apparentes [...] est l'une des raisons du succès du management japonais. [...] Les systèmes 'durs' et 'mous' sont une batterie de moyens mis à la disposition des dirigeants pour être*

[8] On peut mentionner particulièrement Lebas (1980), Bouquin (1988), Fiol (1990) et Chiapello (1994).
[9] On peut par exemple se référer à Doz et Prahalad (1981) et à Martinez et Jarillo (1989).

utilisés, de manière pragmatique, comme des instruments de contrôle quand et où la direction le juge utile."[10]

Par souci de comparaison et pour des raisons d'accès à l'information, nous avons préféré adopter la perspective des théoriciens des organisations plutôt que celle du courant sociologique.

En cohérence donc avec les présupposés fonctionnalistes et avec la conception étendue du contrôle propre au courant issu des théoriciens des organisations, nous avons pris comme point de départ la définition suivante du contrôle organisationnel (Bouquin, 1988, p.20) :

"l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celles-ci."

et avons choisi d'y inclure les politiques mises en oeuvre ou adoptées par les dirigeants d'une organisation dans les domaines de la sélection, de la formation, de la direction et de la rémunération du personnel.

Il aurait été possible, peut-on nous objecter, au lieu d'étudier une palette aussi large de dispositifs, de se focaliser sur l'un d'entre eux (par exemple, sur le système budgétaire, sur le système de tableau de bord ou sur le reporting), ce qui aurait pu permettre une délimitation plus fine du sujet et une plus grande facilité de comparaison. Nous n'avons pas voulu faire ce choix, pour éviter le risque d'obtenir des résultats non significatifs. Nous avons, en effet, fait l'hypothèse, préalablement à notre terrain, principalement à partir de la lecture des résultats de recherches effectuées sur les systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises japonaises (Daley et alii, 1985 ; Birnberg et Snodgrass, 1988 ; Ueno et Wu, 1993), d'une part, et dans les entreprises singapouriennes (Wee et alii, 1989 ; Dart et alii, 1990 ; Harrison et alii, 1994), d'autre part, que la façon dont sont utilisés les instruments de contrôle de gestion diffère de ce qui se passe dans les entreprises américaines par exemple, mais que les différences les plus substantielles se situent ailleurs, précisément, pensons-nous, parce que le contrôle s'y effectue prioritairement par d'autres moyens. Ne pas inclure dans notre analyse ces autres moyens aurait été se priver d'une part importante de résultats potentiels et passer à côté de ce qui constitue le coeur du système de contrôle dans ces organisations[11].

[10] Toutes les citations de la thèse extraites d'ouvrages anglophones ont été traduites par nous.

[11] Cette hypothèse se trouve confirmée par une recherche récente (Chow et alii, 1995) qui, cherchant à étudier le transfert des systèmes de contrôle de gestion dans les filiales d'entreprises japonaises et américaines situées à Taïwan, s'est vu contrainte d'élargir son champ d'investigation au domaine de la socialisation des employés locaux pour avoir une vue plus cohérente des moyens de contrôle utilisés par les entreprises japonaises dans leurs filiales taïwanaises.

1.2. Délimitation des facteurs d'influence s'exerçant sur le système de contrôle

La problématique de la thèse, telle que nous l'avons introduite, s'inscrit autour de la question plus générale de l'adaptation du système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale à son environnement. Cette question en amène trois autres qu'il convient d'expliciter.

La première question soulevée par un certain nombre de théoriciens (Aldrich, 1979 ; Astley et Van de Ven, 1983 ; Hrebiniak et Joyce, 1985) porte sur la façon dont les organisations s'adaptent à leur environnement : les systèmes organisationnels sont-ils déterminés par des contraintes de rationalité ou des contraintes d'ordre technologique, ou bien sont-ils le résultat d'actions humaines issues de choix stratégiques managériaux ? est-ce l'environnement qui contraint le système ou est-ce le système qui se construit de manière interne en fonction d'une interprétation subjective dominante de l'environnement ? Le premier terme de cette alternative théorique constitue ce qu'Astley et Van de Ven appellent "l'hypothèse déterministe" et le second ce qu'ils nomment "l'hypothèse volontariste". Notre focalisation sur les politiques de contrôle adoptées et mises en oeuvre par les dirigeants dans les filiales et la recherche des éléments qui influencent l'adoption de ces politiques nous font pencher pour la seconde hypothèse. Cette hypothèse est d'ailleurs cohérente avec la littérature traitant de la transférabilité des systèmes de gestion japonais. Nous ne pensons pas pour autant que les solutions adoptées dans les filiales sont le fruit de décisions prises en "état d'apesanteur" : un certain nombre de pressions, internes et externes, d'ordre économique, politique et social, constituent autant de contraintes pesant sur les décisions des dirigeants et sur leurs actions. Nous pensons cependant que ce ne sont pas ces pressions qui agissent de manière directe sur les décisions, mais que c'est la perception biaisée et subjective de ces contraintes par les dirigeants qui influencent leurs décisions et leurs actions.

La deuxième question théorique soulevée est celle du niveau d'analyse du système et de l'environnement. La question est plus complexe lorsqu'il s'agit d'une filiale d'entreprise multinationale : où se situe en effet la limite de l'organisation, est-ce au niveau de la filiale ou au niveau de l'entreprise multinationale dans son ensemble ? quel environnement faut-il considérer, est-ce l'environnement mondial ou l'environnement local ? Rosenzweig et Singh (1991) montrent que trois réponses sont possibles :

- considérer l'entreprise multinationale comme un tout monolithique et unifié soumis aux pressions d'un environnement international unique,
- considérer chaque filiale comme une entité organisationnelle indépendante influencée par un environnement local national propre,
- considérer chaque filiale d'entreprise multinationale comme une entité organisationnelle distincte mais insérée dans deux environnements dont la filiale

constitue la jonction : un environnement international constitué par l'ensemble des partenaires internes à l'entreprise multinationale avec lesquels elle communique et effectue des transactions et un environnement national constitué par l'ensemble des partenaires locaux avec lesquels elle traite.

La spécificité de la position d'une filiale d'entreprise multinationale, tel que nous l'avons décrite plus haut, à la jonction entre un environnement local et un environnement mondial, nous place dans ce troisième type de représentation des entreprises multinationales. Cela nous conduit à considérer deux catégories d'influences s'exerçant sur le système de contrôle des filiales : les influences du modèle parental (le système qui a été développé au sein de l'entreprise mère pour répondre aux contraintes externes et internes de l'environnement qui lui est propre) et les influences du modèle local (les traits caractéristiques des systèmes mis en oeuvre dans les organisations domestiques). Nous précisons que la prise en compte de ces deux types d'influence constitue, à notre avis, l'un des intérêts de notre recherche qui nous permet de raisonner, non plus en fonction d'une alternative unique, en termes de ou/ou si l'on préfère (intégration ou différenciation, cohérence interne ou externe, influence locale ou parentale), mais en termes de et/ou, c'est-à-dire en fonction de deux dimensions que l'on suppose a priori indépendantes. Cet élargissement des perspectives théoriques les plus courantes que nous souhaitons ainsi effectuer rejoint les préoccupations d'un certain nombre de théoriciens des organisations, reprises notamment par Hrebiniak et Joyce (1985, p.337), de "penser en termes de cercle", c'est-à-dire de comprendre les phénomènes organisationnels non plus en termes de causalité stricte ou de choix entre deux solutions opposées placées le long d'une dimension unique, mais plutôt en fonction d'interactions réciproques et simultanées. Une deuxième originalité de la perspective que nous prenons, et qui découle du fait que nos considérons la filiale non comme une partie d'organisation mais comme une organisation à part entière, est notre niveau d'analyse : celui de la filiale. Cet intérêt pour les systèmes de contrôle dans les filiales permet de combler un vide de la littérature traitant des entreprises multinationales, cette dernière étant uniquement consacrée au contrôle des filiales (et de ses dirigeants).

La troisième question concerne la nature des facteurs d'influences que nous allons considérer dans la thèse. Plusieurs catégories de facteurs, correspondant à plusieurs paradigmes généraux de relations environnements-systèmes, sont possibles. En conformité avec un certain nombre de modèles théoriques avancés et de résultats empiriques obtenus par les travaux de management comparatif et par la littérature traitant des entreprises multinationales, nous nous sommes intéressée aux facteurs liés :

- aux flux de ressources entre la filiale d'entreprise multinationale et ses partenaires affiliés et locaux et qui sont induits par son activité,

- aux pressions de nature réglementaire et normative qui sont exercées sur l'activité de la filiale.

Chacune de ces catégories de facteurs oeuvrent, soit dans le sens de l'unification des systèmes de contrôle entre la filiale et la société mère (comme c'est le cas, par exemple, des besoins de contrôle et de coordination déployés par l'entreprise mère), soit dans le sens de l'adaptation locale du système de contrôle de la filiale, soit même dans les deux sens (comme c'est le cas des relations de dépendance).

1.3. Délimitation des objectifs de la thèse

Colasse (1995) propose trois objectifs pour la recherche comptable que l'on peut généraliser à la recherche en gestion :

- la clarification ou théorisation des pratiques qui conduit à apporter un ordre, une rationalité, parfois un oeil critique, parfois aussi des améliorations, à des théories ou des pratiques existantes. Cet objectif situe le chercheur "à cheval" entre la recherche et l'enseignement,
- l'ingénierie des systèmes qui cherche à constater les insuffisances des systèmes en vigueur dans les entreprises et à proposer des solutions nouvelles. Cet objectif rapproche le chercheur du praticien,
- la contribution au progrès des connaissances qui permet une meilleure compréhension des comportements dans les entreprises, en apportant des éclairages nouveaux, en les analysant au travers de problématiques différentes, ou en s'intéressant aux éléments du contexte plus qu'à l'activité elle-même.

Cette thèse se situe dans cette dernière catégorie. Ce que nous cherchons à faire, en effet, n'est certes pas étranger à une clarification des pratiques des entreprises multinationales en matière d'unification ou de fragmentation des systèmes de contrôle, ni à une meilleure adaptation des systèmes de contrôle aux besoins des managers dans les filiales, mais, par dessus tout, nous cherchons à apporter une contribution, modeste et limitée, à la compréhension de ce qui influence l'état des systèmes de contrôle observés. Pour être plus précise, nous ne cherchons pas à classer des types de filiales ou des types de systèmes de contrôle, ce qui, nous allons le voir, a déjà été fait par certains auteurs de management comparatif (notamment Sethi et alii, 1984, pour les filiales d'entreprises japonaises) et par certains auteurs de management international (on peut mentionner Perlmutter, 1969, pour les entreprises multinationales). Nous ne cherchons pas non plus à montrer que tel type de système de contrôle est plus ou moins adapté à tel type de contexte, ce qui, là aussi a été fait par un certain nombre d'auteurs de management international (par exemple, Bartlett et Ghoshal, 1989, pour le contrôle des

filiales), mais, au-delà de la simple constatation des différences et de l'analyse des facteurs de différenciation (ce qui constitue néanmoins une étape nécessaire et importante), nous cherchons à comprendre le pourquoi des situations constatées : pourquoi un certain type de filiales se trouve dans une certaine classe de comportement, pourquoi tel type de système est plus fréquent dans tel contexte, pourquoi, dans telle situation, les filiales adoptent plutôt des traits caractéristiques de leurs entreprises mères, et pourquoi, dans telle autre, ce sont plutôt des traits caractéristiques des organisations locales. Plus que des facteurs de causalité, donc, nous cherchons à établir une convergence d'éléments qui, considérés de manière conjointe, peuvent apporter un éclairage différent sur les phénomènes observés. Ceci nous situe plutôt dans une perspective phénoménologique que positiviste (selon la classification de Usunier et alii, 1993).

Pour arriver à cette compréhension de ce qui influence l'adoption et la mise en oeuvre par les dirigeants des filiales de politiques locales et/ou de politiques parentales, il nous faut passer par un certain nombre d'étapes intermédiaires. C'est ce qui nous amène à distinguer pour la thèse trois sous-objectifs :

- obtenir une description du système de contrôle qui est en place dans les filiales d'entreprises multinationales,
- obtenir une comparaison entre ce système de contrôle et les systèmes des organisations locales et de l'entreprise mère,
- établir un lien entre la perception des contraintes de l'environnement par les dirigeants et la proximité ainsi exprimée des systèmes des filiales par rapport à ceux des organisations locales et par rapport à ceux de leur entreprise mère.

La formulation de nos objectifs fait apparaître un certain nombre de points qu'il convient d'expliciter :

- l'intérêt que nous portons aux perceptions des dirigeants des filiales peut paraître excessif. Il peut donner l'impression que nous souscrivons au mythe de l'entreprise "boîte noire", que nous ne prenons pas en considération les processus internes de négociation et de résolution des conflits nés de la mise en oeuvre des politiques voulues par les dirigeants et que nous attribuons à ces derniers une stature de "héros" (pour reprendre les thèmes abordés par Burlaud, 1995, pp.13-15) capables de modeler les événements au gré de leurs volontés et de leurs décisions. Cela n'est pas le cas. Néanmoins, en conformité avec un certain nombre d'auteurs qui ont souligné le rôle important de la perception de l'équipe dirigeante sur les systèmes organisationnels (et notamment Cyert et March, 1983 ; Hambrick et Mason, 1984) et en particulier les fonctions de transmetteur des "façons de faire" de l'entreprise mère à la filiale, de représentant des intérêts locaux auprès du siège et d'interprète culturel qu'endossent

un directeur de filiale et son équipe (Ghoshal et Bartlett, 1991), en cohérence également avec notre définition du système de contrôle, nous estimons que l'état des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales est, du moins en grande partie, le résultat des décisions et actions de l'équipe dirigeante, prises en considération des contraintes imposées par la hiérarchie interne, par l'environnement local et par les réactions des employés locaux. En résumé, nous recueillons les résultats constatés de ces décisions et actions et considérons que ceux-ci découlent de la perception par les dirigeants de ce qui est souhaitable et possible de faire dans les filiales. Cela nous conduit à entreprendre une étude comparative centrée sur les perceptions des dirigeants des filiales,

- le sujet de cette thèse, tel que nous l'avons introduit, n'a fait l'objet, à notre connaissance, d'aucuns travaux. Cela n'est pas le cas, par contre, du thème général dans lequel il s'inscrit, celui de l'adaptation d'une organisation à son environnement. En d'autres termes, nous disposons d'une littérature riche et abondante qui n'est reliée que de manière indirecte à notre sujet. Cela nous conduit à entreprendre la relecture d'un nombre important de travaux situés dans les domaines disjoints[12] que constituent les recherches comparatives et l'ensemble des publications consacrés aux entreprises multinationales. La relecture de ces différents travaux s'est faite avec l'idée de recenser les types de réponses possibles apportées par les entreprises multinationales à la problématique de l'adaptation des systèmes de contrôle au contexte spécifique de chaque filiale et de rechercher les explications avancées pour justifier ces réponses. Cette exploration théorique, qui ressemble étroitement à ce que Lundberg (1990, p.39) qualifie de "recherche intentionnelle d'hypothèses", a été accompagnée d'une étude empirique préliminaire destinée à évaluer l'intérêt et la faisabilité du sujet sur notre terrain d'application,
- si l'intérêt du thème général dans lequel s'inscrit notre recherche paraît certain, comme le soulignent Rosenzweig et Singh (1991, pp.355-357) et comme nous avons essayé de le montrer tout au long de la première partie de cette introduction, la réduction du sujet que nous nous sommes efforcée de réaliser peut en limiter les implications théoriques et pratiques. Nous pensons néanmoins, comme nous nous efforcerons de le démontrer en conclusion, que les contributions de notre recherche restent, nous l'espérons, importantes dans plusieurs domaines. D'un point de vue théorique, l'effort de relecture d'une littérature large et variée et de construction d'un cadre théorique adapté à une problématique inexplorée dans le domaine du contrôle peut fournir un fondement à des recherches ultérieures équivalentes. Du point de vue des "praticiens", il peut être intéressant, à la fois pour les dirigeants des entreprises

[12] Un certain nombre d'auteurs regrettent l'absence de travaux situés à l'intersection de ces deux domaines (Miller, 1984 ; Negandhi, 1986 ; Redding, 1994).

multinationales, pour les dirigeants des filiales et pour les instances locales intervenant dans la normalisation ou la réglementation de l'activité des entreprises multinationales, de pouvoir se représenter ce que les dirigeants des filiales d'entreprises multinationales déclarent sur les systèmes de contrôle qui y sont mis en place et sur les contraintes externes et internes qui influent sur les choix de politiques effectués dans ce domaine.

Nous avons mentionné certains aspects de notre démarche méthodologique. L'objet de la deuxième section est d'en retracer les principales caractéristiques.

2. Choix méthodologiques fondamentaux et terrain d'application de la recherche

Profitant d'une opportunité d'expatriation dans un pays, caractérisé à la fois par l'importance et la variété des investissements directs étrangers (Mirza, 1986), par un dynamisme et un succès économiques remarquables et souvent cités en exemple (Baudoin, 1992 ; Soon et Tan, 1993) et par une identité culturelle, politique et sociale forte (Charbonnier, 1973 ; Chan et Evers, 1978 ; Clammer, 1985 ; Régnier, 1987), nous avons voulu profiter autant qu'il était possible des attraits de ce terrain pour une analyse de type comparatif et portant sur des entreprises multinationales. Nous nous sommes vite rendu compte, cependant, que tout type de recherche n'était pas forcément adapté au terrain et qu'il convenait d'effectuer un certain nombre de choix méthodologiques en fonction de notre sujet, en fonction de ce qui était possible et souhaitable de faire localement et en fonction de ce qui avait été déjà fait. Ces choix méthodologiques fondamentaux peuvent être brièvement repris autour des deux points suivants :

- une recherche semi-structurée de type hypothético-déductif,
- l'analyse d'une variété de situations dans un contexte unique.

Nous conclurons brièvement sur le statut que nous accordons à notre terrain d'application.

2.1. Une recherche semi-structurée de type hypothético-déductif

De l'exposé de nos objectifs de recherche, il est possible de déduire que nous entreprenons une recherche de type exploratoire (nous essayons de comprendre, nous recherchons les conditions ou circonstances qui permettent l'émergence de telle ou telle situation, etc.). Cependant, nous avons souligné au cours de cette introduction que notre étude s'appuie sur un corps important de travaux qui vont nous permettre de développer un certain nombre d'hypothèses, ce qui nous situe dans le cadre d'une recherche de type hypothético-déductif. Quel est donc le statut de cette recherche ?

Selon Lundberg (1990), il y a trois approches possibles pour développer des hypothèses en recherche organisationnelle :

- l'approche exploratoire, qui s'identifie largement à une démarche inductive, cherche, à partir de l'analyse de cas particuliers ou d'incidents paradoxaux ou des observations des praticiens, à établir des règles générales,
- la recherche intentionnelle d'hypothèses, qui recouvre la démarche hypothético-déductive, peut se faire aux moyens de l'analyse des résultats non exploités de la littérature, de l'analogie, de la déduction d'hypothèses à partir de relations générales préexistantes, de la réinterprétation de résultats de recherches antérieures ou de la modification d'hypothèses préétablies,
- la reproduction ou modification de travaux existants.

Par ailleurs, Nath (1970) distingue trois sortes de propositions théoriques : les propositions normatives, les propositions directement empiriques et les propositions potentiellement empiriques. Les propositions normatives ne sont pas testables empiriquement, Nath recommande en conséquence de les éliminer. Les propositions directement empiriques se différencient des propositions potentiellement empiriques par le fait qu'elles mettent en jeu des variables communes à un nombre important de travaux empiriques et faisant l'objet d'un consensus relatif quant à leur opérationnalisation. Dans les domaines où les recherches sont encore peu abondantes et où le nombre de variables abstraites prises en considération est important, l'auteur recommande d'utiliser une démarche de type semi-structuré, qu'il décrit de la façon suivante (p.139) :

> *"Ce type de recherche est structuré dans la mesure où on cherche à tester un nombre limité de propositions mais n'est pas structuré dans la mesure où on reste ouvert à d'autres méthodes de recherches et à des résultats non anticipés."*

Notre démarche s'inscrit nettement dans le cadre de la recherche intentionnelle d'hypothèses telle que décrite par Lundberg. C'est une recherche de type hypothético-déductif. Par ailleurs, étant donnée la nouveauté de la perspective que nous prenons, étant donné aussi notre orientation théorique vers la compréhension des phénomènes étudiés, il nous semble qu'une démarche de type semi-structurée est adaptée à notre problématique. Ceci nous conduit à recueillir un nombre important d'informations périphériques qui dépassent le strict test des hypothèses de travail que nous avançons.

2.2. L'analyse d'une variété de situations dans un contexte unique

Deux manières d'aborder la question de l'influence des contraintes internes et externes sur la nature des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales sont possibles :

Groupe HEC
BIBLIOTHÈQUE
78351 JOUY-EN-JOSAS CEDEX

- étudier et comparer, au sein d'une même entreprise multinationale, plusieurs filiales placées dans des contextes différents,
- étudier et comparer, dans un contexte donné, plusieurs filiales d'entreprises multinationales différentes.

C'est cette deuxième formule que nous avons suivie, profitant ainsi de notre localisation à Singapour. Ce choix, outre l'économie de ressources qu'il permet, comporte des avantages certains en termes de connaissance du contexte local, et cela d'autant plus que le terrain d'application de la recherche est relativement étroit et qu'on peut aisément le cerner du fait d'un nombre substantiel de recherches portant sur des thèmes voisins.

Le deuxième choix méthodologique réalisé a été celui du nombre et de la variété des situations observées. Profitant de l'importance et de la diversité de l'investissement étranger effectué à Singapour[13] et parce qu'un grand nombre d'ouvrages de la littérature montre une variation des besoins et des moyens de coordination par secteur et par origine nationale, nous avons voulu étudier plusieurs secteurs d'activité et plusieurs nationalités d'origine. Pour des raisons de difficultés d'accès aux entreprises mises en évidence lors de notre étude préliminaire, nous avons préféré élargir le nombre des filiales enquêtées au cours de notre étude généralisée afin de pallier la richesse des cas traités par la variété des situations étudiées.

2.3. Le cas de Singapour

Il semble important, dans une recherche comme la nôtre où les hypothèses et les résultats ont vocation à être généraux, de préciser quel statut nous accordons à notre terrain d'application : ce terrain a-t-il seulement une valeur d'exemple ? les résultats obtenus sont-ils généralisables à toutes filiales et à tous pays ?

Cheng (1989) distingue trois approches possibles pour la recherche internationale : les comparaisons de pays, les études culturelles et les approches contextuelles. Notre recherche est nettement une approche contextuelle, dans la mesure où nous cherchons à comparer des organisations (et non des pays ou des cultures) et à établir un lien entre un certain nombre de variables contextuelles et des phénomènes organisationnels observés. Cela conduit, selon la typologie de Cheng, à considérer le terrain d'application comme un "plan quasi-expérimental". En d'autres termes, ce n'est pas tant le terrain d'application en tant que tel qui importe dans notre recherche que les caractéristiques qu'il comporte et la prise en compte de ces caractéristiques dans le modèle théorique développé. Qu'en est-il alors du cas de Singapour ?

[13] Il y a 8000 entreprises étrangères représentées à Singapour, dont environ un tiers sont américaines, un tiers japonaises et un tiers européennes. Ces entreprises contribuent à hauteur de 80 % à l'investissement privé (EDB, 1992).

Singapour est une cité-état de trois millions d'habitants, située sur une île de quelques centaines de kilomètres carrés, entre la Malaisie et l'Indonésie. Fondée par les colonisateurs britanniques en 1819, puis indépendante en 1963, elle quitte la fédération malaise dont elle fait alors partie en 1965. A la différence des autres pays du sud-est asiatique où les immigrants chinois représentent une minorité, Singapour a une population à majorité chinoise (75 %)[14]. En 30 ans d'indépendance, Singapour passe d'une économie d'entrepôt à une position de plaque tournante régionale dans les domaines industriels, financiers, et dans les services et infrastructures de transport (Wu, 1991 ; Soon et Tan, 1993). Parallèlement, l'emploi, l'habitat et le niveau de vie des habitants s'améliorent considérablement pour devenir l'un des plus élevé d'Asie, et même dépasser le niveau de ses anciens colonisateurs, la Grande Bretagne (Cassen, 1994)[15]. Ceci a pu se réaliser grâce à une politique économique résolument ouverte aux investissements étrangers (Chong, 1986), à un dirigisme économique accentué (Baudoin, 1992 ; Goh, 1992b), à un régime politique autoritaire (Cassen, 1994), à une paix sociale maintenue par la législation, le contrôle des syndicats et la prospérité (Pang, 1978), au développement des ressources humaines (Aryee, 1994), à une idéologie nationale, enfin, mettant l'accent sur l'ordre, la discipline, la propreté, le travail, les valeurs morales confucianistes et la fierté nationale (Clammer, 1985 ; Cassen, 1994).

Cette description sommaire de Singapour permet de mettre en évidence un certain nombre de traits spécifiques qui peuvent, a priori, entraver la généralisabilité des résultats de cette recherche :

- la taille réduite de Singapour, l'étroitesse de son marché domestique et la variation minime des activités et des fonctions des filiales qui en résultent peuvent réduire l'intérêt d'une recherche à Singapour. Le nombre, la variété et l'importance des entreprises étrangères qui y sont représentées, d'une part, et le rôle régional incontestable de Singapour, d'autre part, que manifestent par exemple la présence d'un grand nombre de sièges régionaux[16], montrent que le cas de Singapour représente, pour la région du sud-est asiatique comme pour les entreprises multinationales, un enjeu important,
- l'absence d'entraves à l'activité des multinationales fait partie d'une politique gouvernementale délibérée qui différencie fortement Singapour de ses voisins. Cette caractéristique est cependant un avantage pour l'observation des politiques des entreprises multinationales. C'est ce que résument Putti et alii (1993, p.108) lorsqu'ils soulignent que les pratiques observées dans les filiales singapouriennes d'entreprises

[14] Pour une analyse du rôle des immigrants chinois en Asie du sud-est, on peut se référer à Wu et Wu (1980).
[15] L'objectif affiché du gouvernement au début des années 1990 était de rejoindre le niveau de vie des pays développés en l'an 2000 (Wu, 1991 ; Baudoin, 1992). On peut dire que l'objectif est atteint aujourd'hui.
[16] Il y en a 200 selon PEE (1993).

multinationales représentent le résultat de décisions "libres" non déterminées par des contraintes externes. D'une certaine manière, cela conforte la perspective "volontariste" que nous prenons dans cette recherche et permet d'escompter une certaine variété de solutions adoptées dans les filiales singapouriennes,

- le développement restreint des enteprises locales privées est un point souligné par un certain nombre d'observateurs (Chaponnière, 1988 ; Cassen, 1994 ; Régnier, 1994). Cette caractéristique, qui distingue à nouveau fondamentalement Singapour de ses voisins (et même de Hong Kong : Régnier, 1994), est le fruit d'une politique gouvernementale dirigiste et ouverte aux capitaux étrangers. Il existe cependant un nombre important d'entreprises publiques (Goh, 1992) et quelques grandes entreprises privées dont l'identité nationale et le "style" particulier permet de croire qu'il existe véritablement un modèle singapourien[17].

Cette clarification des orientations principales de la démarche que nous avons suivie nous permet d'introduire le plan de la thèse.

3. Présentation du plan de la thèse

Cette thèse est bâtie selon un plan classique en trois parties, la première étant consacrée à une revue de littérature, la seconde à l'analyse de l'angle d'attaque que nous utilisons pour la recherche, et la troisième aux résultats des études terrain.

La première partie est construite autour de trois chapitres, chacune couvrant un aspect de la problématique. Le chapitre 2 introduit la conception que nous nous faisons du système de contrôle dans les organisations. Il nous permet de distinguer quatre modèles types de système de contrôle organisationel placés le long de deux axes théoriques de différenciation. Le chapitre 3 restitue les résultats obtenus par la recherche comparative (principalement autour de la question de la tranférabilité des systèmes de gestion japonais) et cherche, au travers de ces résultats et des modèles théoriques proposés, à avancer quelques facteurs explicatifs pour les politiques de transfert adoptées par les entreprises. Le chapitre 4 étudie, au travers de la problématique de l'intégration-différenciation, les réponses apportées par les entreprises multinationales et avance un certain nombre d'hypothèses sur les facteurs explicatifs de ces réponses.

[17] Wong (1991-92) et Lasserre (1992) en donnent deux exemples : le groupe Hong Leong et Singapore Airlines. Chong (1986) donne une description du style de gestion singapourien. Lasserre (1992) le rattache au modèle des entreprises familiales créées par des immigrants chinois, modèle qui a été l'objet d'un certain nombre de recherches récentes (Redding, 1987,1990 ; Mackie, 1992 ; HEC Eurasia Institute, 1993).

La seconde partie, au moyen de deux chapitres, introduit les choix théoriques et méthodologiques que nous avons faits. Le chapitre 5 effectue une synthèse de la littérature, reprend notre problématique en l'analysant sous l'angle de l'adaptation organisationnelle et avance les hypothèses de travail. Le chapitre 6 présente nos choix méthodologiques en matière de démarche d'approche, d'instruments d'enquête et d'échantillonnage.

La troisième partie restitue les résultats des terrains. Le chapitre 7 reprend les résultats de l'étude préliminaire et le chapitre 8 ceux de l'étude généralisée. Une conclusion permet de confronter ces résultats et d'avancer un certain nombre d'implications pour la recherche.

PREMIERE PARTIE

REVUE DE LA LITTERATURE

"Un regard familier ne permet pas l'attention."
(Proverbe chinois)

La question de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales implique trois volets principaux de la littérature de management :

- la littérature sur le contrôle dans les organisations,
- les travaux d'un certain nombre d'auteurs de management comparatif qui se sont intéressés au transfert et à l'adaptation des systèmes de management d'un contexte national à un autre,
- la recherche portant sur les entreprises multinationales et, plus particulièrement, sur l'unification des systèmes et stratégies entre les filiales et leur société mère.

Comme nous l'avons déjà souligné en introduction, bien que chacun de ces domaines recouvre une littérature abondante et relativement ordonnée autour de quelques paradigmes principaux, peu de travaux se situent à la jonction de deux de ces domaines (on peut par exemple remarquer un champ d'intersection entre le domaine du contrôle et celui des entreprises multinationales ; pratiquement aucune recherche comparative, à notre connaissance, ne s'intéresse au transfert des systèmes de contrôle[1] ; les études consacrées aux entreprises multinationales, en outre, ne s'intéressent que très peu aux systèmes de gestion présents dans les filiales[2]) ; aucun non plus ne se situe au carrefour des trois. Cette "spécialisation" de la littérature s'explique par le fait que chacun des domaines utilise une perspective théorique propre. Ainsi, comme nous allons le montrer, l'analyse des systèmes de contrôle présents dans les filiales d'entreprises multinationales peut être abordé de deux façons : sous l'angle du transfert (celui des recherches comparatives) ou sous l'angle de l'intégration-différenciation (celui des travaux traitant des entreprises multinationales). Pour respecter les angles théoriques propres à chacun de ces domaines, nous avons préféré faire une revue de littérature par domaine et aboutir, seulement au chapitre 5, sur une synthèse et une comparaison des conclusions ainsi mises en évidence.

La revue de littérature se contruit donc autour de trois chapitres :

- en premier lieu, nous clarifierons ce que nous entendons par système de contrôle (chapitre 2),
- puis nous analyserons les conclusions de la littérature sur le transfert des systèmes de management d'un contexte national à un autre (chapitre 3),
- enfin, nous verrons la question de l'unification des systèmes dans les entreprises multinationales (chapitre 4).

[1] Nous n'avons pu recenser que Chow et alii (1995).
[2] On peut mentionner, notamment, Evans et Lorange (1989) et Risenzweig et Nohria (1994).

CHAPITRE 2

LE CONTROLE ORGANISATIONNEL

La problématique de la thèse tourne autour de la question des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales. L'objectif de ce chapitre est de définir ce que nous entendons par système de contrôle organisationnel. Pour cela, nous allons tenter de répondre à la question suivante : quelle est la nature et quels sont les modes d'exercice du contrôle organisationnel ?

Le concept de contrôle est un concept extrêmement flou et ambigu (Merchant, 1982 ; Bescos et alii, 1991 ; Bouquin, 1991), surtout dans un contexte multiculturel (Lebas, 1980). Par exemple, on peut se demander avec Bouquin (1988, p.1) si contrôle signifie "diriger, maîtriser, vérifier, influencer, ou tout cela à la fois" ou avec Bescos et alii (1991) si le mot contrôle est utilisé dans le sens de maîtrise ou dans celui de vérification-sanction[1]. En réalité, pratiquement tous les auteurs qui ont traité du contrôle ont proposé une définition différente du contrôle.

Une définition préalable du contrôle organisationnel

Il nous semble important de nous fonder pour le moment sur une définition large du contrôle organisationnel. Reprenant à notre compte la définition de Bouquin (1988, p.20), nous appelons contrôle organisationnel :

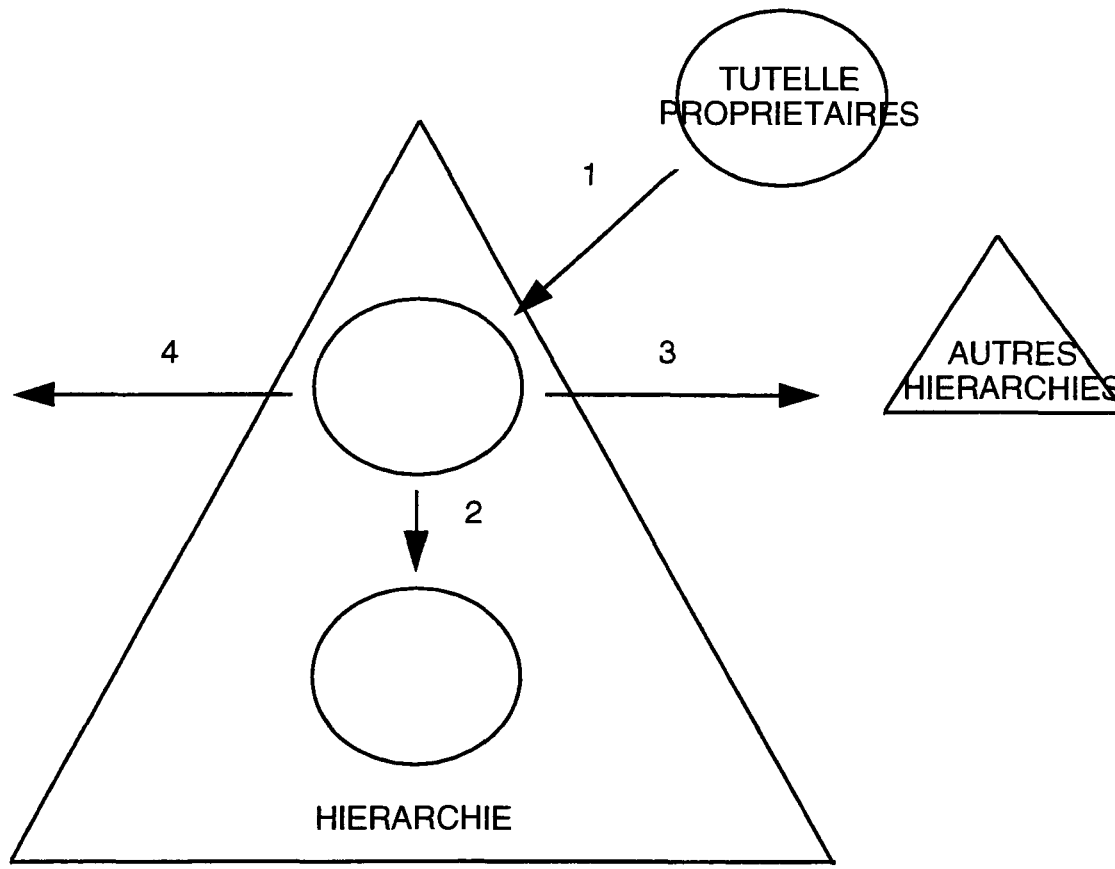
> ***"l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celles-ci".***

Cette définition nécessite quelques commentaires.

1. Nous sommes passée directement du concept de contrôle à celui de contrôle organisationnel. Bouquin (1988, 1991), en passant également de l'un à l'autre, définit le contrôle organisationnel comme le contrôle (1991, p.21) "qui est au service des dirigeants de la hiérarchie". D'autres types de contrôle existent dans l'organisation, au service de l'un ou l'autre des différents acteurs qui prennent part à son activité : au service des propriétaires, au service de certains contractants externes, au service du gouvernement, etc. (figure 2.1) Nous nous contenterons d'étudier ici celui qui sert les dirigeants.

[1] Comme le souligne Bouquin (dans sa première édition de 1986), on a beaucoup attribué en France l'ambiguïté du terme "contrôle" au fait que ce terme ne traduit pas correctement la conception anglo-saxonne du mot "control" ; or, selon Bouquin, le flou de la notion de contrôle a aussi existé dans les pays anglo-saxons et, comme nous allons le voir plus loin, est profondément lié à un débat sur la délimitation du territoire de la fonction de contrôle dans les entreprises.

Figure 2.1
Les différents types de contrôle dans l'organisation
(Bouquin, 1991, p.19)



1. Contrôle fondé sur des droits de propriété ou de tutelle
2. Contrôle induit par un lien de subordination
3. Contrôle lié à un contrat de fourniture ou de coopération
4. Contrôle de l'environnement sans contrat

2. Cette précision ne nous dispense pas de définir ce que nous entendons par organisation. En réalité, il semble même qu'il ne puisse exister d'organisation sans contrôle et que les deux termes soient profondément imbriqués (Follett, 1937 ; Tannenbaum, 1968 ; Dalton, 1971 ; Bucki et Pesqueux, 1993). Ainsi, par exemple, Follett souligne (1937, p.161) : "l'objet de l'organisation, c'est le contrôle, ou nous pourrions dire que l'organisation est du contrôle"[2]. De même, Bucki et

[2] Dans toutes les citations que nous faisons, les mots ou expressions soulignés le sont par l'auteur et non par nous.

Pesqueux (1993) considèrent que le contrôle n'existe que parce qu'il y a délégation, et que la délégation a lieu dès lors que l'on a une organisation : dans toute activité organisationnelle, les deux fonctions de décision et de contrôle sont donc inséparables. Or, selon Aldrich (1979), une organisation se définit en fonction de trois caractéristiques :

> elle possède une ou plusieurs finalités (même si ces finalités peuvent être multiples ou contradictoires),
>
> elle cherche à maintenir des limites entre les membres et les non-membres de l'organisation (même si ces limites sont mouvantes),
>
> elle est constituée d'un système d'activités reposant sur une technologie appliquée à l'accomplissement d'un certain travail (même si ce système d'activités est réduit à sa plus simple expression).

D'autres définitions de l'organisation existent, mettant l'accent sur l'un ou l'autre de ses aspects (système social, institution, structure, etc.) ; la définition d'Aldrich a le mérite d'insister sur ce qui différencie l'organisation d'autres types de groupes sociaux. Elle nous permet également de préciser les limites du contrôle organisationnel et ses conditions d'exercice, ce qui est l'objet des paragraphes suivants.

3. Puisqu'une organisation possède une ou plusieurs finalités, on peut en déduire que le contrôle organisationnel est utilisé dans le sens des objectifs organisationnels. C'est ce qu'implique le terme "orienter" de la définition de Bouquin : on ne peut orienter sans avoir une idée de là où on veut aller. On peut cependant se demander s'il est valide de dire que les organisations ont des objectifs, ce que présuppose notre définition de l'organisation : seules les personnes peuvent avoir des objectifs. Les objectifs organisationnels sont-ils alors la somme des objectifs individuels ? Sont-ils seulement ceux des dirigeants puisque ce sont eux qui utilisent le système de contrôle ? La réponse à cette question n'est pas immédiate. Elle se compose de deux éléments : la congruence des objectifs des dirigeants avec ceux des actionnaires ou d'éventuels organismes de tutelle et la congruence des objectifs des dirigeants avec ceux des autres membres de l'organisation, voire la congruence des objectifs des dirigeants entre eux. Le premier élément est l'objectif du contrôle exercé sur les dirigeants (ce qui correspond à la flèche 1 de la figure 2.1), le second est du domaine du contrôle organisationnel. Dans tous les cas, cette congruence peut être atteinte à l'issue d'un processus rationnel de décision, de la formation d'une coalition ou d'une négociation entre les différents groupes d'influence présents à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Hall, 1975). Aborder ces questions dépasse largement l'objectif de ce chapitre et celui de notre thèse. Nous partirons donc de l'idée que le contrôle organisationnel est mis au service des dirigeants de l'organisation, que ces derniers orientent les actions dans le sens des objectifs organisationnels ou dans le sens de leurs objectifs personnels.

4. Le contrôle organisationnel s'applique aux membres (ou aux parties prenantes) de l'organisation ; plus exactement, selon Bouquin, il s'applique aux comportements de ces membres. Cette distinction que nous effectuons entre membres et comportements souligne que les membres de l'organisation ne sont que, selon les termes de Allport (1962), "partiellement inclus" dans l'organisation : une personne, en effet, n'investit pas l'ensemble de ses activités dans une seule organisation, mais son implication se répartit entre plusieurs groupes sociaux. Selon les mots de Perrow (1970, p.52) :

> *"L'organisation n'est pas la totalité du monde de l'individu ; ce n'est pas une société. Les personnes doivent remplir d'autres rôles sociaux [...] Un homme a un statut marital, une identification ethnique, une affiliation religieuse, une personnalité distincte, des amis, pour ne citer que quelques éléments."*

Certes, les organisations peuvent vouloir contrôler les caractéristiques des membres qu'elles emploient ; Perrow (1970, p.52) souligne que :

> *"Les organisations s'efforcent pour une bonne part de contrôler les effets des influences extra-organisationnelles sur leur personnel."*

Elles peuvent aussi vouloir contrôler les résultats des activités de leurs membres (Ouchi et Maguire, 1975). Mais il ne s'agit là, à notre avis, que de stratégies différentes de contrôle, que de moyens utilisés pour contrôler le comportement des individus à leur travail, ce qui est l'objectif final des contrôles exercés dans l'organisation.

5. Pour Bouquin (1991), le contrôle organisationnel sert les dirigeants de la hiérarchie de deux façons : soit en faisant coopérer les subordonnés, soit en maîtrisant les relations avec les contractants extérieurs. Le premier type de moyen est appelé par cet auteur contrôle interne, le second contrôle externe. Dans cette recherche, selon l'acception courante du terme, nous limitons le contrôle organisationnel au contrôle interne, c'est-à-dire, selon les termes de Bouquin (1991), au contrôle induit par un lien de subordination. En conséquence, nous restreignons le terme de "parties prenantes", utilisé par Bouquin (1988) dans la définition que nous avons citée plus haut, aux employés (la flèche 2 dans la figure 2.1).

6. Selon Aldrich, l'organisation repose sur un système d'activité. Ainsi, le contrôle organisationnel accompagne les différentes activités exercées au sein de l'organisation et permet leur coordination. On peut se demander si contrôle et coordination sont des termes identiques (comme on peut le déduire de Follett, 1937 ; Tannenbaum, 1968 ; Hopwood, 1974 et Chandler, 1977), s'ils sont

différents (comme le supposent Koontz et O'Donnell, 1972 ; Cray, 1984 ; Mintzberg, 1982, 1990 ; Chiapello, 1994) ou si le second est la conséquence du premier (comme on peut le comprendre chez Lebas et Weigenstein, 1986). En réalité, ces distinctions viennent du fait que, d'une part, le contrôle recouvre des domaines différents selon les auteurs de la littérature et que, d'autre part, le même mot (contrôle comme coordination) recouvre deux concepts différents : d'un côté, il s'agit des moyens utilisés pour obtenir un résultat (c'est celui que nous employons dans notre définition du contrôle organisationnel) et, de l'autre, il désigne le résultat obtenu, le fait que les comportements soient contrôlés (ou coordonnés). Ceci reprend la distinction qui est faite par Hopwood (1974) entre le contrôle (résultats) et les contrôles (moyens). Nous retenons ici, conformément à la définition de Bouquin qui emploie le terme de "dispositifs", la conception de contrôle comme moyen et ne nous intéresserons pas aux résultats du contrôle. Ainsi, nous posons que le contrôle et la coordination (tous deux étant entendus comme moyens) sont des concepts voisins renvoyant tous deux à l'idée de cohésion ou d'intégration organisationnelle, que d'autres auteurs nomment coopération (Barnard, 1938) ou convergence des buts (Fiol, 1991).

7. Enfin, dernier point important à souligner, Bouquin précise qu'il s'agit des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants. Cette expression fait ressortir plusieurs éléments. D'une part que ces dispositifs n'ont pas forcément été mis au point par les dirigeants actuels, mais qu'ils peuvent être le résultat d'un "héritage administratif" (selon les termes de Bartlett et Ghoshal, 1989), d'une histoire propre à l'organisation, ou bien qu'ils ont été conçus par d'autres personnes, par exemple par des services fonctionnels. D'autre part que ces dispositifs ne sont pas les seuls existants dans l'organisation. Bouquin (1991, p.40) parle du "contrôle invisible". Hopwood (1974), de son côté, distingue trois types de contrôle : les contrôles administratifs, les contrôles sociaux et l'auto-contrôle. Pour Hopwood, le contrôle administratif recouvre les éléments spécifiquement conçus pour exercer un contrôle. En cela, le contrôle organisationnel de Bouquin est plus large que le contrôle administratif de Hopwood : les dirigeants peuvent compter sur d'autres types de contrôle que le contrôle administratif pour orienter les comportements du personnel ; par exemple, ils peuvent compter sur l'auto-contrôle (comme le préconise Follett, 1937 ou Drucker, 1954) ou sur le contrôle social (comme le laisse entendre le mode de contrôle par le clan mis en évidence par Ouchi, 1979, 1980).

L'ensemble de ces considérations nous situe dans la lignée de plusieurs autres définitions du contrôle. On peut citer par exemple celle de Tannenbaum (1968, p.5) qui définit le contrôle comme :

> *"Tout processus par lequel une personne ou un groupe de personnes ou une organisation de personnes détermine ou influence de manière intentionnelle ce qu'une autre personne, ou groupe ou organisation va faire."*

Ou celle de Lebas (1980), qui considère que le contrôle signifie "la conduite et le pilotage" (p.2) et qu'il a pour effet de "réduire les degrés de liberté" (p.3) ou, dit autrement, (p.3) :

> *"D'éliminer les actions possibles [...] parce que la personne qui contrôle pense que ces actions ne vont pas déboucher sur les objectifs souhaités, ou de souligner l'attrait d'autres actions [...] parce que la personne qui contrôle pense que ces actions vont déboucher sur les objectifs souhaités."*

Elle s'apparente également à la définition proposée par Burlaud (1995, p.4) qui voit le contrôle comme un "système de régulation des comportements".

Ainsi, comme ces auteurs, notre définition du contrôle nous permet d'insister sur le fait que le contrôle repose essentiellement sur des actions d'influence, d'orientation et de régulation des comportements. Elle précise en outre que le contrôle que nous étudions est celui qui est exercé par un groupe (les dirigeants) sur un autre groupe (les employés), dans le cadre d'une organisation.

L'ensemble de ces considérations nous permettent de dire que la description des conceptions et modes de contrôle que nous allons entreprendre par le biais d'une revue de la littérature doit être suffisamment large pour englober la littérature traitant des modes de coordination et aussi, jusqu'à un certain point, des modes d'organisation.

La notion de contrôle organisationnel, aussi large que notre introduction le laisse entendre, a évolué au cours du temps ; elle diffère également d'un auteur ou d'une école à l'autre. Il est donc nécessaire de nous situer parmi les différentes visions du contrôle mises en évidence par la littérature. Il nous est apparu que l'on pouvait classer ces différentes perspectives selon trois écoles de pensée :

- la perspective classique,
- la perspective sociologique,
- la perspective organisationnelle.

Les trois premières sections de ce chapitre font une revue de ces trois perspectives. La quatrième présente le choix que nous avons fait de prendre la perspective organisationnelle et les implications de ce choix sur la délimitation des concepts utilisés dans la thèse.

1. Perspective classique du contrôle

Nous regroupons, dans ce que nous appelons "perspective classique", l'école classique du management et l'école des processus organisationnels[3]. Nous verrons plus loin les points communs de ces deux écoles de pensée.

1.1. Ecole classique : le contrôle comme attribut du système formel d'autorité

C'est Fayol (1916) qui, le premier, a développé la notion de contrôle. Selon lui, parmi les activités communes à toutes les entreprises et présentes dans toute tâche à des degrés divers, il existe des activités dites administratives ou de direction : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Fayol définit le contrôle comme le fait de "vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis" (p.133).

Taylor (1957, p.39) ne parle pas de contrôle mais de direction. L'art de la direction consiste selon lui à :

> *"Avoir une connaissance exacte de ce que les membres du personnel doivent faire et, celle-ci étant acquise, s'assurer qu'ils exécutent le travail de la façon la meilleure et la plus économique."*[4]

Il insiste également sur la mise en place d'un système d'information permettant aux cadres de connaître l'état des opérations, la cause et la responsabilité des anomalies ainsi détectées, ainsi que de rémunérer les ouvriers. Taylor fonde ainsi le contrôle par exception où, comme le décrit Bouquin (1994, p.14) "le chiffre se substitue à la surveillance du chef, qui n'intervient que pour corriger lorsqu'une anomalie persiste", ce qui s'avère précurseur des auteurs de contrôle de gestion.

Gulick (1948) considère que l'administration recouvre sept fonctions : la planification, l'organisation, la définition d'une politique du personnel, la direction, la coordination, l'information et la mise en place de budgets. En comparant les fonctions de Fayol et celles de

---

[3] Ce libellé est donné par Lebas (1980) pour désigner les auteurs qui ont étudié le contrôle dans la lignée de la perspective d'Anthony (1965).

[4] Il est intéressant de noter les similitudes entre cette définition et le concept de contrôle de gestion d'Anthony (1965) que nous verrons plus loin : Taylor parle de ce que les employés "doivent faire", que l'on peut analyser comme une étape de fixation d'objectifs ; il emploie le terme "s'assurer" comme le fait Anthony dans sa définition du contrôle de gestion ; enfin, il se réfère aux critères d'efficacité (la meilleure façon d'exécuter une tâche) et d'efficience (la plus économique) utilisés par Anthony. Il existe cependant une différence essentielle : Taylor traite du contrôle de l'exécution des tâches qu'Anthony appelle contrôle opérationnel.

Gulick, on remarque que Gulick remplace le contrôle par l'information et la mise en place de budgets. En cela Gulick se rapproche de la conception de Taylor.

La classification du contrôle parmi les fonctions du management ou les activités du manager est reprise plus tardivement par Koontz et O'Donnell (1972)[5]. Pour ces auteurs, les fonctions managériales, et donc la fonction de contrôle, sont génériques : elles existent quelle que soit l'activité de l'entreprise et quelle que soit la tâche du manager, elles sont indépendantes des outils utilisés (par exemple budget ou techniques de leadership), elles constituent fondamentalement les devoirs et responsabilités de tout manager, liés à sa fonction d'autorité (pp.56-57) :

> *"L'autorité est la clé de la fonction du management. C'est le droit, inhérent à une position, d'utiliser ses capacités de jugement de telle sorte que les objectifs de l'entreprise ou du département soient fixés et atteints [...] L'autorité organisationnelle est inhérente à une position et non à une personne."*

On retrouve clairement, dans cette définition de l'autorité, les principes administratifs de Fayol[6] et la notion d'autorité formelle : Fayol (1916) considère que l'autorité consiste en un droit de donner des ordres et de les faire exécuter. Il s'agit bien là d'une autorité de type formel (on pourrait dire statutaire) et non personnel.

En définitive, les auteurs de l'école classique de management s'appuient sur l'idée que le contrôle est un attribut du système formel d'autorité, personnifié par la chaîne hiérarchique du management. Il serait plus exact de dire que c'est parce que la structure hiérarchique constitue, pour les tenants de l'école classique, l'instrument essentiel de coordination à l'intérieur de l'entreprise (Fiol, 1991, p.45) que le contrôle est essentiellement vu par eux comme un attribut du système formel d'autorité. Il apparaît ainsi clairement que l'autorité hiérarchique légitime l'activité du contrôle.

Cependant, la nature même du contrôle n'est guère explicite chez les auteurs classiques : nous savons essentiellement qu'il s'agit d'une activité du manager. Nous avons plus d'informations, par contre, sur les modes d'exercice du contrôle : par le moyen des règles et principes exprimés

---

[5] Nous reprenons Koontz et O'Donnell dans cette section, bien que ceux-ci n'appartiennent pas à l'école classique du management. Leurs idées sur le contrôle, en effet, synthétisent l'apport de l'école classique de management.

[6] Fayol définit quatorze principes administratifs : division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, rémunération, degré de décentralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnel, initiative et union du personnel. Fiol (1991) note que parmi ces quatorze principes, sept traitent de l'autorité hiérarchique : autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction, hiérarchie, ordre et stabilité du personnel.

(Fayol), et par l'intermédiaire d'un système d'information (Taylor et Gulick). C'est ce que résume Fiol (1991, p.35) :

> *"[La formalisation du système de planification-contrôle] se concrétise :*
> *- par l'établissement de toutes sortes de règlements et de procédures (conventions, lois, principes, règles, budgets, standards, normes, etc.) judicieusement établis et formulés, qui guident le comportement des employés au travail et facilitent l'évaluation des résultats,*
> *- par la mise en place d'un système d'information, susceptible d'informer régulièrement les autorités hiérarchiques et fonctionnelles sur les consommations de moyens et sur les résultats des employés."*

La question du contrôle est par contre beaucoup plus développée chez les auteurs de l'école des processus organisationnels.

1.2. Ecole des processus organisationnels : le contrôle comme processus dirigé

L'école des processus organisationnels trouve son origine dans l'oeuvre d'Anthony (1965) qui fonde la discipline du contrôle de gestion.

Anthony effectue une revue de l'ensemble des auteurs qui ont traité du management en général et du contrôle en particulier, et conclut que la planification et le contrôle sont deux éléments indissociables d'un même processus organisationnel. Il établit une distinction entre la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel (figure 2.2). Pour Anthony, la planification stratégique recouvre la fixation des objectifs et des politiques générales pour l'ensemble de l'organisation. Par opposition, le contrôle de gestion inclut les opérations courantes de gestion des entreprises. Il recouvre à la fois la planification opérationnelle et le suivi des réalisations. Enfin, le contrôle opérationnel est un simple contrôle d'exécution. L'ensemble de ces trois niveaux de contrôle est irrigué par un système d'information qui rend possible les activités ainsi délimitées. Anthony établit également une limite entre les processus internes que sont la planification et le contrôle, et la comptabilité financière qui est un processus orienté vers l'extérieur.
Anthony définit le contrôle de gestion comme (1965, p.17) :

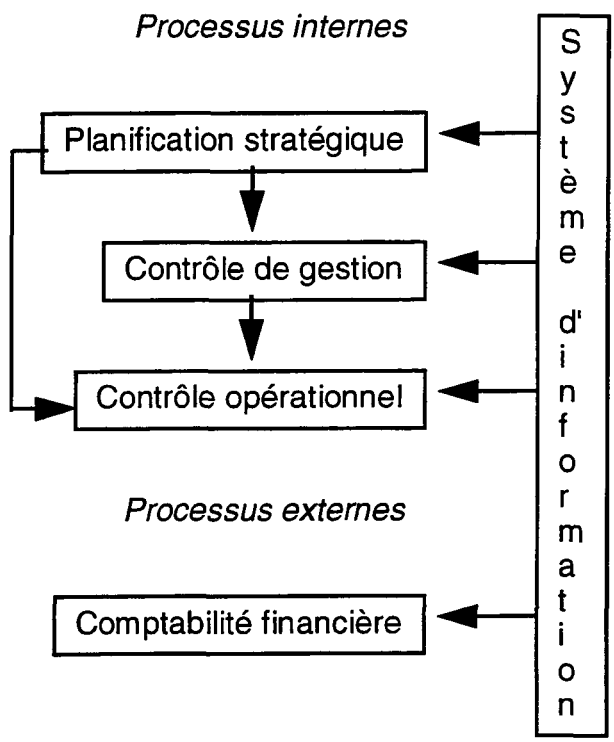
> *"Le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation."*

L'apport d'Anthony à la théorie du contrôle peut se résumer en plusieurs points :

- le contrôle s'inscrit dans un processus continu de fixation d'objectifs et d'allocation des ressources pour permettre l'atteinte de ces objectifs,
- le contrôle se fait par les managers,
- le critère de performance retenu est l'efficacité (ou l'atteinte des objectifs) et l'efficience (ou la relation optimale entre entrants et sortants),

Nous allons reprendre ces trois caractéristiques du contrôle une à une.

Figure 2.2
Le processus de planification et de contrôle
(Anthony, 1965, p.22)



1.2.1. Le contrôle comme processus

Anthony (1965) différencie les concepts de système et de processus. Pour lui (p.5), "un système facilite un processus ; c'est le moyen par lequel le processus se produit". Il utilise une analogie avec le corps humain (p.5) :

> *"Cette distinction [entre système et processus] est analogue à celle entre l'anatomie et la physiologie. L'anatomie traite de la structure (ce qui est) ; alors que la physiologie traite du processus (comment cela fonctionne). Le système digestif facilite le processus de digestion."*

La notion de processus organisationnel ne trouve pas son origine dans l'oeuvre d'Anthony. On la rencontre par exemple chez Urwick (1937), chez Follett (1937), et aussi chez Simon (1947) et Cyert et March (1963). Follett parle du processus continu de coordination qui permet d'apprendre de ses erreurs (1937, p.165) :

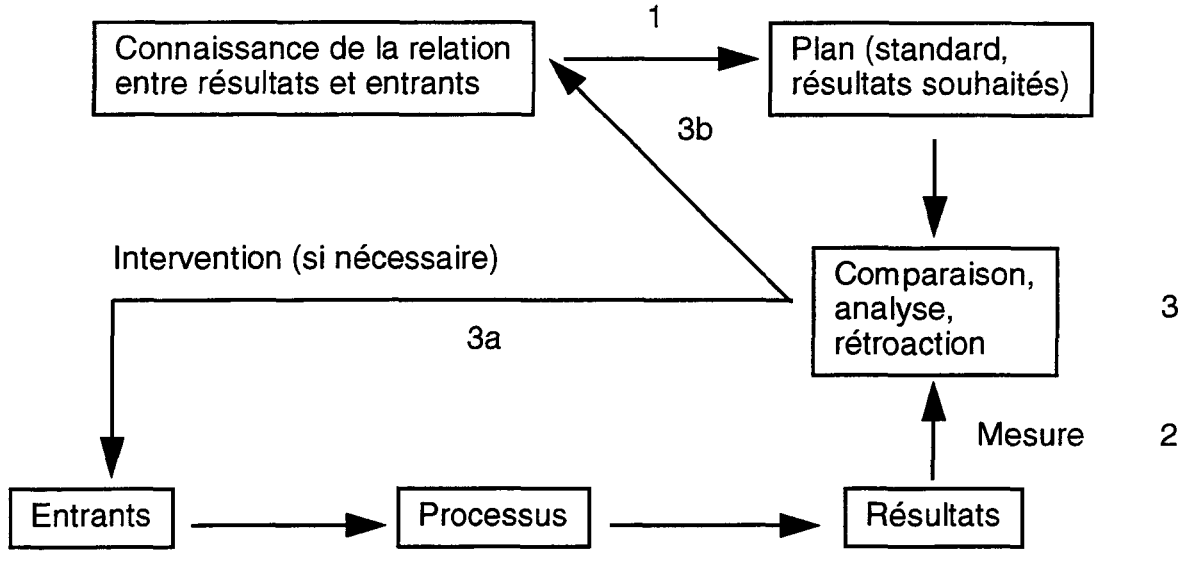
> *"Je pense que les différentes personnes concernées ne devraient pas se rencontrer seulement lorsque les difficultés surgissent. Je pense qu'un mécanisme continu devrait servir ce but.*
> *L'une des raisons pour cela est qu' il y a alors une plus grande incitation à découvrir des principes qui peuvent servir de guides pour des cas similaires futurs."*

On trouve là, associé au concept de processus, celui de l'apprentissage, qui est également présent chez Simon et chez Cyert et March.

Cet aspect de processus fonde la théorie du contrôle cybernétique, issue des systèmes de niveau III de Boulding (1956), et que l'on a beaucoup exploitée sous l'image du thermostat et sous le concept de boucle de contrôle. Anthony (1965) ne décrit pas formellement la boucle de contrôle : il se contente de préciser que la planification et le contrôle forment un processus continu visant à (1) "décider ce qu'il faut faire" et à (2) "s'assurer que les résultats souhaités sont obtenus" (p.10). La littérature sur le contrôle permet cependant de dire que la boucle de contrôle s'appuie sur un processus en trois temps (figure 2.3) :

- fixation d'objectifs ou de normes de référence,
- mesure des actions entreprises au moyen d'un système d'information et comparaison avec les objectifs,
- boucle de rétroaction.

Figure 2.3
La boucle de contrôle
(d'après Merchant, 1982, pp.50-51)



1. Fixation des objectifs et /ou standards
2. Mesure des résultats
3. Comparaison et rétroaction
3a. Boucle de rétraction simple
3b. Boucle de rétroaction avec apprentissage

De nombreux auteurs ont écrit sur cette boucle de contrôle, soit pour la critiquer (Hopwood, 1974 ; Hofstede, 1978), soit pour la formaliser ou la développer. Nous avons repris ces différentes conceptions de la boucle de contrôle dans le tableau 2.1.

Derrière cette profusion de la littérature et cette abondance de termes utilisés, on recèle un grand nombre d'ambiguïtés sur les limites de chacune des étapes du processus de contrôle, et donc sur ce que celui-ci recouvre véritablement. Ces ambiguïtés peuvent être très brièvement regroupées autour de trois points :

- si le processus en trois étapes semble relativement formalisé dans la littérature, il apparaît extrêmement difficile de le connecter à la pratique, parce que les étapes se succèdent

extrêmement rapidement et parce que chacune soulève des questions théoriques non résolues (Bouquin, 1994),

- au niveau théorique, on remarque des différences de délimitation entre les étapes du processus, ainsi que le montre le tableau 2.1. Par exemple, certains auteurs incluent dans l'étape deux (appelée indifféremment mesure ou influence ou pilotage ou comparaison) la mesure et la comparaison alors que d'autres n'y incluent que la mesure,
- il semble qu'il y ait une difficulté d'identification de ce qu'est le contrôle en tant que tel : certains auteurs le situe au niveau de l'étape 2 du processus (par exemple Ouchi, 1977, qui étudie le choix des critères d'évaluation des individus dans l'organisation, ou bien encore Euske, 1984), d'autres au niveau de l'étape 3 (le contrôle ne serait alors que du suivi, au sens de Ardoin et alii, 1985, ou que de la postévaluation au sens de Bouquin, 1991). D'autres enfin considèrent que le contrôle concerne l'ensemble du processus (Lebas, 1980 ; Bouquin, 1991).

On peut résumer les ambiguïtés portant sur le positionnement du contrôle à deux questions principales :

- le contrôle comprend-il la fixation d'objectifs ?
- le contrôle comprend-il l'évaluation des actions entreprises ?

Contrôle et fixation d'objectifs

Stricto sensu, le contrôle n'intervient qu'après la fixation des objectifs : Anthony (1965) situe le contrôle de gestion après l'étape de planification stratégique (p.17). L'idée sous-jacente est celle d'un contrôle intentionnel (selon les termes de Chiapello, 1994, p.158), celle d'un processus dirigé vers une finalité préexistante. Comme le résume Burlaud (1995, p.4) :

> *"L'autorité qui met en place [le contrôle de gestion] doit avoir des objectifs qu'elle doit pouvoir communiquer. Elle doit avoir une vision des évolutions à moyen ou long terme et une volonté de cheminement. Bref, le contrôle de gestion est au service d'une stratégie."*

Mais, en même temps, Anthony (1965) précise que le contrôle de gestion comprend, tout comme la planification stratégique, les deux activités de planification et de contrôle (p.52). Par ailleurs, la plupart des auteurs mentionnés ci-dessus incluent dans le processus de contrôle l'étape de fixation d'objectifs.

Tableau 2.1
La boucle de contrôle : visions de certains auteurs de la littérature

	Fixation d'objectifs	Mesure et comparaison	Rétroaction
Anthony (1965)	Planification : décider ce qu'il faut faire	Contrôle : s'assurer que les résultats souhaités sont obtenus	
Lebas (1980)	Transcription des objectifs en standards	Comparaison entre standards et résultats grâce au système de mesure	Evaluation débouchant sur des actions correctives, une modification du système de mesure ou une modification des objectifs
Child (1984)	Instruction opératoire : définition des objectifs par le supérieur hiérarchique[7] et choix des critères d'évaluation de la performance (standards)		Rétroaction : mesure des résultats, évaluation et rétribution
Euske (1984)	Planification : choix des facteurs de causalité, en fonction des buts poursuivis et d'un certain nombre de données contingentes	Contrôle : transcription des facteurs de causalité en indicateurs de résultats	Evaluation : comparaison entre les indicateurs mesurés de résultats et la performance attendue
Ardoin et alii (1985)	Planification puis budgétisation : fixation d'objectifs et de plans d'action (à long puis à court terme)	Action	Suivi des réalisations : mesure et interprétation des résultats partiels, actions correctives
Bescos et alii (1991)	Planification : transcription des finalités en objectifs	Mesure des résultats	Contrôle : comparaison résultats attendus/ résultats mesurés et actions correctives / Modélisation : progression de la connaissance des relations causales
Bouquin (1991)	Finaliser : traduire les finalités en objectifs quantifiés et dans un horizon déterminé	Piloter : suivi du déroulement de l'action, actions correctives	Postévaluer : mesurer les résultats et sanctionner les responsables et leurs activités
Fiol (1991)	Planification et détermination des objectifs / Identification des facteurs clés et des normes de référence	Mesure des résultats et reporting	Evaluation de la performance et actions correctives
Snell (1992)	Intentions du supérieur	Mécanisme central d'influence sur le subordonné	Evaluation et rétroaction

[7] Dans une relation chef-subordonné, le chef est sensé, selon Child, avoir une idée du travail qu'il souhaite faire faire à son subordonné (les objectifs) et les traduire en instructions ou en standards. Le fait que ces standards fassent l'objet d'une discussion, d'une négociation, d'un désaccord avec le subordonné, ou qu'ils ne donnent pas lieu à une action de ce dernier n'enlève pas la réalité de cette phase d'instruction. Child note également que la vision autoritaire traditionnelle du contrôle se contentait de cette première phase ("vision top-down") sans tenir compte de la deuxième, qui contient un aspect de motivation et de remise en cause des standards.

Cette contradiction renvoie, d'une part, à l'ambiguïté du terme même de contrôle de gestion (qui comprend à la fois de la planification et du contrôle) et, d'autre part, à la distinction qui est faite par certains auteurs (Lebas, 1980 ; Child, 1984 ; Euske, 1984 ; Bescos et alii, 1991 ; Bouquin, 1991 ; Fiol, 1991) entre l'étape de détermination des objectifs et l'étape de fixation des normes de référence (facteurs clés ou standards). C'est le même type de délimitation qui est faite par Bucki et Pesqueux (1993) entre objectifs externes et objectifs internes. Le processus de contrôle de gestion ne démarre donc qu'après la fixation des objectifs externes ou, si l'on préfère, avec la fixation des objectifs internes ou des facteurs clés.

Il semble en définitive relativement artificiel, pour les tenants de l'école des processus organisationnels, de séparer planification et contrôle. Ces deux activités se situent, en effet, le long d'un processus continuel dirigé vers une finalité préexistante. Le processus de contrôle consiste, en partie, à définir (et à redéfinir après évaluation des résultats), au fur et à mesure que l'on descend le long de la hiérarchie, des objectifs de plus en plus précis et de portée de plus en plus restreinte. Séparer les deux activités conduirait à réduire le contrôle à du contrôle ex-post, ce contre lequel s'opposent un certain nombre d'auteurs de contrôle de gestion (Bouquin, 1994).

Contrôle et évaluation

Il y a autant d'ambiguïtés dans le terme évaluation que dans celui de contrôle. On retrouve d'ailleurs dans le mot évaluation comme dans le mot contrôle un aspect de sanction, c'est sans doute ce qui les rend ambigus. C'est la raison pour laquelle certains auteurs de contrôle de gestion préfèrent le terme de mesure pour désigner les étapes de comparaison et rétroaction. On peut citer par exemple Drucker (1954, p.131) :

> *"Jusqu'ici dans ce livre, je n'ai pas du tout parlé de 'contrôle' ; j'ai parlé de 'mesure'. C'est intentionnel. Car 'contrôle' est un mot ambigu. Il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifier la domination d'une personne sur une autre."*

Comme contrôle et planification sont distincts mais pratiquement difficilement distingables, on peut également comprendre que le contrôle (au sens de mesure) et l'évaluation (au sens des décisions qui sont prises pour corriger la trajectoire, soit avant, soit après l'action) sont des activités différentes, même si elle se situent au même moment. Une conception étroite du contrôle, donc, le ferait uniquement reposer sur la conception et la mise en place d'un système de mesure.

Mais si contrôler veut dire mesurer, peut-on séparer la mesure de l'évaluation ? Une réponse possible à cette question peut renvoyer au problème du moment où se fait l'évaluation : est-ce pendant l'action ? est-ce après l'action ? Bouquin (1994) est l'un des auteurs qui se pose ce problème. Il montre la différence qui existe entre le "suivi" qui se déroule pendant l'action et débouche sur son réajustement et la "postévaluation" qui a pour objectif la sanction-récompense. Il semble alors difficile de séparer l'évaluation de la rémunération[8]. Cet aspect est cependant rarement explicite chez les auteurs de contrôle de gestion. Seul parmi les auteurs ci-dessus, Child (1984) mentionne explicitement les systèmes et politiques de rémunération comme étant profondément liés au contrôle dans l'organisation. Il note (pp.144-145) :

> *"La conception des systèmes de rétribution est liée de manière très forte au fonctionnement du contrôle de gestion pour la raison suivante. La relation d'emploi est fondée sur un contrat[9] dans lequel le travail de l'employé est acheté en échange de certaines rétributions, la rétribution contractuelle la plus courante étant la rémunération. La réalisation d'un travail productif de la part de l'employé nécessite que le management trouve des moyens de diriger ce travail vers des activités qui permettent d'atteindre les objectifs qui ont été définis pour l'organisation. En d'autres termes, elle nécessite du contrôle. La gestion productive du contrat d'emploi fait donc l'objet d'un effort continuel qui peut être facilité par la conception de systèmes de rétribution adaptés."*

D'autres auteurs, et notamment Ouchi (1979, 1980), lient également la coopération des individus à la rémunération de leur travail, en vertu de ce qu'ils appellent une norme de réciprocité ou d'équité, considérée comme un prérequis universel et essentiel de la vie en collectivité. Mais ces aspects sont rarement explicites parmi les auteurs de contrôle de gestion.

Derrière toutes ces ambiguïtés, se pose en filigrane la question des acteurs (et la question de la délimitation de la fonction des contrôleurs dans l'organisation). En effet, le processus de contrôle décrit ici est extrêmement général. Il ne dit rien sur la question essentielle de qui est partie prenante dans son déroulement : qui fixe les objectifs, qui mesure les résultats, qui évalue les performances. Est-ce le manager qui est l'unique intervenant ? est-ce le supérieur qui fixe les objectifs, mesure et évalue l'action de son subordonné ? dans quelle mesure le contrôleur de gestion intervient-il ? y a-t-il d'autres intervenants ? Ces questions vont être abordées dans le paragraphe suivant.

---

[8] La rémunération est ici pris dans son sens large, incluant aussi bien les rétributions de nature financière telles que salaires ou primes, mais aussi les aspects de sécurité, les récompenses de type moral ou statutaire, les promotions, la garantie d'une certaine variété ou d'une autonomie dans le travail, etc. ; tout ce qui peut être accordé ou refusé en échange d'un travail.

[9] On peut noter que cette conception du contrôle renvoie à une logique spécifique issue de la culture américaine (d'Iribarne, 1989 ; Segal, 1991, 1991b).

1.2.2. Le contrôle aux mains des managers

Anthony (1965) insiste bien sur le fait que le contrôle de gestion, à la différence du contrôle opérationnel, est fait pour et par les "managers". Il note par exemple (p.17) :

> *"Le processus [de contrôle de gestion] implique les managers, c'est-à-dire les personnes qui obtiennent que les choses soient faites grâce au travail d'autres personnes."*

puis, plus loin (p.49) :

> *"Les cadres opérationnels sont les points de focalisation du contrôle de gestion. Ce sont les personnes dont les jugements sont pris en compte dans les plans opérationnels approuvés et ce sont les personnes qui doivent influencer les autres et dont la performance est mesurée. Les fonctionnels collectent, synthétisent et présentent l'information qui est utile tout au long du processus, ils font les calculs qui transcrivent les jugements des managers en données chiffrées apparaissant dans le budget. Ces fonctionnels peuvent être nombreux [...] Cependant, l'importance [du département de contrôle de gestion] pour le processus de contrôle de gestion n'est pas nécessairement proportionnelle à sa taille. Les décisions, qui représentent la partie la plus importante pour tout le processus, sont prises par les opérationnels et non par les fonctionnels."*

Le rôle de support du département de contrôle de gestion, tel que décrit ci-dessus, semble explicite. Il l'est moins dans la pratique si l'on en juge par les difficultés rencontrées entre opérationnels et fonctionnels autour du "jeu budgétaire" (Hofstede, 1967).

Sont moins explicites également le rôle du supérieur hiérarchique (et plus largement des dirigeants) dans le processus de contrôle, et celui du subordonné (et de l'encadrement moyen). On peut cependant les déduire de la littérature classique qui décrit le contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion repose, selon Anthony, sur deux principes : la délégation des responsabilités et la motivation individuelle. Selon ces principes, la hiérarchie (les dirigeants) intervient lors de la fixation des objectifs et lors de l'évaluation. Pendant l'action, le subordonné est considéré comme responsable de l'atteinte de ses objectifs et de l'utilisation des moyens qui lui ont été délégués. Cette idée, stigmatisée sous le terme de direction par objectifs, place le contrôle de gestion dans la lignée du concept d'auto-contrôle de Follett (1937) et dans celle de la théorie Y de McGregor (1960). En réalité, c'est là que se situe la différence essentielle avec l'approche de l'école classique de management : le contrôle ne se résume pas à une conformité avec un plan préétabli (c'est ce qu'Anthony (1965, p.28) appelle "l'illusion de la conformité"), mais beaucoup

plus en un mécanisme d'influence, de motivation, de "mise sous tension" (selon les termes de Besson et Bouquin, 1991) qui rend les managers aptes à se diriger eux-mêmes et à influencer, de la même manière, leurs subordonnés.

On trouve en définitive l'idée d'une coopération continue entre dirigeants, fonctionnels et opérationnels autour du processus de contrôle, les premiers intervenant avant et après l'action, les seconds n'étant que des prestataires de service, et les troisièmes étant les premiers et principaux utilisateurs du système de contrôle. Cette idée de coopération continue, soulignée par Fiol (1991), implique que le contrôle de gestion repose, le plus souvent de manière implicite, non plus, comme dans l'école classique, sur la "subordination des intérêts des employés à ceux des patrons" mais sur l'idée d'une (p.188) :

> *"coopération consciente [...] [qui] s'exprime à travers une volonté commune d'acceptation et d'atteinte des objectifs globaux, une coalition d'aspirations, une concertation et une communication régulières permettant de maintenir en permanence un équilibre par nature instable, et une philosophie commune d'accomplissement collectif."*

Cette vision de l'organisation conduit à sous-estimer les aspects sociaux et les jeux politiques dans l'organisation (Hofstede, 1978 ; Child, 1984) ainsi qu'à restreindre le champ d'application du contrôle dans l'organisation (Fiol, 1991).

1.2.3. Le contrôle comme coordination économique

Comme nous l'avons vu plus haut, la vision du contrôle proposée par l'école des processus organisationnels repose essentiellement sur la mise en place et l'utilisation d'un système de mesure. En corollaire à cette hypothèse, se trouve l'idée que les normes de référence (objectifs, standards, référents, etc.), qui constituent le noyau du processus de contrôle, sont des éléments mesurables, qui se traduisent essentiellement en langage financier et comptable. Ainsi Anthony note-t-il (1965, p.41) :

> *"Comme le processus de management englobe la totalité de l'organisation, les systèmes de contrôle de gestion, à de rares exceptions près, ont une structure financière sous-jacente ; c'est-à-dire que les plans et résultats sont exprimés en unités monétaires. L'argent est le seul dénominateur commun au moyen duquel les éléments hétérogènes que sont les entrants et les sortants (c'est-à-dire les heures de travail, la nature du travail, la quantité et la qualité des matières, le nombre et le type de produits fabriqués) peuvent être associés et comparés."*

Plus largement qu'une logique purement financière, on peut dire que le contrôle de gestion permet une coordination économique des activités. Cet aspect est mis en évidence par les critères de performance retenus par la littérature : Anthony (1965) met en avant deux critères : l'efficacité et l'efficience. Euske (1984) en propose cinq : l'effort, l'efficacité, l'adéquation, l'efficience et la fonction de processus. Bescos et alii (1991) soumettent trois critères : la pertinence, l'efficience et l'efficacité. Bouquin (1991) en avance trois : l'efficacité, l'efficience et l'économie. Fiol (1991) montre que les critères proposés par les théoriciens du contrôle de gestion sont de nature économique (p.507) :

> *"Le contrôle de gestion par les résultats est à la recherche de l'efficacité et de l'efficience économique [...] Il ne prend donc pas explicitement en compte les critères sociaux de convergence des buts."*

Ces éléments permettent de dire que le contrôle, vu par les tenants de l'école des processus organisationnels, ne recouvre pas l'ensemble du contrôle organisationnel :

- il s'intéresse en priorité à la conception du système de mesure qui représente le coeur du processus de contrôle,
- il concerne essentiellement l'encadrement moyen,
- il opère une coordination de nature technique et économique.

L'objet de la section suivante est de mettre en évidence les similitudes de ce modèle avec celui de l'école classique de management, et les hypothèses communes à ces deux types d'approches.

1.3. Perspective classique du contrôle

Trois points communs de la conception du contrôle organisationnel apparaissent entre l'école classique de management et les théoriciens du contrôle de gestion :

- le système de contrôle est un système dirigé vers une (des) finalité(s). Dans les deux approches, la référence à une norme, ou à un standard, ou à une règle, ou à un objectif, induit l'idée d'un contrôle dirigé vers une ou plusieurs finalités. Le contrôle apparaît comme le fait de garantir que cette référence, qu'elle soit le fait d'une décision de la direction ou le résultat d'une négociation entre les cadres opérationnels et l'équipe dirigeante, soit le point de ralliement des différentes activités entreprises à l'intérieur de l'organisation,
- le système de contrôle suit la structure formelle de l'organisation. Les théoriciens classiques considèrent le contrôle comme un attribut du système formel d'autorité. Chez

les théoriciens de l'école des processus organisationnels, le contrôle s'appuie sur une division du travail en centres de responsabilité et en niveaux de responsabilité (stratégie, gestion, exécution). Il repose essentiellement sur les aspects formels[10] de l'organisation : règles, procédures, structure hiérarchique, budgets, plans. Anthony précise que ceci est une conséquence du fait que le système de contrôle est conçu et créé par des individus et qu'il n'est pas émergent (1965, p.8) :

> *"Bien qu'il soit de courte vue d'ignorer l'importance pratique des moyens informels par lesquels les choses sont faites dans l'organisation, dans cette étude, nous traitons essentiellement les systèmes formels. Par définition, on ne conçoit pas un système informel ; il est créé sans être conçu. Et puisque la raison majeure de notre intérêt pour les systèmes de planification et de contrôle est le fait d'en concevoir de meilleurs, nous aurons tendance à penser en termes de systèmes formels, ceux dont la structure est visible et dont le fonctionnement est autorisé explicitement."*

Cette insistance sur la conception du système de contrôle, plus peut-être que sur sa mise en oeuvre (bien que celle-ci soit présente dans la notion de processus), focalise l'attention sur les outils du contrôle et sur leur perfectionnement,

- le système de contrôle ainsi étudié ne recouvre qu'une partie du contrôle organisationnel. Les théoriciens classiques comme les auteurs de contrôle de gestion se focalisent, nous l'avons vu, sur les structures de délégation d'autorité, les aspects réglementaires et/ou sur les systèmes d'information et de mesure des résultats. Ils ne considèrent cependant pas l'ensemble des contrôles exercés. Katz (1984) en distingue trois types : les mécanismes

---

[10] La notion de formel/informel a revêtu (et revêt toujours) plusieurs significations dans la littérature de management. On peut attribuer la paternité du concept à Barnard (1938) pour lequel, parallèlement à une structure formelle définie comme un système impersonnel attribuant des fonctions à des individus, existe dans toute organisation une structure informelle, qui facilite la communication et constitue la sphère personnelle des individus. L'école des Relations Humaines a une perspective proche mais cependant quelque peu différente : pour Roethlisberger et Dickson (1939), l'informel correspond aux rapports psycho-affectifs. Dans cette lignée, Simon (1947) associe l'informel aux relations sociales dans l'organisation. La définition d'Anthony (1965) rejoint celle de Barnard : pour cet auteur, est formel ce qui est mis en place de manière délibérée, ce qui est autorisé explicitement, ce qui est visible. Elle s'éloigne quelque peu cependant de celle de Pugh et Hickson (1976) qui considère qu'est formel ce qui est écrit. Une interprétation différente de la dichotomie formel-informel se trouve également chez Crozier et Friedberg (1977) : pour ces auteurs, la structure formelle est "l'expression codifiée et cristallisée d'un rapport de force et d'un compromis entre les participants" (Friedberg, 1993, p.145). Dans cette perspective, est formel ce qui est codifié (ce qui ne veut pas forcément dire écrit) et accepté comme tel par les parties prenantes d'une organisation. Pour Kalika (1988), comme pour Child (1984), est formel ce qui est autorisé et ce qui est voulu et mis en place par l'encadrement. Pour Löning (1994, p.146) :

> *"les systèmes formels font référence aux outils, aux supports technologiques formels mais aussi, plus généralement, à la structure officielle et apparente [...] Les systèmes informels concernent, par contre, les pratiques sociales, le jeu des acteurs, les modes d'emploi des systèmes formels".*

On remarque des variantes importantes entre ces auteurs dans la délimitation du formel et de l'informel dans l'organisation : on passe ainsi de l'opposition écrit/oral, à celle officiel/officieux, puis au prescrit/réel, à l'explicite/l'implicite, enfin à l'opposition fonctions/personnes. Pour cette thèse, nous adopterons le point de vue de Barnard (1938), qui se trouve peu éloigné de celui d'Anthony et aussi de celui de Löning, selon lequel est formel ce qui est autorisé, ce qui est visible, ce qui est délibéré et est informel les jeux des acteurs et le contexte socio-relationnel dans lequel le système formel s'inscrit.

actifs (qui correspondent au processus de contrôle tel que décrit par la littérature de contrôle de gestion), les mécanismes passifs (qui correspondent au processus de socialisation des individus dans l'organisation) et les règles de contrainte de l'activité (ce que Katz, 1984, p.17, appelle les "process rules"). On peut dire que les auteurs classiques et les auteurs de contrôle de gestion se focalisent sur les mécanismes actifs et sur les règles et ne s'intéressent pas aux mécanismes passifs. Ils étudient en réalité ce qui contraint ou canalise les comportements organisationnels de manière "directe" (pour utiliser le vocabulaire de Snodgrass, 1984, p.210) et non ce qui agit sur les comportements de manière "indirecte" (Snodgrass, 1984, p.211, ou Child, 1984, p.145, ce que cet auteur appelle également les politiques de "support" du contrôle organisationnel).

Selon Chiapello (1994), ces aspects du modèle classique de contrôle sont liés (pp.158-159) :

> *"L'idée même de norme préexistante conduit à restreindre le contrôle aux processus délibérément mis en place à des fins de contrôle.*
> *La notion d'objectif induit aussi l'idée que le contrôle est un processus maîtrisable, que l'on peut contrôler les processus de contrôle. Ceci a pour résultat de restreindre le contrôle aux processus que l'on peut maîtriser [...]*
> *[Cela implique] l'idée que le contrôle est maîtrisable par les responsables d'entreprise qui le modèlent intentionnellement afin qu'il influence les comportements dans le sens souhaité."*

Ainsi, le fait que le contrôle soit considéré comme orienté vers une finalité prédéfinie focalise l'attention sur les aspects directs et formels du contrôle, ceux que l'on peut plus facilement maîtriser. On fait donc du système de contrôle un instrument pour modeler les comportements et on joue sur les mécanismes de pilotage pour orienter les actions vers la finalité souhaitée. Cette vision d'un contrôle instrumental conduit, précisément, à s'intéresser aux instruments du contrôle et à leur conception, sans toujours se préoccuper de savoir comment ils sont utilisés, quels comportements ils engendrent[11], ni d'observer qui les utilise.

Les deux aspects de finalité et de formalisation du système de contrôle et la vision instrumentale du contrôle qui en découle conduisent à deux idées :

- l'idée qu'il y a un seul système de contrôle dans l'organisation, même si celui-ci se manifeste par plusieurs sous-systèmes ou par l'intermédiaire de plusieurs instruments. Celui-ci apparaît comme un modèle unique de représentation du réel, langage commun

[11] Cette idée est développée par Berry (1983).

aux divers acteurs, outil de "modélisation de la complexité" (selon les termes de Bouquin, 1994). La vision sous-jacente de l'organisation est donc relativement monolithique et ordonnée à un (ou des) objectif organisationnel explicite et commun, représentation de l'ordre organisationnel voulu par les dirigeants. C'est ce que Dermer intitule une "approche unilatérale du contrôle" (1988, p.27),

- l'idée de la neutralité des contrôleurs, qui se portent garant, dans l'organisation, de la rationalité des décisions déléguées. Cette idée conduit à isoler la fonction de contrôle de son contexte organisationnel, et notamment des tensions existantes entre les diverses visions des individus ou des départements et des jeux de pouvoir. La vision de l'organisation qui découle de cette conception classique du contrôle, d'une part, ignore les aspects psychologiques et sociologiques du comportement humain et, d'autre part, donne au "concepteur du système de mesure" (selon les termes de Anthony, 1965, et Euske, 1984) ou aux inspecteurs (selon l'expression de Fayol, 1916), c'est-à-dire aux contrôleurs professionnels, un rôle et une responsabilité extrêmement importants qui va au-delà de la simple activité de support que les théoriciens lui confient. Pour aller dans ce sens, on peut citer par exemple, Lebas (1980, pp.6-7) :

> *"Malgré la reconnaissance par Anthony de la 'prépondérance de considérations d'ordre psychologique', cet aspect n'a jamais été clairement défini et, jusqu'à aujourd'hui, aucun modèle clair du comportement humain n'a émergé de l'école de pensée qui adopte la vision d'Anthony [...] Anthony réduit le problème de la motivation humaine à ce qu'il appelle la convergence des buts [...] Il ne suffit pas de désigner la convergence des buts ; il nous faut comprendre comment elle apparaît."*

Ces caractéristiques de la vision classique du contrôle dans les organisations montrent, certes les limites qui lui sont inhérentes, mais aussi, et c'est ce qui nous intéresse ici, que cette vision conduit à une restriction de la conception du contrôle, au risque de passer à côté d'autres dispositifs de contrôle, également présents dans l'organisation, qui mettent en jeu d'autres acteurs ou d'autres moyens moins explicites ou moins directs. Les deux sections suivantes décrivent des perspectives qui éclairent différemment le contrôle organisationnel et permettent précisément, en reprenant les termes de Lebas cité plus haut, de comprendre comment la convergence des buts apparaît.

2. Perspective sociologique du contrôle

La perspective sociologique du contrôle organisationnel n'est pas aussi claire et identifiable que la perspective classique, parce qu'elle s'inspire de sources diverses, et parce qu'elle ne traite pas explicitement du contrôle, mais beaucoup plus du pouvoir, de l'influence, de la régulation ou de la domination. Nous avons regroupé ces diverses approches sous l'étiquette "sociologique" parce que la plupart des auteurs que nous y associons insistent sur une vision de l'organisation comme un système social. Il ne s'agit donc pas d'effectuer une revue des auteurs en sociologie des organisations, mais de voir quel est la conception sous-jacente du contrôle chez certains d'entre eux.

Pour ce faire, nous analyserons différents auteurs qui ont traité du contrôle dans une perspective sociologique (Tannenbaum, Crozier et Friedberg, Dermer et Lucas, Reynaud, Segal), puis nous verrons leurs points communs.

2.1. Tannenbaum (1968) : le contrôle comme résultat d'une somme d'influences

Tannenbaum (1968) s'appuie sur un certain nombre de recherches empiriques portant sur le contrôle dans les organisations. Son hypothèse principale est que le contrôle n'est pas un jeu à somme nulle, mais qu'il résulte d'influences réciproques entre supérieurs et subordonnés, entre cadres et dirigeants. Dans cette perspective, l'augmentation de l'influence du subordonné sur son activité ne résulte pas de la diminution de l'influence de son supérieur ; au contraire, en augmentant les zones d'influence de chacun, l'organisation obtient un plus grand engagement et une plus grande motivation de l'ensemble de ses membres.

L'intérêt de la vision de Tannenbaum réside dans le fait d'une relation réciproque entre subordonné et supérieur : le contrôle n'est pas conçu comme un processus descendant ("top-down") qui irait des dirigeants aux exécutants (comme dans la vision classique du contrôle, cristallisé par la chaîne de décision objectifs-moyens : voir par exemple Bescos et alii, 1991 ou Bucki et Pesqueux, 1993), mais comme une relation réciproque entre supérieur et subordonné, le contrôle global de l'organisation étant la résultante de ces multiples interactions.

L'idée d'un contrôle émergent qui en résulte rapproche Tannenbaum de la conception de Crozier et Friedberg (1977), bien que ces derniers aillent bien plus loin que Tannenbaum[12] dans ce sens.

2.2. Crozier et Friedberg (1977) : le contrôle comme construit collectif

D'emblée, Crozier et Friedberg (1977) se situent dans la problématique du contrôle, celle de la coopération individuelle, celle de la convergence des buts : ils partent des problèmes de l'action collective, dont le plus fondamental est, selon ces auteurs, celui de la "coopération [des acteurs] en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes" (p.13).

Pour Crozier et Friedberg, la coopération entre acteurs est loin d'être immédiate : l'organisation est un lieu de conflit entre des acteurs autonomes aux rationalités divergentes qui s'efforcent d'utiliser les sources de pouvoir à leur disposition. L'intégration de ces acteurs se fait grâce au jeu (p.97) :

> *"Le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée [...] S'il s'agit d'un jeu de coopération comme c'est toujours le cas dans une organisation, le produit du jeu sera le résultat commun recherché par l'organisation."*

Le jeu permet le maintien des relations de pouvoir entre les acteurs et structure leurs stratégies en leur apportant à la fois contraintes et marges de liberté. La structure formelle de l'organisation apparaît ainsi comme une codification provisoire, contingente et partielle de ces règles du jeu.

Outre cette structuration, apparaissent des mécanismes de régulation, qui permettent à l'organisation de revenir à un équilibre. Ces systèmes de régulation, qui s'apparentent fort à des systèmes de contrôle, ne sont pas pour autant de nature cybernétique, comme dans le cas du thermostat invoqué par les théoriciens classiques du contrôle : ce ne sont pas des mécanismes automatiques mais des mécanismes mettant en jeu des relations interpersonnelles.

Dans cette perspective, le contrôle apparaît comme un construit humain régulant les relations de pouvoir entre les acteurs. Le contrôle ainsi détecté et analysé n'a pratiquement plus rien à voir avec celui de la perspective classique : ce sont des régulations locales, propres et contingentes à un système d'action concret donné, qui sont mises en évidence, et non une "régulation globale", comme le souligne Friedberg (1993, pp.181-182) :

---

[12] On peut noter que Tannenbaum est considéré comme un auteur classique par les critiques du modèle conventionnel de contrôle (Dermer, 1988). Nous l'avons placé parmi les auteurs de la perspective sociologique pour son attention aux interactions personnelles et pour sa vision d'un contrôle partagé (comme le reconnaît Dermer, 1988).

"On est donc bien dans une perspective d'analyse qui, parce qu'elle se préoccupe de l'action collective des hommes, se situe résolument sur le plan local, c'est-à-dire sur le terrain où cette action se déroule. Elle renonce à analyser la totalité et à produire des énoncés sur sa régulation, non pas parce qu'elle nie l'existence de régulations plus globales qui débordent les limites du système d'action concret spécifique qu'elle est en train d'étudier, mais simplement parce qu'elle n'a pas l'outillage pour les mettre en évidence."

On se trouve ainsi dans une perspective où il n'y a pas un contrôle, mais des multitudes de contrôles locaux et partiels, qui se juxtaposent, interfèrent et se combinent de manière essentiellement instable et aléatoire : on est bien loin de l'idée, issue de la perspective classique, d'un contrôle conçu et mis en place par des contrôleurs ou par les dirigeants.

L'idée d'un contrôle émergent se retrouve également chez d'autres auteurs, tels Dermer et Lucas, Reynaud, Segal, que nous analysons dans les sections suivantes.

2.3. Dermer et Lucas (1986, 1988) : contrôle et ordre organisationnel

Dermer et Lucas (1986) et Dermer (1988) ont été très loin dans la critique du modèle traditionnel du contrôle. Pour ces auteurs, le fait de centrer ses réflexions sur les processus maîtrisables par les managers conduit à considérer le contrôle comme un outil au service des dirigeants et de la stratégie et l'organisation comme une création du management, malléable et répondant avec succès aux changements induits. Il résulte de cette conception classique l'illusion qu'un contrôle est effectivement exercé par les managers. Il existe en effet d'autres facteurs dans l'organisation qui exercent une influence sur le contrôle organisationnel. Il s'agit principalement pour ces auteurs du jeu des interactions entre des acteurs porteurs de rationalités divergentes et multiples. Le jeu de ces interactions aboutit à un "ordre négocié" (Dermer et Lucas, 1986, p.473) différent de l'ordre voulu par le management.

La mise en évidence d'acteurs indépendants et d'activités autonomes dans l'organisation permet à ces auteurs à proposer un "modèle d'organisation pluraliste" (Dermer, 1988, p.29) fondé sur la prise en compte des différents groupes d'acteurs, des différentes idéologies et des différentes institutions présentes dans l'organisation, et de considérer le contrôle comme le système qui "façonne" l'ordre organisationnel (p.30), déterminé non de manière unilatérale mais selon des "processus de justification, de négociation et de confrontation" (p.31) des différentes rationalités individuelles.

On retrouve en filigrane derrière cette théorie pluraliste du contrôle organisationnel le modèle de la coalition proposé par Cyert et March (1963) et l'idée du jeu organisationnel de Crozier et Friedberg (1977).

D'une manière différente de Dermer et Lucas, en filiation directe avec Crozier et Friedberg (1977), Reynaud (1988) arrive à des concepts similaires.

2.4. Reynaud (1988) : régulation autonome et régulation de contrôle

Depuis Roethlisberger et Dickson (1939), il est d'usage[13] d'opposer l'organisation formelle à l'organisation informelle, la logique technique et économique à la logique des sentiments et des rapports humains. Reynaud (1988) montre que ces deux logiques, ou dans son langage ces deux régulations, ne sont pas forcément contradictoires, ni plus ou moins rationnelles, mais qu'elles agissent en concurrence pour aboutir à un compromis, résultat de l'équilibre des jeux de pouvoir entre les différents participants. Aux termes formel et informel, ou officiel et officieux, il préfère les expressions "régulation de contrôle" et "régulation autonome". La régulation de contrôle est celle qui est imposée par une règle extérieure, provenant principalement de la direction mais pouvant également découler de la législation ou de l'action des représentants syndicaux. La régulation autonome cherche à affirmer une autonomie contre ces efforts de contrôle de la part de l'extérieur. Son objectif est de satisfaire les valeurs et besoins internes créés par les rapports sociaux dans l'organisation. La régulation réelle, enfin, correspond au résultat de la confrontation entre ces deux logiques, compromis entre ce qui est prescrit par l'extérieur et voulu de l'intérieur.

2.5. Segal (1991) : le contrôle comme régulation collective

Segal (1991) se fonde sur une analyse comparative des modes d'organisation d'une usine américaine, française et néerlandaise qui montre que les modes de régulation des activités à l'intérieur des organisations varient profondément d'un contexte national à un autre (d'Iribarne, 1989). Il démontre que le contrôle, tel qu'il est décrit dans le modèle classique du contrôle de gestion, est l'expression d'une tradition américaine fondée sur une logique de contrat entre le supérieur et son subordonné, les relations hiérarchiques y étant perçues comme des relations de client à fournisseur, et que ce modèle n'est pas forcément adapté aux différentes traditions nationales présentes dans d'autres pays. Les entreprises japonaises, par exemple, se servent de

[13] Mais cette opposition, telle qu'elle est décrite ici, a été souvent remise en cause par beaucoup d'auteurs depuis Roethlisberger et Dickson (voir note 10).

mécanismes de régulation extrêmement différents : conception dans le long terme des liens sociaux, protection contre la précarité de l'environnement, participation de tous au "contrôle" (compris comme un état de veille) et au partage de l'information. Quant aux entreprises françaises, elles répondent à une "logique de l'honneur" : la délégation crée chez le subordonné le sentiment d'être responsable, et donc d'être jugé digne de répondre à cette responsabilité et d'être reconnu dans ses compétences et son savoir-faire, ce qui met en jeu la solidarité dans le groupe professionnel (et donc le jugement par les pairs) et l'exigence de répondre à ses responsabilités (conscience professionnelle). Dans cette optique, le "contrôle" (compris comme une vérification) est perçu comme inacceptable.

On peut aussi voir dans les travaux de Segal une affiliation à la vision du contrôle mise en évidence par Crozier et Friedberg (1977) : le contrôle est le résultat d'une construction collective entre des acteurs, ou plutôt des groupes d'acteurs (identifiés différemment selon les pays), pour réguler les interactions et les relations de pouvoir existant entre eux. A la différence de ces auteurs cependant, le contrôle n'apparaît pas aussi "local" (c'est-à-dire totalement contingent à un système d'action donné) et aléatoire (c'est-à-dire totalement non déterminé) : il plonge ses racines dans des mécanismes issus de traditions nationales spécifiques. Ainsi, Segal parle des (1991, p.34) "modes de construction interne de la confiance" avec lesquelles les dispositifs de contrôle, pour être acceptés, doivent être cohérents.

2.6. Perspective sociologique du contrôle

A la lecture de ces différents auteurs, on peut voir apparaître un certain nombre de points communs :

- le système de contrôle apparaît comme un système fondé sur les interactions entre individus ou entre groupes d'individus. Pour l'ensemble des auteurs cités ci-dessus, le point de focalisation est la relation : pour Tannenbaum, c'est l'influence réciproque ; pour Crozier et Friedberg et pour Reynaud, c'est aussi la relation de pouvoir ; pour Segal, c'est le lien de confiance. Ces auteurs insistent sur le fait que cette relation est réciproque et non pas unilatérale. Comme le formule Crozier et Friedberg (1977, p.59) :

  > *"Le pouvoir est une relation [...] C'est un rapport de force, dont l'un peut tirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre."*

  Dans cette perspective, on peut dire, d'une part, que l'on se trouve dans une situation de contrôle dès lors qu'il y a une relation entre deux personnes et, d'autre part, que le

contrôle permet à chacun des deux participants à cette relation de poursuivre, de manière partielle et contrainte, des objectifs personnels. Ceci remet en cause la vision d'un système de contrôle uniforme et dirigé vers une ou plusieurs finalités : dans la perspective sociologique, l'organisation est le résultat de la confrontation d'une multitude de rapports de force et d'oppositions entre des objectifs individuels disparates et contradictoires. Dans cette mesure, on peut parler d'un système de contrôle émergent, résultat d'une construction collective. On s'éloigne, comme on le voit, fortement de la perspective classique qui postule la "conception" préalable d'un système de contrôle,

- le système de contrôle se comprend grâce à l'analyse des processus informels. Cette caractéristique est liée à la précédente, dans la mesure où, selon la définition d'Anthony (1965), l'informel correspond à ce qui n'est pas délibéré ni finalisé, à ce qui apparaît dans les interactions individuelles[14]. Dans cette perspective, c'est la structure informelle qui permet l'émergence d'un système commun et visible de régulations et de normes d'action. Le système de contrôle recouvre donc à la fois les systèmes formels et informels,
- le système de contrôle se manifeste par un certain nombre de règles et de pratiques qui permettent la régulation des comportements (ou des activités) dans l'organisation. Cette régulation permet d'obtenir la coordination des activités individuelles qui dépasse les aspects purement techniques et économiques de l'organisation. Reynaud (1988) cite les méthodes de travail et les systèmes de rémunération et de promotion des salariés ; Segal (1991) évoque aussi bien les systèmes de contrôle de gestion que les systèmes industriels de suivi de la qualité. On voit ainsi apparaître une conception du contrôle élargie par rapport à la vision traditionnelle : tout ce qui touche au fonctionnement de l'organisation

---

[14] Comme nous l'avons vu plus haut (note 10), mais il semble important de le souligner ici, il faut noter que Crozier et Friedberg, d'une part, et Reynaud, d'autre part, réfutent cette définition de l'informel, et la dichotomie formel-informel qui en découle. Pour eux, le formel et l'informel sont imbriqués, interdépendants, et tous deux insérés dans des processus collectif de négociation et de confrontation. Par exemple, Friedberg note (1993, pp.144-145) :

> *"La structure formelle n'est pas indépendante du champ de forces qu'elle façonne [...] Elle est au contraire partie prenante intégrale [...] En tant qu'instrument de gouvernement et de régulation de l'organisation, elle est le produit d'une régulation entre ses membres, elle est l'expression codifiée et cristallisée d'un rapport de forces et d'un compromis entre les participants qu'elle a en même temps pour fonction de figer."*

De même, Reynaud affirme (1988, p.10) :

> *"La régulation autonome n'est pas officieuse ou informelle en ce sens qu'elle serait spontanée ou l'expression simple des convictions communes d'un groupe [...] C'est une régulation, souvent très élaborée, qui est enseignée aux nouveaux venus et en partie imposée à ceux qui voudraient s'en écarter [...] Réciproquement, la régulation de contrôle n'est pas toujours exprimée de manière adéquate dans la réglementation officielle (bien qu'elle cherche le plus souvent à s'affirmer ainsi). Elle peut avoir des sources diverses et des moyens d'action divers."*

est pour ainsi dire du contrôle, tout ce qui permet aux différents participants de travailler ensemble.

Comme en contrepoint à la perspective classique, apparaît donc la vision d'un contrôle émergent et non pas dirigé, décrit par l'analyse des relations interpersonnelles et non pas par sa structure formelle et par ses instruments, partitionné en une multitude de situations de contrôle, et non pas unique, où le contrôle n'est plus un département ou une fonction distincte et neutre, mais où tout participant est lui-même à la fois contrôleur et contrôlé et où tout ce qui touche à l'organisation est du contrôle.

Cette vision du contrôle a la mérite de rendre compte, beaucoup plus que la perspective classique, de la complexité des phénomènes organisationnels. Elle opère en effet un changement fondamental de perspective : dès lors que l'on conçoit le contrôle comme émergent et que l'on reconnaît l'existence de contrôles "autonomes" (selon les termes de Reynaud et Dermer), on ne peut plus espérer mettre en place un "bon système de contrôle" ou tenter de maîtriser les conditions qui permettent un "bon contrôle" : la perspective sociologique telle que nous l'avons décrite ne peut plus être prescriptive, elle ne peut être que descriptive (cette idée est développée par Chiapello, 1995, p.159).

Une conséquence directe de ce changement de perspective résulte dans la difficulté d'isoler les dispositifs de contrôle qui servent les dirigeants, selon la définition que nous avons donnée du contrôle organisationnel. Si l'on suit le raisonnement de Tannenbaum (1968), puisque l'augmentation de la somme des influences conduit à une augmentation parallèle de la motivation et de l'implication des employés, on peut dire que le contrôle dans son ensemble sert les objectifs de la hiérarchie. Il y a alors menace de manipulation, comme le souligne Crozier et Friedberg (1977), ou de pseudo-participation, comme le montre Fiol (1991). Si l'on considère, avec Crozier et Friedberg (1977), que le contrôle est toujours partagé, comment établir une limite, dans la pratique, entre ce qui relève de l'influence des dirigeants et ce qui relève de l'influence d'autres groupes d'employés ? D'autant plus que, même au sein de la direction ou plus largement de l'encadrement, il semble difficile, dans cette perspective, de postuler une unité d'objectifs.

Cette difficulté d'isoler le contrôle organisationnel est accentuée par le fait que la délimitation de ce qui est du contrôle n'est pas explicitée. Dermer (1988) et Reynaud (1988) donnent des exemples de ce que le contrôle peut couvrir : règles, pratiques, procédures, portant sur les méthodes de travail, les critères de promotion, le partage des responsabilités, les choix technologiques. En réalité, selon ces auteurs, tout ce qui concerne le fonctionnement des activités

est potentiellement du contrôle, et rien n'en est potentiellement pas. Tout dépend de la façon dont les individus utilisent ces règles et ces pratiques, tout dépend du contexte spécifique dans lequel elles se trouvent. On peut remarquer cette difficulté dans le fait qu'au terme de contrôle, qui n'est pas ou peu utilisé par les auteurs que nous avons mentionnés ci-dessus, sont préférés d'autres termes : Tannenbaum (1968) d'influence, Crozier et Friedberg (1977), Reynaud (1988) et Segal (1991) de régulation, Dermer et Lucas (1986 ; Dermer, 1988) d'ordre organisationnel. Autant de concepts moins directement opérationnalisables que celui du contrôle de gestion défini par les auteurs qui se situent dans la lignée d'Anthony.

Autre conséquence et limite de la perspective sociologique : la difficulté de comparer. La plupart des auteurs, notamment Crozier et Friedberg (1977), et également Reynaud (1988) et Segal (1991), postulent que les systèmes d'action collective sont contingents : ce sont des réponses spécifiques que des acteurs autonomes, en tirant parti de leurs ressources propres, ont apporté à des problèmes locaux. Cette insistance sur la spécificité et la contingence rend plus difficile la recherche des similitudes et des différences entre les diverses organisations.

A la différence de la perpective sociologique qui vise à la description en profondeur des interactions individuelles et des phénomènes de pouvoir, le plus souvent au sein d'une seule organisation, au risque de ne pas permettre la comparaison entre différents contextes organisationnels, d'autres auteurs se sont servi de la comparaison, souvent internationale, comme d'un moyen pour décrire et pour mettre en évidence des typologies de modes de contrôle dans les organisations. Nous avons regroupé ces auteurs sous l'étiquette "perspective organisationnelle".

3. Perspective organisationnelle du contrôle

La particularité commune des auteurs que nous allons aborder dans ce paragraphe est de s'être intéressés à la classification des différents moyens utilisés par les organisations pour répondre aux problèmes posés par la coopération individuelle. Ces moyens peuvent être intitulés "modes de contrôle" ou plus largement types d'organisation, et conduisent à une typologie des formes organisationnelles.

Nous allons énumérer ces auteurs en commençant par les plus anciens. Certains, partant d'un modèle théorique commun ou d'une série d'hypothèses communes, ont été regroupés. Nous verrons ensuite les points communs de ces auteurs.

3.1. Contrôle bureaucratique et contrôle personnel : la typologie de Burns et Stalker (1961)

Burns et Stalker (1961), partant de l'observation d'une vingtaine d'entreprises industrielles britanniques, proposent une classification de ces entreprises le long d'un continuum allant de la plus "mécaniste" à la plus "organique". L'organisation mécaniste repose sur la spécification des tâches par l'intermédiaire de règles et procédures, sur une division précise du travail, sur l'impersonalité des relations et sur la centralisation des décisions. L'organisation organique au contraire évite la communication écrite et la spécification des fonctions, la coopération se fait alors principalement par la communication "face à face" et la flexibilité, chacun devant incessamment négocier les limites de son propre territoire.

Les organisations mécanistes suivent clairement l'idéal-type bureaucratique de Weber (1922) et les principes administratifs de l'école classique de management ; elles reposent sur un contrôle de type formel (importance des règles et des procédures) et impersonnel (distinction entre la personne et la fonction) et sur la centralisation des décisions ; au contraire, les organisations de type organique sont fondées sur un contrôle informel[15] (pas ou peu de communication écrite) et personnel (les postes étant définis par les personnes et les groupes dont elles font partie et en fonction des personnes et des négociations au sein de ces groupes), et sur la décentralisation des décisions. Le tableau 2.2 reproduit les caractéristiques de ces deux modes de contrôle.

[15] Cette définition du contrôle formel et du contrôle informel s'éloigne des notions issues de Barnard (1938) et de l'école des Relations Humaines (Roethlisberger et Dickson, 1939) et de notre définition du formel et de l'informel (voir note 10 de ce chapitre).

Tableau 2.2
Caractéristiques des organisations de type mécaniste et organique
(synthèse effectuée par Leifer et Huber, 1977, p.240)

Caractéristiques	Organisations de type mécaniste	Organisations de type organique
Division du travail, spécialisation	Différenciation et spécialisation des tâches individuelles	Description concrète des tâches individuelles, insistance sur la contribution à une tâche commune
Caractère impersonnel de la communication	La communication passe principalement par les instructions et les décisions émises par les supérieurs hiérarchiques	Les échanges prennent la forme d'informations et de conseils donnés, de consultations, plutôt que d'instructions
Participation dans la prise de décision, centralisation	Structure hiérarchique, l'expertise se trouve en haut de la hiérarchie, celle-ci est en charge des décisions et des arbitrages finaux	Il existe des cellules ad-hoc de contrôle et d'information, qui peuvent se situer n'importe où dans l'organisation, en fonction de leurs compétences par rapport à la tâche à accomplir
Structure hiérarchique	Les responsabilités et les activités de contrôle et d'information sont attribuées en fonction de la position hiérarchique	Les responsabilités et les activités de contrôle et d'information sont attribuées en fonction de critères de communauté d'intérêts avec le reste de l'organisation
Formalisation	Définition précise de chaque fonction	Ajustement et redéfinition continue des tâches au moyen d'interactions interindividuelles

La distinction entre contrôle bureaucratique et contrôle non bureaucratique, mise en évidence par Burns et Stalker (1961), a été reprise par un certain nombre de théoriciens des organisations.

On peut noter par exemple Perrow (1970) et Reeves et Woodward (1970). Reeves et Woodward ajoutent une dimension au modèle de Burns et Stalker, la dimension unifié-fragmenté des processus de contrôle : les systèmes unifiés reposent sur un ensemble cohérent de contrôles alors que les systèmes fragmentés ont des types de contrôle qui varient d'un département ou d'un

produit à l'autre. Perrow (1970), quant à lui, préfère utiliser les termes de planification et d'ajustement mutuel.

On peut mentionner également Kreder et Zeller (1988). Ces auteurs proposent deux modèles intégrés de contrôle, l'un décentralisé, participatif, direct[16] (c'est-à-dire privilégiant l'intervention personnelle directe des dirigeants au moyen de réunions et conférences), implicite et centré sur les personnes appelé "modèle behavioral", et l'autre centralisé, directif, indirect (privilégiant les manuels de procédures), explicite et centré sur les tâches baptisé "modèle systémique". On note des similitudes évidentes entre respectivement les types mécaniste et organique de Burns et Stalker et les modèles systémique et behavioral de Kreder et Zeller.

La notion de contrôle bureaucratique (ou mécaniste) et de contrôle organique a également inspiré les recherches de Ouchi ainsi que celles d'un certain nombre d'auteurs qui ont travaillé à sa suite.

3.2. Les travaux d'Ouchi

On peut dénombrer chez Ouchi trois typologies différentes de modes de contrôle. Ces typologies, nous allons le voir, se recoupent partiellement.

Ouchi et Maguire (1975) mettent en évidence une opposition entre le contrôle des comportements et le contrôle des résultats. Dans l'esprit de ces auteurs à cette époque, il est bien clair que le contrôle des comportements est un contrôle fondé sur la surveillance directe et personnelle par le supérieur des activités de ses subordonnés alors que le contrôle des résultats, appelé aussi contrôle impersonnel ou contrôle mécanique, s'appuie sur la mesure et l'évaluation des résultats. On reconnaît dans cette dichotomie les oppositions présentées plus haut entre organisations organiques et mécanistes issues des travaux de Burns et Stalker.

En 1977, Ouchi ajoute un troisième mode de contrôle : le contrôle rituel. Le contrôle rituel repose sur la sélection et la socialisation du personnel et sur l'apparence de contrôles. Il prendra la dénomination de contrôle par le clan dans des articles ultérieurs de Ouchi (1979, 1980 ; Wilkins et Ouchi, 1983). On peut également remarquer que, dans un article de 1979, le contrôle des comportements prend chez Ouchi une signification légèrement différente qu'initialement : il recouvre à la fois la surveillance directe et la formalisation des comportements au moyen de règles

[16] Il faut noter que Kreder et Zeller (1988) n'utilisent pas le mot direct dans le même sens que Snodgrass (1984). Par contrôle direct, Kreder et Zeller entendent contrôle personnel alors que Snodgrass implique contrôle explicite ou formel.

et de procédures. En d'autres termes, ce qui différencie les différents modes de contrôle chez Ouchi n'est plus alors, comme chez Burns et Stalker (1961), la dichotomie personnel-impersonnel, mais l'objet du contrôle. On obtient ainsi une typologie des modes de contrôle en fonction de leur objet : contrôle des comportements, des résultats ou du personnel.

Dans deux articles postérieurs, Ouchi (1979, 1980) donne corps à trois modes de contrôle (ou modes de gouvernement dans le vocabulaire de cet auteur), qu'il intitule hiérarchie, marché et clan. Alors que la hiérarchie s'appuie sur un corpus de règles qui spécifie les comportements à suivre et la rémunération à attribuer à chacun (contrat d'emploi), le marché utilise le mécanisme du prix pour à la fois informer et rémunérer les parties. Le clan utilise essentiellement la sélection et la socialisation du personnel pour obtenir un degré élevé de congruence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels. On obtient ainsi trois modes de contrôle différenciés non plus en fonction de l'objet du contrôle mais en fonction de son instrument privilégié : les règles pour la hiérarchie, les prix pour le marché et les traditions (ou les valeurs) pour le clan[17].

Tableau 2.3
Caractéristiques des organisations de type A et Z
(Ouchi et Jaeger, 1978, p.308)

Organisations de type A	Organisations de type Z
Emploi à court terme	Emploi à vie
Décisions individuelles	Décisions consensuelles
Responsabilités individuelles	Responsabilité collective
Evaluation et promotion rapides du personnel	Evaluation et promotion lente du personnel
Contrôle explicite et formalisé	Contrôle implicite et informel
Carrières spécialisées	Carrières non spécialisées
Vision segmentée de l'organisation et des activités	Vision globale de l'organisation et des activités

[17] Il existe des recouvrements partiels entre les deux typologies d'Ouchi ainsi décrites. Pour cet auteur, le contrôle par les règles, ou contrôle bureaucratique, couvre aussi bien les comportements (dans l'exemple d'Ouchi, 1979, la vérification des colis à envoyer) que les standards de résultats à atteindre. Le contrôle par le marché est essentiellement un contrôle des résultats (dans l'exemple de Ouchi, la minimisation du coût d'achat). Enfin, le contrôle par le clan ne s'appuie pas sur une explicitation du comportement à suivre ou des résultats à obtenir, mais sur le maintien d'une congruence d'objectifs chez le personnel : c'est un contrôle du personnel.

Ouchi s'inspire de cette deuxième typologie pour classifier les organisations en deux catégories: type A et type Z (Ouchi et Jaeger, 1978 ; Ouchi, 1981). Les organisations de type A (hiérarchies) sont pour cet auteur prédominantes aux Etats-Unis alors que les entreprises Z (clans) correspondent au modèle japonais de management. Cette typologie présente des similitudes avec celle de Burns et Stalker (1961) comme le montre le tableau 2.3.

La classification de Merchant (1982) s'apparente fortement à celle d'Ouchi (1977) : Merchant utilise, pour des concepts similaires, les termes de contrôle des résultats, contrôle des actions (pour contrôle des comportements) et contrôle du personnel (pour le contrôle rituel ou le contrôle clanique).

Dans la lignée de Ouchi (1979, 1980, 1981), se situe également Snodgrass (1984 ; Birnberg et Snodgrass, 1988). Snodgrass (1984) établit une distinction entre les systèmes de contrôle explicites[18] et implicites. Elle définit le système explicite comme un système s'appuyant sur la formalisation et le caractère impersonnel des règles et des standards de performance et le système implicite comme un système où les règles et standards ne sont pas spécifiés, mais peuvent être déduits de nombreux stimuli indirects, ce qui est facilité par l'existence de valeurs communes entre les individus membres de l'organisation. On reconnaît dans ces deux modes de contrôle les caractéristiques de la hiérarchie et du clan (Ouchi, 1979, 1980) ou celles des organisations de type A et Z (Ouchi et Jaeger, 1978 ; Ouchi, 1981).

Enfin, Snell (1992) cherche à opérationnaliser la typologie d'Ouchi (1977). Il qualifie le contrôle par le clan de contrôle des entrants (ce qui revient au contrôle du personnel de Merchant (1982), c'est-à-dire à sa sélection et sa formation).

3.3. Les typologies combinées

Les typologies de modes de contrôle que nous venons de présenter (personnel/impersonnel ; contrôle des résultats/des comportements/du personnel ; marché/hiérarchie/clan) ont servi de base à un grand nombre d'autres typologies. Pour éviter une énumération fastidieuse et faciliter la comparaison, nous avons effectué une synthèse de ces différentes typologies dans le tableau 2.4.

---

[18] Par la suite (pp.205-211), Snodgrass montre que les termes explicite et implicite peuvent être sujets à une mauvaise interprétation. En effet, un système de contrôle implicite (c'est-à-dire s'appuyant sur des moyens indirects, non dits et non écrits) peut très bien être explicite pour les personnes contrôlées : il y a une différence entre la formalisation ou, selon le vocabulaire de Snodgrass, le caractère explicite du contrôle, et la perception plus ou moins explicite de ce contrôle par la personne contrôlée.

Tableau 2.4
Perspective organisationnelle : quelques typologies de modes de contrôle

Auteurs	Typologies	Axes de différenciation, remarques
Mintzberg (1982, 1990)	• ajustement mutuel : coordination par la communication informelle entre les individus • supervision directe : le contrôle est exercé par l'intervention personnelle du supérieur hiérarchique • standardisation des processus : spécification du contenu des tâches et des fonctions de chacun • standardisation des résultats : spécification des résultats souhaités • standardisation des qualifications : spécification du niveau de formation nécessaire pour chaque fonction • standardisation des normes et règles de comportements : effectue un contrôle par la culture et les valeurs véhiculées par l'organisation	On reconnaît chez Mintzberg l'influence de Perrow (1970), et notamment l'ajustement mutuel. D'autres catégories sont proposées : la supervision directe (qui correspond au contrôle des comportements de Ouchi et Maguire, 1975), la standardisation des normes (qui correspond au contrôle clanique de Ouchi, 1979 et 1980), la standardisation des procédés et qualifications (qui sont des modèles bureaucratiques), la standardisation des résultats (qui correspond au contrôle des résultats de Ouchi et Maguire, 1975)
Child (1984)	• contrôle personnalisé centralisé : centralisation, supervision directe, leadership personnel fondé sur le charisme ou l'expertise technique, rétributions fondées sur le rapport à l'autorité • contrôle bureaucratique : spécialisation des tâches, utilisation de règles et procédures formelles, contrôles comptables et budgétaires, contrôle par les processus de production, délégation des décisions routinières et définition de limites d'autorité, rétributions fondées sur la conformité aux règles • contrôle des résultats : établissement de centres de responsabilité, fixation d'objectifs et de standards, délégation des décisions opérationnelles, rétributions fondées sur l'atteinte des objectifs • contrôle culturel : internalisation des objectifs de l'organisation, autonomie, peu de contrôles formels, accent mis sur le recrutement et le développement du personnel, rétributions fondées sur la sécurité et la promotion interne	Trois dimensions sont utilisées : • la formalisation • la délégation des décisions • le degré de supervision directe. Child combine les typologies de Burns et Stalker et de Ouchi. On remarque cependant que, à la différence de Burns et Stalker (1961), la délégation, l'impersonnalité des contrôles et leur formalisation sont indépendantes. Child dispose donc, par rapport à ces auteurs, de deux modes de contrôle supplémentaires : le premier (personnel et centralisé) et le troisième (formalisé et décentralisé). On peut également voir une analogie entre le contrôle des comportements, celui des résultats et le clan de Ouchi d'une part et les contrôles bureaucratique, des résultats et culturel de Child d'autre part. Le contrôle des résultats de Child n'est cependant pas à proprement parler un contrôle par le marché : sont utilisés à la fois des règles et des mécanismes de marché.

Jaeger et Baliga (1985)	• contrôle bureaucratique : fort degré de formalisation, procédures et normes de performance écrites et connues de tous, spécification des fonctions et de l'autorité individuelles, motivation fondée sur des rétributions externes • contrôle culturel : internalisation de normes communes d'action, engagement moral des membres de l'organisation, motivation fondée sur des forces internes, langage et histoire commune véhiculés pendant les périodes de socialisation des nouveaux membres	On retrouve nettement chez ces auteurs l'inspiration de Burns et Stalker (opposition bureaucratique-culturel). Il existe cependant une dimension supplémentaire : celle de la délégation des décisions, qui est reliée par Jaeger et Baliga à la classification contrôle des comportements-contrôle des résultats de Ouchi (1977). Ainsi, on peut avoir un contrôle bureaucratique décentralisé régulant les résultats (par le biais de critères formels de performance) ou centralisé agissant sur les comportements (par l'intermédiaire de manuels de procédures) et un contrôle culturel centralisé régulant les comportements (au moyen par exemple de la diffusion d'une philosophie de management) ou décentralisé agissant sur les résultats (normes de performance partagées).
Boisot (1986, 1987 ; Boisot et Child, 1990)	• fief : diffusion de l'information limitée par manque de codification à des faces à faces, relations personnelles et hiérarchiques (de type féodal/charismatique), soumission à des objectifs organisationnels supérieurs, coordination hiérarchique, partage des valeurs et des convictions • bureaucratie : diffusion de l'information limitée et sous contrôle central, relations impersonnelles et hiérarchiques, soumission à des objectifs organisationnels supérieurs, coordination hiérarchique, pas de nécessité de partager les valeurs ni les convictions • marché : large diffusion de l'information sans contrôle, relations impersonnelles et horizontales fondées sur la compétition, pas de soumission à des objectifs organisationnels supérieurs, chacun pour soi, pas de nécessité de partager les valeurs ni les convictions • clan : information diffusée mais cependant limitée par manque de codification à des faces à faces, relations personnelles, soumission à des objectifs organisationnels supérieurs après négociation, coordination horizontale par ajustement mutuel, partage des valeurs et des convictions	Boisot se sert de la typologie de Ouchi (1979, 1980) et ajoute un quatrième mode de contrôle : le fief, qui utilise la supervision directe comme mode de coordination et de contrôle. Il montre en outre que ces quatre idéaux-types d'organisation (Boisot parle plus spécifiquement de culture organisationnelle) se positionnent le long de deux axes : la codification de l'information véhiculée dans l'organisation et son degré de diffusion. Il y a des similitudes importantes entre le modèle de Boisot et celui de Child (1984), comme il y en a entre le modèle de Boisot et celui de Jaeger et Baliga (1985)

Lebas et Weigenstein (1986)	• marché : compétition individuelle, décentralisation, utilisation de prix de cession, contrôle des résultats, coordination latérale au moyen de la négociation, intéressement des managers aux résultats • machine : effectue un contrôle par les règles et procédures, par la définition précise des fonctions et par l'évaluation des performances et le reporting des résultats • pyramide : effectue également un contrôle par les règles et procédures. La différence entre les deux modèles organisationnels réside dans une plus ou moins grande centralisation des décisions (moins pour la machine que pour la pyramide) • famille : le contrôle s'exerce grâce à l'internalisation des objectifs, des règles et des fonctions par chacun des membres de l'organisation au cours des processus de recrutement et de socialisation du personnel, et au moyen de la communication interne	On reconnaît chez Lebas et Weigenstein les trois instruments du contrôle de Ouchi (1979, 1980) que sont le marché, les règles et la culture. Ces auteurs présentent l'intérêt de relier ces instruments à la typologie et à deux des dimensions du modèle de Hofstede (1980) : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude
Bouquin (1991)	• la solution bureaucratique se caractérise par (p.101) la parcellisation des tâches, la prescription de règles supposées couvrir tous les cas de décisions susceptibles de se présenter, l'impersonnalité, le recours à la voix hiérarchique comme canal privilégié de circulation de l'information, celle-ci étant essentiellement descendante • la direction par objectifs correspond à un "pilotage contractuel", selon les termes de Bouquin (p.49) : il s'agit, par la fixation d'objectifs à atteindre et par leur mesure, de motiver le personnel et d'obtenir leur coopération en leur accordant une autonomie relative de moyens et une responsabilité sur les résultats. C'est un contrôle des résultats, • la théorie Z cherche à obtenir une coopération individuelle active de la part du personnel, au moyen d'un partage des objectifs à long terme de l'entreprise, de la sécurité de l'emploi, et de la mise en avant d'un certain nombre de valeurs que les individus ont intériorisées, soit au moment de leur sélection, soit au moyen de la formation	On peut reconnaître chez Bouquin les trois modes de contrôle de Ouchi (1977) : la solution bureaucratique effectue un contrôle des comportements alors que la direction par objectifs exerce un contrôle des résultats. Le contrôle du personnel se reconnaît dans la théorie Z : c'est un mode de contrôle clanique ou un contrôle par la culture[19].

[19] Certains auteurs différencient le contrôle clanique et le contrôle par la culture. Par exemple, Burlaud (1995, p.6), note que :

"Le contrôle clanique [...] peut être une forme de contrôle par la culture d'entreprise mais il peut être aussi un contrôle par un corps de professionnels se plaçant au-dessus des règles de l'entreprise. Tel est évidemment le cas des médecins mais également des chercheurs parfois plus sensibles à la reconnaissance de leur milieu professionnel qu'à celle de leurs employeurs."

Fiol (1991)	• contrôle par les règlements et procédures : modèle classique, coordination hiérarchique, parcellisation et spécification des tâches • contrôle de gestion : contrôle par les résultats, motivation du personnel par les objectifs, importance des systèmes de mesure et d'évaluation de performances individuelles • contrôle par les facteurs de satisfaction : modèle de l'école des relations humaines, importance des petits groupes, du leadership, des facteurs socio-émotionnels • contrôle par la culture : internalisation des objectifs, sélection et socialisation du personnel	Il y a une analogie entre les trois modes de contrôle de Bouquin et trois des idéaux-types de Fiol. Ce dernier rajoute une quatrième catégorie, le contrôle par les facteurs de satisfaction, qui correspond par certains de ses traits, au modèle du fief de Boisot.

Nous avons tenté, dans ce tableau synthétique, de mettre en évidence quelques différences et les quelques similitudes entre les typologies de modes de contrôle existantes. L'objet de la section suivante est de souligner les fondements théoriques communs à ces approches.

3.4. Perspective organisationnelle du contrôle

La lecture de ces différents auteurs fait apparaître quatre traits caractéristiques communs à ce que nous avons appelé la perspective organisationnelle.

3.4.1. Une vision élargie du processus de contrôle par rapport à la perspective classique

Dans l'ensemble des auteurs que nous avons vus ci-dessus, le contrôle apparaît non plus comme une fonction ou comme une activité identifiable comme telle dans l'organisation (comme dans la perspective classique), mais comme ce qui caractérise l'organisation et ce qui lui permet d'exister : l'organisation elle-même est du contrôle, l'ensemble des dispositifs qui y sont mis en place manifestent ou sont potentiellement du contrôle.

Analysons ce qu'il en est pour quelques auteurs.

La différence se situe au niveau de l'entité qui exerce le contrôle (dans le contrôle clanique, c'est un corps de professionnels, dans le contrôle par la culture d'entreprise, c'est la direction), mais non au niveau des instruments de ce mode de contrôle (code de conduite, partage de valeurs, garantie d'emploi, sélection et socialisation).

Ouchi définit le contrôle organisationnel comme étant le "traitement des personnes" (1979, pp.833, 841), vaste domaine couvrant pratiquement toute la gestion des ressources humaines : pour cet auteur, le contrôle organisationnel touche aussi bien la sélection et formation du personnel, que l'évaluation de leurs performances et leur rémunération, ce que des auteurs comme Merchant (1982), Jaeger et Baliga (1985) et Snell (1992) explicitent à leur tour.

Merchant (1982) inclut dans le contrôle aussi bien les sécurités physiques et administratives que les procédures et règlements internes, les processus de planification et de budget, la communication interne, et les systèmes de gestion des carrières du personnel.

Jaeger et Baliga (1985) considèrent que le processus de contrôle couvre trois étapes :
(1) la sélection,
(2) la formation,
(3) la direction[20].

Snell (1992) montre de manière identique que le processus de contrôle ne recoupe pas seulement les trois étapes classiques décrites au tableau 2.1 (fixation d'objectifs, mesure-comparaison et rétroaction), mais aussi celles de la sélection, de la formation-développement et de la rémunération, ce qu'il appelle une conception "élargie" du contrôle (p.294). Certes, certaines de ces étapes (comme par exemple la sélection ou la formation) ne sont pas décrites par les auteurs classiques comme étant du contrôle au sens strict mais plutôt comme faisant partie des activités propres à la gestion des ressources humaines. Cependant, comme le souligne cet auteur (p.294) :

> *"Comme les pratiques de gestion des ressources humaines recouvrent les principaux moyens utilisés pour réguler la performance, ma thèse est que, dans leur ensemble, elles représentent du contrôle."*

Child, de son côté, définit le contrôle comme "le fait de déterminer la façon dont les employés font leur travail" et comme "la réalisation du potentiel offert par la possession du pouvoir dans les organisations", ce pouvoir se manifestant essentiellement, comme chez Etzioni (1969), par l'attribution de sanctions et de récompenses (1984, p.138). Il ajoute également que certains

[20] Nous avons traduit le terme anglais "monitoring" par direction, bien que le terme français soit moins précis et plus sujet à méprise. Dans l'esprit des auteurs, "monitoring" signifie donner aux individus un cadre pour leur prise de décision et leur action, par exemple par l'intermédiaire de règles ou d'instructions précises ou par des objectifs budgétaires, et s'assurer que les instructions ont été suivies ou que les objectifs ont été atteints. Cette étape correspond au coeur du processus de contrôle, à ce que Snell (1992) appelle le mécanisme central d'influence. Chez Jaeger et Baliga (1985), il n'est pas très clair que cette étape comprenne également la rémunération ; chez Snell, elle ne l'inclut pas. Chez Snodgrass (1984), elle ne comprend ni l'évaluation ni la rémunération, mais seulement la phase d'instruction.

mécanismes indirects (sélection, formation, socialisation) agissent comme des supports du contrôle.

Bouquin (1988) montre que, si le contrôle prend des sens variés et s'il n'est pas toujours explicitement mentionné comme tel chez les théoriciens des organisations, il est contenu de manière implicite dans la plupart des théories, par l'intermédiaire de concepts tels que structure, autorité, pouvoir, administration, coordination, etc.

Enfin, on peut déduire de Fiol (1991) que la vision des auteurs classiques puis celle de l'école des processus organisationnels ne sont que des modes de contrôle particuliers et qu'il en existe d'autres qui n'utilisent pas les mêmes instrument et n'insistent pas sur les mêmes aspects du contrôle. Ainsi, par exemple, le modèle du contrôle de gestion s'appuie sur la fonction de contrôle de gestion comme outil principal de coordination, et sur les aspects de mesure et d'évaluation du processus de contrôle, alors que le modèle du contrôle par la culture insiste beaucoup plus sur les aspects de sélection et de formation du personnel.

L'ensemble de ces auteurs inclut dans le contrôle tout ce qui dans l'organisation a une fonction de contrôle, que ce soit de manière directe (par exemple, la supervision, la rémunération) ou indirecte (la sélection, la socialisation, la culture d'entreprise, etc.).

3.4.2. Une vision unitaire et ordonnée de l'organisation

L'ensemble des auteurs que nous avons cités ci-dessus appartiennent à notre avis à une école théorique commune, celle du fonctionnalisme. Selon Burrell et Morgan (1979), la plupart des théories des organisations sont des théories fonctionnalistes et postulent en conséquence de manière implicite, d'une part, que la société est ordonnée et, d'autre part, que les sciences sociales sont objectives et concernent des faits.

Or, la vision du contrôle qui émerge de la lecture de ces auteurs insiste sur sa fonction intégratrice : obtenir la coopération des individus (Ouchi, 1979), réduire la variance des comportements (Bouquin, 1988), résoudre le problème de la convergence des buts (Merchant, 1982 ; Fiol, 1991), pallier les limites de la rationalité (Ouchi, 1980 ; Merchant, 1982). Le contrôle apparaît donc comme ce qui permet de "créer de l'ordre" dans l'organisation (selon les termes de Chiapello, 1994, p.166), ce qui présuppose une représentation ordonnée de la société et de l'organisation.

Par ailleurs, si le contrôle est ce qui permet de créer ou de maintenir l'ordre dans l'organisation, il apparaît relativement clairement que cet ordre est au service des dirigeants[21]. Bouquin le dit de manière très explicite (1988, p.20) : il étudie les dispositifs "sur lesquels comptent les dirigeants". Child (1984) parle du contrôle comme la réalisation du potentiel de pouvoir détenu principalement par les dirigeants. Il s'agit, selon les mots de Dermer (1988, p.27), d'une "approche unilatérale" du contrôle qui s'éloigne de la perspective sociologique qui, nous l'avons vu, est plus parcellisée et multilatérale, mais se rapproche de la perspective classique. Implicitement se trouve ainsi dans les théories fonctionnalistes une justification de l'ordre social (ou organisationnel) existant.

Un autre présupposé des théories fonctionnalistes est celui de la nature objective des sciences sociales. Selon ces auteurs, l'organisation peut se décrire de manière objective en fonction d'un certain nombre de caractéristiques. Ainsi, la structure, les pratiques, les instruments, les systèmes sont analysés, identifiés, classifiés en fonction de typologies préexistantes ; d'autre part, un nombre relativement restreint de dimensions (personnel/impersonnel, objet du contrôle, centralisation/délégation, etc.) peuvent rendre compte du mode de contrôle utilisé dans telle ou telle organisation. Cette approche par typologie renforce l'idée d'unité et d'ordre dans l'organisation : l'ensemble des éléments décrits semblent en effet tous concorder, agir de concert et avoir des effets cumulatifs et non contradictoires. Cet "effet de perspective" est dû au fait que ces auteurs travaillent à l'aide d'idéaux types qui sont des modélisations, et donc des simplifications, de la réalité organisationnelle. Par exemple Jaeger et Baliga (1985, p.118) notent :

> *Les modèles que nous allons présenter sont des 'idéaux-types' qui ne se rencontrent pas tels quels dans la réalité. Néanmoins les idéaux-types sont des aides utiles pour l'étude des organisations qui se trouvent dans le monde réel."*

3.4.3. L'étude des pratiques et des politiques

La plupart des auteurs que nous avons regroupés au sein de la perspective organisationnelle étudient à la fois la structure formelle, les outils du contrôle (règles et procédures, systèmes d'information, critères formels d'évaluation, procédures budgétaires, etc.), les relations interpersonnelles et les jeux de pouvoir. Tout cela peut être regroupé sous le vocable relativement

[21] Cela n'empêche pas ces auteurs de reconnaître l'existence d'autres contrôles dans l'organisation. Bouquin (1991) parle du contrôle invisible, Child (1984) souligne que le contrôle peut être exercé par tout individu ou tout groupe ayant du pouvoir dans l'organisation : les dirigeants, les syndicats, certains travailleurs qualifiés. Leur centre d'intérêt est cependant le contrôle exercé par les dirigeants.

imprécis et fluctuant de "pratiques et politiques". Et c'est là, nous allons le voir, une limite de cette perspective.

Ouchi (1979) observe le fonctionnement de deux services d'une même entreprise : le service achat et l'entrepôt. Il étudie non seulement les interactions entre le contremaître et les manutentionnaires ou entre le chef de service et les acheteurs, mais aussi les règles et les critères d'évaluation utilisés. Ce qui l'intéresse cependant n'est pas de savoir quel critère ou quelle règle est utilisé, ou quelle limite d'autorité est accordée, mais comment cet ensemble d'éléments agit pour exercer du contrôle. Pour reprendre les mots de Bouquin (1988), ce qui intéresse Ouchi et avec lui les théoriciens de l'organisation, c'est, non pas la conception d'outils ou l'amélioration de techniques de contrôle, mais la "conceptualisation des phénomènes" (p.7).

Jaeger et Baliga (1985, p.118) déclarent se focaliser sur les "processus organisationnels, quelque chose d'immédiatement observable". Derrière le terme de processus, les auteurs entendent ce qui est pratiqué, ce qui se passe "réellement" dans l'organisation. On peut critiquer ce vocabulaire, et avancer que ces auteurs nourrissent l'illusion de pouvoir "observer immédiatement" des pratiques organisationnelles et de pouvoir retranscrire la réalité organisationnelle, cette retranscription ne pouvant être que partielle et subjective. Cette "illusion" découle de l'une des hypothèses implicites du paradigme fonctionnaliste, celle de la nature objective des sciences sociales. Néanmoins, le centre d'intérêt de ces auteurs reste les pratiques organisationnelles, c'est-à-dire non pas (ou non pas seulement) les instruments, mais aussi la façon dont ils sont utilisés.

De même, Snell (1992) étudie les pratiques de gestion : formation, critères de mesure des performances, procédures de sélection, etc. Il se contente cependant, selon ses termes, d'analyser les processus formels, c'est-à-dire ceux qui spécifiquement conçus et mis en oeuvre à des fins de contrôle, et non pas les processus informels, qui découlent des influences personnelles.

Snodgrass (1984) mesure aussi bien les politiques que les pratiques organisationnelles, c'est-à-dire ce qui est prescrit et ce qui est observé dans l'organisation, que ce qui est de l'ordre du souhaitable (comment les organisations devraient être gérées). Elle étudie également le nombre et le domaine couvert par les instruments de contrôle (descriptions de poste, critères d'évaluation, organigramme).

Kreder et Zeller (1988) analysent la structure formelle (nombre de niveaux hiérarchiques, niveau de délégation des décisions, présence de groupes de projets, etc.), mais aussi des dimensions d'attitudes et de perceptions (comment l'autonomie est acceptée, comment la coopération

supérieur/subordonné est perçue, quel objectif est donné aux interventions de la direction, etc.) et également des pratiques de gestion (quels sont les moyens utilisés pour motiver les employés).

On remarque parmi ces exemples une abondance de centres d'intérêts : c'est parfois la structure formelle, parfois les interactions individuelles, parfois les politiques (ce qui est prescrit), parfois les pratiques (ce qui est observé), parfois les instruments, parfois les processus (comment ces instruments sont utilisés). Mais, on peut observer que ce qui focalise l'intérêt de l'ensemble de ces auteurs se situe au niveau du "comment" : comment les personnes sont-elles motivées, comment sont-elles évaluées, comment sont-elles sélectionnées, etc. Cet ensemble de "comments" représente ce que l'on pourrait appeler les politiques et pratiques organisationnelles.

Les théoriciens de l'organisation ne vont cependant pas aussi loin que les sociologues dans leur analyse des pratiques organisationnelles. Certes, certains auteurs, comme par exemple Ouchi (1979), incluent dans leurs investigations les pratiques informelles (ce qu'il appelle, p.836, "la structure sociale informelle") alors que d'autres (Snell, 1992) les excluent. Ces auteurs en restent cependant à un niveau "superficiel" : celui, dans le langage de Reynaud (1988), de la régulation de contrôle. Ainsi, sont étudiées ce que la direction souhaite faire (les politiques) et ce qui est accepté comme tel et mis en oeuvre par les membres de l'organisation, mais pas ce qui est mis en place de manière autonome et qui sert les objectifs d'autres groupes d'influence présents dans l'organisation. Autrement dit, même si les pratiques informelles sont étudiées, les jeux des acteurs autour de l'acceptation du contrôle et de ces pratiques, ne sont pas considérés.

3.4.4. Une approche comparative développée pour la description ou la prescription

L'objectif des typologies proposées par ces théoriciens du contrôle organisationnel est à notre avis double :

- il est d'une part de montrer qu'il n'existe pas une seule manière d'exercer du contrôle, mais que les solutions trouvées par différents auteurs de la littérature (les auteurs classiques, l'école des Relations Humaines, l'école des processus organisationnels, les théoriciens de la culture organisationnelle) sont une solution parmi d'autres au problème du contrôle,
- il est d'autre part de permettre la comparaison. Cette comparaison des différents modes de contrôle possibles est développée soit pour prescrire le moyen le plus adapté aux conditions particulières de telle ou telle organisation, soit pour mettre en évidence les similitudes et les différences entre divers modes de contrôle rencontrés. Dans le premier

cas, nous avons une approche prescriptive, dans le second, une approche purement descriptive.

L'approche purement descriptive se trouve chez Baliga et Jaeger (1985)[22], chez Bouquin (1991) et chez Fiol (1991) qui ne font que décrire les caractéristiques et les limitations des catégories qu'ils avancent. Pour ces auteurs, il n'est pas de "meilleurs" modes de contrôle, chacun concourant à exercer un certain contrôle sur l'organisation en utilisant des instruments différents : c'est l'idée de l'équivalence fonctionnelle développée par Katz et Kahn (1966).

Les autres auteurs avancent les conditions selon lesquelles tel ou tel mode de contrôle est plus adapté ou apparaît de manière plus fréquente. Certains auteurs ont une approche plus prescriptive : ils considèrent qu'il y a un lien entre l'efficience et l'utilisation d'un certain mode de contrôle. D'autres se contentent de décrire les conditions qui favorisent l'émergence d'un mode de contrôle particulier, que celui-ci soit justifié de manière rationnelle ou non. Parmi ces conditions, cinq catégories de contingences ont été relevées par Chiapello (1994) :
(1) le type de technologie utilisée (Perrow, 1970 ; Reeves et Woodward, 1970)
(2) les capacités de mesure et l'état de connaissance du processus de transformation présents dans l'organisation, ce qui revient à la nature de son système d'information. Cette condition est assez liée à la précédente (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982 ; Snell, 1992),
(3) les caractéristiques de l'échange (Ouchi, 1980),
(4) les caractéristiques de l'environnement (Burns et Stalker, 1961),
(5) et un ensemble d'éléments liés à l'organisation, à sa technologie et à son environnement, ce que Chiapello (1994, p.197) appelle les modèles intégrés (Mintzberg, 1982 ; Child, 1984).
Nous rajoutons à cette typologie un ensemble de contingences lié à l'environnement culturel et institutionnel de l'organisation (Snodgrass, 1984 ; Boisot, 1986, 1987 ; Lebas et Weigenstein, 1986 ; Kreder et Zeller, 1988).

Il nous semble que la perspective organisationnelle est plus adaptée aux objectifs et aux présupposés de notre recherche. Les raisons et conséquences de ce choix sont développées dans le paragraphe suivant.

[22] Ces derniers se situent à la limite de la prescription : la discussion des avantages et coûts de chaque mode de contrôle associés au processus d'adaptation stratégique qu'ils présentent dans leur article peut déboucher sur la prescription, ce que les auteurs ne font cependant pas.

4. Conclusions sur le contrôle organisationnel et implications pour notre recherche

Le tableau 2.5 reprend de manière synthétique les caractéristiques des trois visions du contrôle organisationnel que nous avons relevées dans la littérature.

Tableau 2.5
Synthèse des trois courants de la littérature sur le contrôle organisationnel

	Perspective classique	Perspective sociologique	Perspective organisationnelle
Concept de contrôle	Le contrôle est une fonction, une activité, une profession	Le contrôle est un ensemble d'influences, de jeux de pouvoir, qui produisent une régulation	Le contrôle a pour fonction l'obtention de la coopération individuelle pour atteindre des buts communs
Point de focalisation de l'analyse	La structure formelle et le système d'information, la conception des instruments et des techniques de contrôle, les aspects directs du contrôle	Les relations interpersonnelles, l'acceptation et la négociation des règles et des pratiques, les aspects formels et informels du contrôle	Les pratiques et politiques qui contribuent de manière directe ou indirecte au contrôle
Vision sous-jacente de l'organisation	Vision unitaire et ordonnée	Vision parcellisée et multilatérale	Vision unitaire et ordonnée
Objectif de l'analyse	Prescription, instrumentation	Description, mise en évidence des conflits et des groupes d'influence	Comparaison, classification, éventuellement prescription
Limites	Sous-estimation de l'importance du facteur humain, vision partielle du contrôle dans l'organisation	Difficulté de comparer, d'avoir une vision d'ensemble du contrôle dans l'organisation	Simplification de la réalité, niveau d'analyse relativement superficiel

Les thèmes abordés dans ce tableau nous permettent de justifier, dans un premier temps, le choix de la perspective organisationnelle que nous avons fait et d'en mesurer, dans un second temps, les conséquences et les implications pour notre recherche.

4.1. Choix de la perspective organisationnelle

Les objectifs de recherche que nous nous sommes fixés nous obligent à tenir compte de deux contraintes :

- avoir une vision du contrôle suffisamment large pour rendre compte des pratiques d'organisations d'origines et d'activités diverses (filiales et sociétés mères, entreprises à capitaux américains, japonais et européens, secteurs et tailles divers),
- pouvoir comparer les systèmes de contrôle existant dans ces organisations.

Ces deux contraintes apparemment contradictoires nous ont semblé pouvoir être combinées en adoptant une perspective "organisationnelle". En effet :

- les limitations de la perspective classique (focalisation sur les aspects techniques du contrôle et sur la partie mesure et évaluation des performances) ne nous auraient pas permis, à notre avis, de comprendre les mécanismes de contrôle présents par exemple dans les filiales japonaises. Ainsi, dans les entreprises japonaises, selon Snodgrass (1984), le contrôle utilise peu d'outils formalisés : on n'y trouve par exemple peu de descriptions de postes, peu de critères formels d'évaluation ; de plus, la partie "centrale" du processus de contrôle (fixation d'objectifs-mesure et comparaison-rétroaction), qui constitue le sujet des travaux des auteurs de contrôle de gestion, s'y trouve peu accentuée à la différence de la partie sélection et formation ou des aspects de communication interne. De même, on peut supposer que, dans les entreprises singapouriennes qui, selon la littérature (Deyo, 1976 ; Chong, 1987 ; Wong, 1991-92), exercent un contrôle de type paternaliste et centralisé, le système de contrôle de gestion est peu formalisé. Ainsi, se focaliser sur le contrôle de gestion dans les entreprises japonaises[23] ou dans certaines filiales singapouriennes[24] qui adopteraient une gestion traditionnelle, aurait à notre avis détourné notre attention d'autres éléments du processus essentiels pour la compréhension du contrôle dans ces entreprises,

[23] On peut noter que peu d'articles ont été consacrés à ce sujet : Snodgrass (1984), Daley et alii (1985), Ueno et Wu (1993). Ces auteurs tendent à montrer que la façon dont les instruments de contrôle de gestion sont utilisés dans les entreprises japonaises diffèrent des entreprises américaines.

[24] Là aussi, peu de recherches y sont consacré : Wee et alii (1989), Dart et alii (1990), Harrison et alii (1994). Les conclusions vont dans le même sens que pour les entreprises japonaises.

- les implications de la perspective sociologique en matière de méthodes et de résultats (restriction du nombre des sociétés pouvant être analysées du fait de la nécessité d'étudier en profondeur chaque situation de contrôle, difficulté de comparer les résultats obtenus d'une organisation à l'autre) nous ont fait préférer la perspective organisationnelle qui, nous l'avons vu, adopte comme point de départ le point de vue de la comparaison.

Les présupposés de la perspective organisationnelle sont en conformité avec la définition préalable que nous avons donnée du contrôle organisationnel, à savoir (Bouquin, 1988, p.8) :

> *"l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celles-ci".*

et avec ses implications que nous reprenons brièvement :
(1) le contrôle organisationnel est au service des objectifs des dirigeants,
(2) il s'applique aux comportements des individus,
(3) c'est un contrôle interne,
(4) qui permet la coordination des activités individuelles dans l'organisation.

Cette définition préalable du concept de contrôle organisationnel nécessite cependant des commentaires supplémentaires, en vue notamment de son opérationnalisation. La délimitation des concepts que nous utilisons dans cette thèse a en effet un double objectif : permettre de représenter le système de contrôle organisationnel des filiales et établir une base de comparaison avec les systèmes de contrôle organisationnel des sociétés mères et des sociétés locales.

4.2. Délimitation des concepts utilisés

Trois concepts utilisés dans la thèse vont être définis : le système de contrôle organisationnel (SCO), la notion de perspective élargie du processus de contrôle et celle de mode de contrôle.

4.2.1. Définition du système de contrôle organisationnel

Nous appelons système de contrôle organisationnel ***l'ensemble des politiques mises en oeuvre ou adoptées par les dirigeants d'une organisation dans les domaines de la sélection, de la formation, de la direction et de la rémunération du personnel, qui se caractérise par un recours plus ou moins grand à un mode de contrôle de type personnel ou impersonnel, de type hiérarchique ou non hiérarchique.***

La définition que nous adoptons ici est une déclinaison de la définition de Bouquin rappelée plus haut. Certaines expressions ont été modifiées pour les raisons suivantes :

- au lieu de "dispositifs", nous utilisons le terme "politiques", ce qui va dans le sens d'une plus grande restriction et précision. Le mot "politiques" se réfère à ce qui est prescrit, à ce qu'il faut faire. Il ne peut s'agir seulement de ce qui est écrit dans les manuels de procédures ou dans les discours officiels des dirigeants. En effet, comme le souligne Snodgrass (1984, pp.211-217), dans les entreprises japonaises, une grande part de la communication passe par du non verbal et du non écrit. Les politiques ne sont donc pas contenues en totalité dans les discours officiels et les manuels. Il s'agit donc aussi de ce que l'on peut comprendre, de manière indirecte et implicite, qui constitue la ligne de conduite à suivre. Nous ne parlons pas de pratiques, terme relativement imprécis, qui, dans le vocabulaire des théoriciens des organisations étudiés plus haut (par exemple Jaeger et Baliga, 1985 ou Snell, 1992), signifie bien souvent, nous l'avons vu, la mise en oeuvre ou la façon dont les politiques sont observées. C'est ce que nous signifions dans l'expression "politiques mises en oeuvre ou adoptées",
- Bouquin parle des "dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants". De manière plus précise, nous spécifions les politiques qui sont "mises en oeuvre ou adoptées". Cette expression recouvre aussi bien ce qui est spécifiquement conçu et mis en place par les dirigeants ou par les services fonctionnels à des fins de contrôle que ce qui résulte des habitudes ou de l'héritage administratif existant et qui sont conservées. Il s'agit par là de bien souligner que le système de contrôle couvre tout ce qui est reconnu par les dirigeants comme exerçant du contrôle.

4.2.2. Perspective élargie du processus de contrôle

Noua avons vu, au cours de la première partie de ce chapitre, ce qui est généralement entendu par processus de contrôle par les auteurs de contrôle de gestion : fixation d'objectifs, mesure et comparaison, rétroaction. Nous avons également souligné les difficultés qu'ont rencontré ces auteurs à situer le contrôle par rapport aux étapes du processus et la vision partielle du contrôle qui en résulte.

Conformément à un certain nombre d'auteurs mentionnés plus haut (Ouchi, 1979 ; Jaeger et Baliga, 1985 ; Snell, 1992), nous adoptons ici une perspective "élargie" du contrôle (selon les termes de Snell, 1992, p.294) et incluons dans le processus de contrôle non seulement sa partie

centrale (ce que Katz, 1984, appelle les mécanismes actifs du contrôle), que nous intitulons la direction, mais aussi la rémunération, la sélection et la formation. Nous obtenons donc un processus de contrôle en quatre étapes, comme le montre la figure 2.4 :

(1) la direction[25] recouvre la fixation d'objectifs ou de normes de référence (qui correspond à la phase d'instruction opératoire de Child, 1984), la mesure des résultats obtenus et la comparaison avec les objectifs fixés (qui correspond à sa phase de rétroaction). Les objectifs fixés peuvent être plus ou moins précis ou de nature plus ou moins économique ; ils peuvent couvrir un horizon à plus ou moins long terme ; ils peuvent porter sur les comportements ou sur les résultats. On peut tirer de la lecture de Jaeger et Baliga (1985, p.118) quatre exemples d'objectifs : des objectifs de performance quantifiés, des normes qualitatives communes de performance, une philosophie commune de management, des procédures écrites. Chacun de ces exemples renvoie à un standard de comportement ou de résultat qui sert de référence pour les actions des personnes contrôlées et pour leur évaluation. Cette étape du processus de contrôle est la seule considérée par la perspective classique,

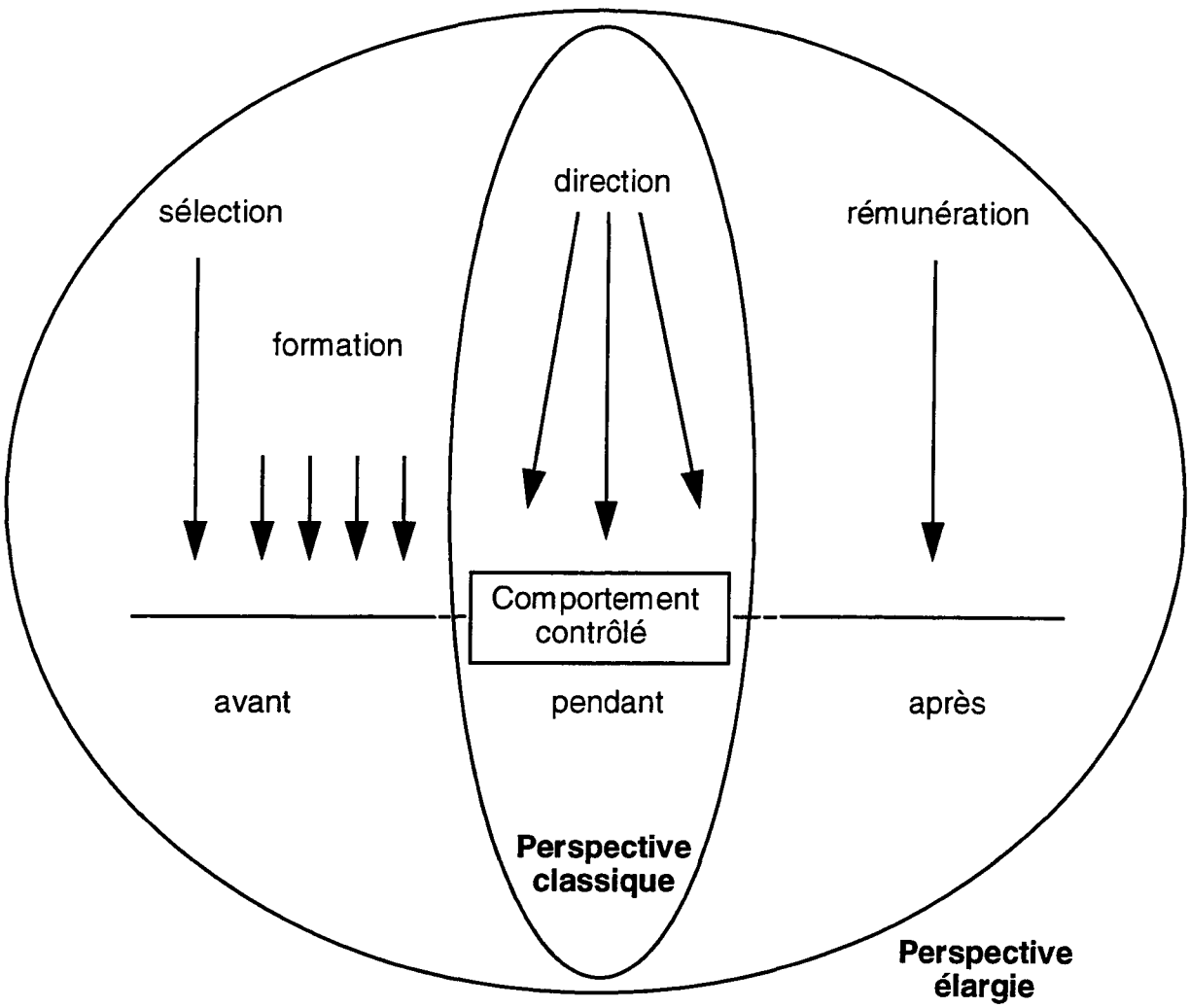
(2) la rémunération inclut l'ensemble des sanctions et récompenses attribuées en compensation du travail fourni et des performances obtenues. La rémunération renvoie à tous les éléments soulignés par Etzioni (1969), à savoir à des aspects de sécurité (emploi à vie), à des aspects économiques (primes, augmentations de salaires) et à des gratifications de nature honorifique (promotions, augmentation des responsabilités, citation en exemple) ou morale (inclusion dans le groupe, sentiment d'appartenance, etc.),

(3) la sélection regroupe le filtrage des membres de l'organisation,

(4) enfin la formation inclut non seulement l'enseignement des aspects techniques ou professionnels, mais aussi l'inculcation des normes de comportements et des valeurs de l'organisation que certains auteurs regroupent sous le terme de socialisation (Van Maanen et Schein, 1979 ; Katz, 1984 ; Jaeger et Baliga, 1985).

[25] Traduction du terme anglais "monitoring" que les auteurs mentionnés ci-dessus utilisent. Voire note 20 à ce propos. Pour préciser notre position par rapport à ces derniers, nous incluons dans la phase "monitoring" l'évaluation mais pas la rémunération.

Figure 2.4
Perspective élargie du processus de contrôle



4.2.3. Notion de mode de contrôle

Le mode de contrôle est un idéal-type de système de contrôle organisationnel que nous caractérisons à l'aide de deux dimensions : la dimension personnel-impersonel et la dimension hiérarchique-non hiérarchique. Ces deux dimensions reprennent partiellement les axes de différenciation des modes de contrôle mis en évidence par la littérature que nous avons analysée

plus haut. Elles s'appuient essentiellement sur le modèle de Boisot et Child (Child, 1984 ; Boisot, 1986, 1987 ; Boisot et Child, 1990).

La dimension personnel-impersonnel renvoie aux dichotomies formel-informel (Burns et Stalker, 1961), bureaucratique-culturel (Child, 1984 ; Jaeger et Baliga, 1985), organisations de type A-de type Z (Ouchi et Jaeger, 1978 ; Ouchi, 1981) et explicite-implicite (Snodgrass, 1984 ; Kreder et Zeller, 1988) avancées par la littérature[26]. Le tableau 2.6 reprend les caractéristiques de ces deux types de contrôle. Il nous permet de dire qu'un contrôle de type impersonnel s'appuie sur une définition précise et formelle des fonctions, une sélection des employés sur la base de critères techniques ou professionnels, une individualisation des responsabilités et des carrières, la motivation sur la base de la conformité à des règles impersonnelles de comportements ou à des standards quantifiés de résultats et sur la base de rétributions externes liées à cette conformité. Ainsi, la coopération des individus s'obtient-elle par une adhésion individuelle calculée (pour reprendre la typologie de Etzioni, 1969) à l'effort commun et par une mise en commun des capacités techniques et des compétences professionnelles individuelles. A l'inverse, un contrôle de type personnel s'appuie sur une définition vague et informelle des fonctions, une sélection stricte et une socialisation intensive des employés, un partage des valeurs qui permet des promotions lentes, des responsabilités collectives et s'appuie sur des carrières de généralistes, une communication intensive et largement personnalisée. L'adhésion aux buts communs se fait sur la base de l'implication personnelle des individus, compensée par une protection assurée par le groupe.

[26] Nous avons préféré utiliser cette terminologie de "personnel-impersonnel" (présente chez Reeves et Woodward, 1970, chez Child, 1984 et chez Boisot, 1986, 1987) pour éviter les ambiguïtés des autres terminologies : voir notes 10, 13, 14, 15, 16 et 18.

Tableau 2.6
Contenu de la dimension personnel-impersonnel défini à l'aide de la littérature

Un contrôle impersonnel/personnel se caractérise par :	Burns et Stalker (1961)	Ouchi et Jaeger (1978)	Mintzberg (1982)	Child (1984)	Snodgrass (1984)	Jaeger et Baliga (1985)	Boisot (1986, 1987, 1990)	Lebas et Weig. (1986)	Bouquin (1991)	Fiol (1991)
• la formalisation	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
• la spécialisation	x	x	x	x					x	x
• l'impersonnalité de la communication	x		x						x	x
• l'emploi à court terme/à vie		x						x	x	x
• des évaluations et promotions rapides/lentes		x								
• des responsabilités individuelles/collectives		x								x
• l'importance des contrôles comptables et budgétaires/de la socialisation et communication interne				x	x			x	x	x
• des rétributions externes/internes				x		x				
• pas de nécessité/ nécessité du partage des valeurs					x	x	x			

La dimension hiérarchique-non hiérarchique recouvre les oppositions contrôle des comportements-des résultats (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982 ; Jaeger et Baliga, 1985), centralisation-délégation (Child, 1984), recours à la coordination hiérarchique-latérale (Boisot, 1986, 1987 ; Boisot et Child, 1990). Le tableau 2.7 reproduit le contenu de ces oppositions. Ainsi peut-on dire qu'un contrôle de type hiérarchique s'appuie sur une coordination verticale, essentiellement par le biais de la hiérarchie, et donc sur une communication descendante. Les compétences et l'information sont réparties de manière inégalitaire entre le haut et le bas de la hiérarchie, les décisions sont centralisées et le contrôle porte sur les comportements des employés et l'application des décisions.

A l'inverse, un contrôle de type non hiérarchique est fondé sur une communication latérale, la diffusion des informations et des compétences, une certaine délégation des décisions et la mise en place de mécanismes latéraux de coordination. Le contrôle porte sur les résultats (que ceux-ci soient formalisés sous forme d'objectifs quantifiés ou qu'ils prennent la forme de normes implicites de performance).

Tableau 2.7
Contenu de la dimension hiérarchique-non hiérarchique défini à l'aide de la littérature

Un contrôle hiérarchique/non hiérarchique se caractérise par :	Burns et Stalker (1961)	Ouchi et Jaeger (1978)	Mintz-berg (1982)	Child (1984)	Snod-grass (1984)	Jaeger et Baliga (1985)	Boisot (1986, 1987, 1990)	Lebas et Weig. (1986)	Bou-quin (1991)	Fiol (1991)
• la concentration des compétences en haut de la hiérarchie/la diffusion des compétences	x		x	x			x			
• la centralisation/la délégation des décisions	x		x	x		x		x		
• une structure hiérarchique/non hiérarchique	x		x				x			x
• une communication descendante/ latérale	x						x	x		x
• des barrières/pas de barrières à la diffusion de l'information/							x			
• un contrôle des comportements/ des résultats			x	x		x		x	x	
• une distance hiérarchique/pas de distance hiérarchique	x							x		

La combinaison de ces deux dimensions met en évidence quatre idéaux-types de modes de contrôle qui reposent principalement sur la typologie de Boisot et Child (Child, 1984 ; Boisot, 1986, 1987 ; Boisot et Child, 1990) : le contrôle personnel hiérarchique (modèle du fief), le contrôle personnel non hiérarchique (modèle du clan), le contrôle impersonnel hiérarchique (modèle de la bureaucratie) et le contrôle impersonnel non hiérarchique (modèle du marché[27]). Le tableau 2.8 souligne les similitudes et les différences qui existent entre ces quatre modes de contrôle et les catégories des typologies présentées dans ce chapitre. Il montre ainsi que de nombreux recoupements existent entre ces différentes classifications. Par ce tableau, nous ne voulons pas recouvrir, à tous prix, toutes les typologies existantes, ce qui serait extrêmement ambitieux, mais nous souhaitons plutôt montrer qu'une relative cohérence existe entre notre modèle et les typologies de modes de contrôle existantes.

Les quatre catégories que nous avons ainsi identifiées sont, il convient de les souligner à nouveau, des idéaux-types de modes de contrôle (au sens de Weber, 1922) : ce sont des construits théoriques qui permettent de représenter la réalité. Il est clair que ces représentations extrêmement simplifiées et ordonnées des organisations n'existent pas en tant que telles. Les organisations "réelles" en effet :

- peuvent utiliser simultanément plusieurs instruments de contrôle : un contrôle par les règlements peut par exemple être exercé conjointement avec un contrôle par le marché (Lebas et Weigenstein, 1986),
- voient coexister plusieurs systèmes de contrôle : on peut envisager qu'il existe des systèmes différents d'une division à l'autre, d'un département à l'autre (Boisot, 1987), et même au sein d'un même département d'un "couple supérieur-subordonné" à l'autre, ou que les cadres et les employés relèvent de systèmes différents (Snodgrass, 1984 ; Snell, 1993). On peut aussi rencontrer des situations où le "contrôle invisible" exerce des influences complémentaires, neutres ou contradictoires par rapport au système de contrôle organisationnel (Bouquin, 1988, p.20),
- sont plus complexes que ce que leur positionnement sur deux dimensions peuvent le laisser entendre.

Ceci doit nous contraindre à une certain prudence dans l'interprétation de nos résultats.

[27] Il ne s'agit pas, comme chez Ouchi (1980), de l'institution économique du marché mais du mode de régulation des comportements que produit cette institution et qui est introduit dans l'entreprise (comme le montrent par exemple Lebas et Weigesntein, 1986, p.265 ; Hennart, 1991, p.72).

Tableau 2.8
Les quatre idéaux-types de modes de contrôle
à l'aune de la littérature

	Contrôle impersonnel hiérarchique	Contrôle impersonnel non hiérarchique	Contrôle personnel non hiérarchique	Contrôle personnel hiérarchique	Remarques
Burns et Stalker (1961)/Perrow (1970)/ Kreder et Zeller (1988)	Type mécaniste/ planification / modèle systémique	--	Type organique/ ajustement mutuel/ modèle behavioral	--	Chez ces auteurs, les dimensions "hiérarchique" et "impersonnalité" des contrôles ne sont pas indépendantes
Reeves et Woodward (1970)	Impersonnel			Personnel	Chez cet auteur, les deux types de contrôle sont "hiérarchiques"
Ouchi (Ouchi et Maguire, 1975 ; Ouchi, 1977)	Contrôle des comporte-ments	Contrôle des résultats	--	--	Le contrôle rituel présenté en 1977 par Ouchi n'est pas vraiment du contrôle personnel : c'est une apparence de contrôle
Ouchi (1979, 1980)	Hiérarchie	Marché	Clan	--	Il n'y a pas chez Ouchi de contrôle personnel hiérarchique
Ouchi (1981)/ Jaeger et Baliga, 1985)/ Snodgrass (1984)	Type A/contrôle bureaucratique/contrôle explicite		Type Z/contrôle culturel/contrôle implicite		Il n'y a pas chez ces auteurs de dimension "hiérarchique"
Merchant (1982)/ Snell (1992)	Contrôle des actions/des comporte-ments	Contrôle des résultats	Contrôle du personnel/ des entrants	--	Même remarque pour ces auteurs
Mintzberg (1982)	Standardisa-tion des procédés	Standardisa-tion des résultats	Ajustement mutuel	Supervision directe	Nous n'avons pas inclus la standardisation des normes et des qualifications qui, pour Mintzberg, opèrent un contrôle fondé sur le partage des valeurs avec une certaine délégation des décisions. Le fait, cependant, que ces normes et qualifications fassent l'objet d'une certaine standardisation (et donc d'une formalisation) les rend cependant plus proches d'un contrôle de type impersonnel.
Boisot (1986, 1987) / Child (1984 ; Boisot et Child, 1990)	Bureaucra-tie/ contrôle bureaucra-tique	Marché/ contrôle des outputs	Clan/ contrôle culturel	Fief/ contrôle personnalisé centralisé	

Lebas et Weigenstein (1986)	Pyramide	Marché		Famille	Les "machines" opèrent un contrôle de type impersonnel et fondé sur une certaine décentralisation. En cela, ils se rapprochent du modèle du marché. Ils diffèrent cependant par le fait que les marchés reposent sur des mécanismes externes (les prix) alors que les machines utilisent des règles internes. Les familles opèrent un contrôle par la culture et sont fondées sur l'ordre hiérarchique[28]
Bouquin (1991)	Solution bureaucra-tique	Direction par objectifs	Théorie Z	--	Même remarque que pour Ouchi (1979, 1980)
Fiol (1991)	Contrôle par les règlements et procédures	Contrôle de gestion	Contrôle par la culture	Contrôle par les facteurs de satisfaction	Cet auteur souligne les similitudes de sa propre typologie avec celle de Boisot. Il souligne également qu'il existe une différence essentielle entre les deux : le modèle de Boisot ne met pas en évidence la complémentarité des différents idéaux-types de modes de convergence des buts (p.650)

Néanmoins, le niveau d'analyse auquel nous nous plaçons (le système de contrôle organisationnel de chaque filiale et non de chaque département ou de chaque service) et l'intérêt que nous portons aux politiques mises en place par les dirigeants nous obligent à une modélisation (et donc à une simplification) de la réalité et à une focalisation sur le système de contrôle organisationnel tel qu'il est perçu et restitué par l'équipe dirigeante. De plus, l'instrumentation théorique développée dans ce chapitre nous permet de représenter et de comparer les systèmes de contrôle organisationnel présents dans des organisations d'activités, de statuts et d'origines extrêmement disparates. Pour prendre un exemple, on peut supposer que le mode impersonnel hiérarchique est plus représentatif des sociétés françaises que des britanniques (Boisot, 1986 ; Lebas et Weigenstein, 1986) ou que le mode personnel hiérarchique traduit les modes de contrôle usuels des entreprises chinoises et de certaines entreprises japonaises (Boisot, 1986 ; Boisot et Child, 1990). Ceci a pour nous un intérêt essentiel lorsque l'on se place, comme nous allons le faire au chapitre 3, dans la perspective d'une recherche comparative.

[28] Cet aspect n'est pas très clair chez Lebas et Weigenstein (1986) pour lesquels le contrôle par la culture est assorti d'une minimisation de la coordination hiérarchique. Chez Hofstede (1994) cependant, les "familles" sont fondées sur la concentration de l'autorité et des décisions en haut de la hiérarchie qui est représenté par la figure du père ou du grand-père tout puissant (p.188).

CHAPITRE 3

LES APPROCHES DU MANAGEMENT COMPARATIF :

LA QUESTION DU TRANSFERT

La question du transfert des systèmes et pratiques de management a été traitée principalement par les auteurs de management comparatif. En réalité, cette question a été à l'origine même des premières études de management comparatif (Harbison et Myers, 1959 ; Farmer et Richman, 1965 ; Negandhi et Prasad, 1971). Ainsi, selon Negandhi (1986, p.36) :

> *"Bien que quelques études interculturelles sur les organisations aient été effectuées avant les années 1950, les projets à grande échelle sur l'industrialisation des pays en voie de développement mis en place par quatre grandes universités (MIT, Chicago, California et Princeton) pendant les années 1950 ont donné une impulsion fondamentale au domaine du management comparatif."*

Ces premières études avaient pour objectif, en effet, de transférer dans les pays en voie de développement les méthodes élaborées aux Etats-Unis pour permettre une industrialisation rapide de ces pays. Bon nombre d'auteurs de management comparatif ont ensuite également considéré que le fait de distinguer ce qui est universel, et donc transférable, et ce qui ne l'est pas, est au coeur même du management comparatif (Koontz et O'Donnell, 1972 ; Newman, 1978 ; Child et Tayeb, 1982-1983 ; Negandhi, 1983 ; d'Iribarne, 1987 ; Redding, 1994). Ainsi, Redding (1994, p.324) énumère les questions des praticiens qui peuvent être résolues par le management comparatif :

> *"1. Comment les organisations multiculturelles peuvent-elles être gérées ?*
> *2. Comment les organisations issues d'une culture doivent-elles s'adapter aux environnements culturels et aux employés d'une autre culture ?*
> *3. Comment une culture bénéficiaire peut-elle accommoder au mieux les pratiques organisationnelles d'une société étrangère ?*
> *4. Quelles pratiques organisationnelles sont transférables avantageusement d'une culture à une autre ?"*

La question du transfert est donc bien au coeur du management comparatif.

Beaucoup d'auteurs ont classifié ce champ en de multiples écoles, perspectives théoriques et méthodologiques. Il est hors du cadre de cette thèse d'étudier ces différentes écoles et les résultats des études comparatives, qui sont extrêmement nombreuses et relativement disparates (on a pu ainsi employer, pour décrire ce champ, la métaphore de la jungle : Schollhammer, 1969 ; Redding, 1994). Nous allons plutôt analyser ici les modèles théoriques et les résultats empiriques qui ont tenté d'aborder "de front" la question du transfert. Nous avons tout simplement distingué deux groupes de recherches en fonction de critères "historiques" (les modèles les plus anciens, puis les plus récents) qui correspondent également à des critères "géographiques" (les études sur le transfert des pratiques américaines, puis sur le transfert des pratiques japonaises). Ces deux groupes d'études font l'objet des deux sections suivantes ;

nous verrons dans la troisième section les études effectuées à Singapour sur la question du transfert.

1. La question du transfert des pratiques américaines

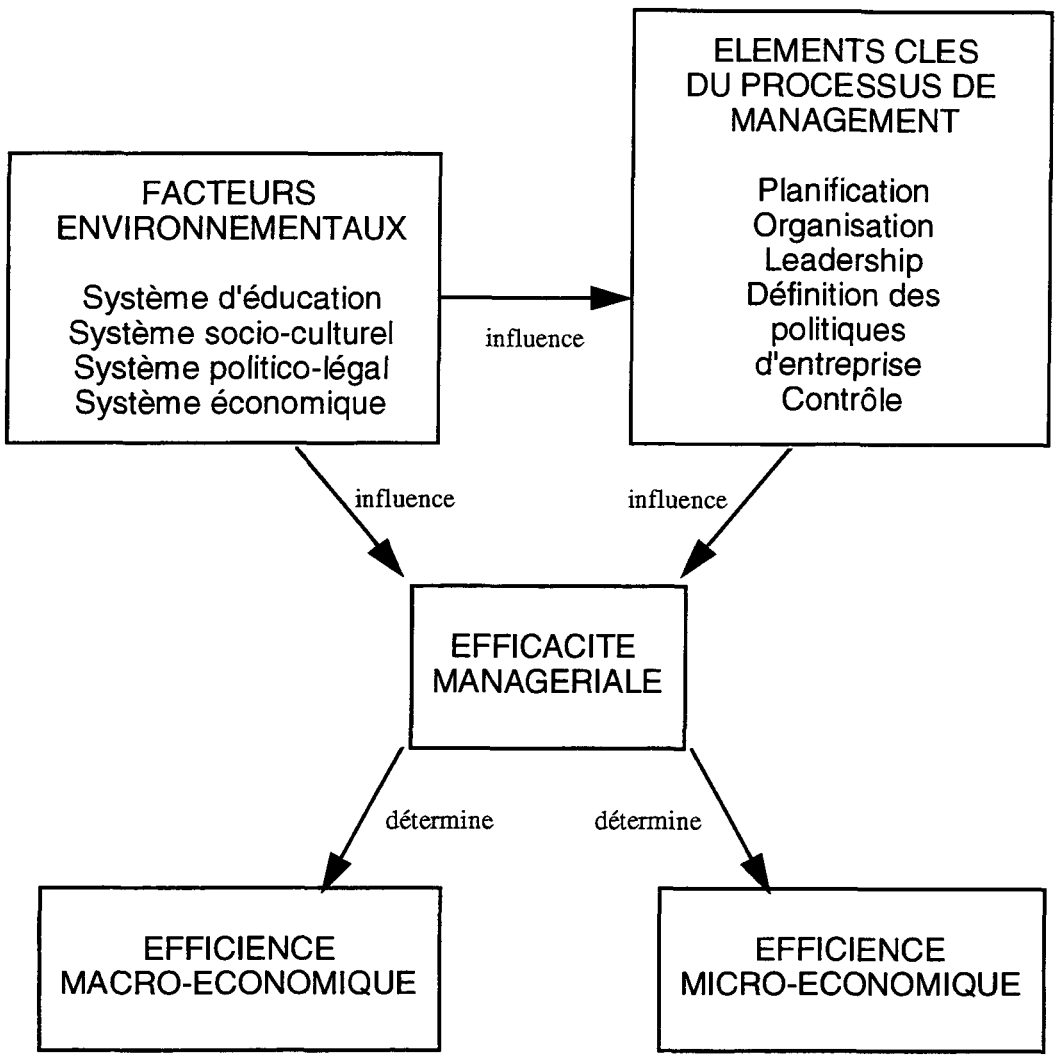
Les premiers auteurs de management comparatif qui ont tenté de proposer un modèle théorique applicable au transfert des techniques et méthodes de management se sont intéressés au management américain. En effet, jusque dans les années 1970, la "science du management" était essentiellement américaine, et même en France (Servan-Schreiber, 1967) et au Japon (Dunphy, 1986 ; Fukuda, 1988 ; Hasegawa, 1994), le style de management "traditionnel" était considéré comme dépassé et inefficient, et les cadres étaient invités à adopter les techniques américaines modernes. Ces premiers auteurs font partie de la perspective environnementale (Miller, 1984) ; ils sont au nombre de quatre :

- Farmer et Richman (1964),
- Negandhi et Estafen (1965).

1.1. Le modèle de Farmer et Richman (1964)

Le modèle de Farmer et Richman (1964) (figure 3.1) s'intéresse aux liens qui existent entre les facteurs environnementaux (système d'éducation, système socio-culturel, système politique et légal, système économique), le processus de management, l'efficacité du management, l'efficience de l'organisation (efficience micro-économique) et celle du système économique national (efficience macro-économique). Ces auteurs sont partis de la constatation que l'efficacité managériale (définie en fonction d'un certain nombre de facteurs de satisfaction) est disparate d'un pays à l'autre. Ils expliquent ces différences par la diversité des contextes nationaux. Selon ces auteurs, donc, les pratiques de management sont déterminées par le contexte dans lequel elles sont exercées, et c'est sur ce contexte qu'il faut agir pour améliorer l'efficience des entreprises et le développement économique du pays. Cette conception déterministe du rôle du management dans le succès des entreprises ne laisse pas la place au transfert des pratiques et techniques de management sans que les contraintes de l'environnement ne soient modifiées.

Figure 3.1
Le modèle de Farmer et Richman (1964)
(d'après Schollhammer, 1970, p.21)



L'approche conceptuelle de Farmer et Richman a l'avantage d'être la première ; elle a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs environnementaux, d'isoler les comportements des entreprises de ceux des individus, et de différencier l'efficacité du management et l'efficience de l'organisation. Mais elle a été vivement critiquée pour sa conception "passive" du rôle des individus dans les entreprises et pour son excessive simplicité (Schollhammer, 1970 ; Roberts, 1970 ; Miller, 1984 ; Negandhi, 1986). Ainsi, Schollhammer (1970) montre-t-il que les études empiriques qui ont pris comme fondement ce modèle théorique n'ont pas confirmé le déterminisme de Farmer et Richman, au contraire. Il souligne que les organisations peuvent adopter des pratiques de management différentes, même au sein d'un même environnement national, et que les cadres et dirigeants d'entreprise ne sont pas le

jouet des événements : ces derniers peuvent agir sur les données environnementales pour les modifier en leur faveur ou pour en limiter les effets. Schollhammer critique également la vision éminemment simpliste des relations organisations-environnement-efficience (p.23) :

> *"La perspective écologique[1] a été jusqu'à aujourd'hui incapable de tenir compte du fait que pratiquement tous les facteurs environnementaux sont liés entre eux, et que cependant leur impact sur les activités des entreprises ne sont pas cumulatifs ni uniformes [...] En tant que fondement de la recherche empirique, la perspective écologique du management comparatif est donc défectueuse sur le plan de sa mise en application."*

1.2. Le modèle de Negandhi et Estafen (1965)

Negandhi et Estafen (1965) sont partis du modèle de Farmer et Richman, en prenant cependant une approche plus "micro", plus comportementale et moins déterministe. Ils introduisent principalement la notion de "philosophie de management" qu'ils définissent comme (p.310) :

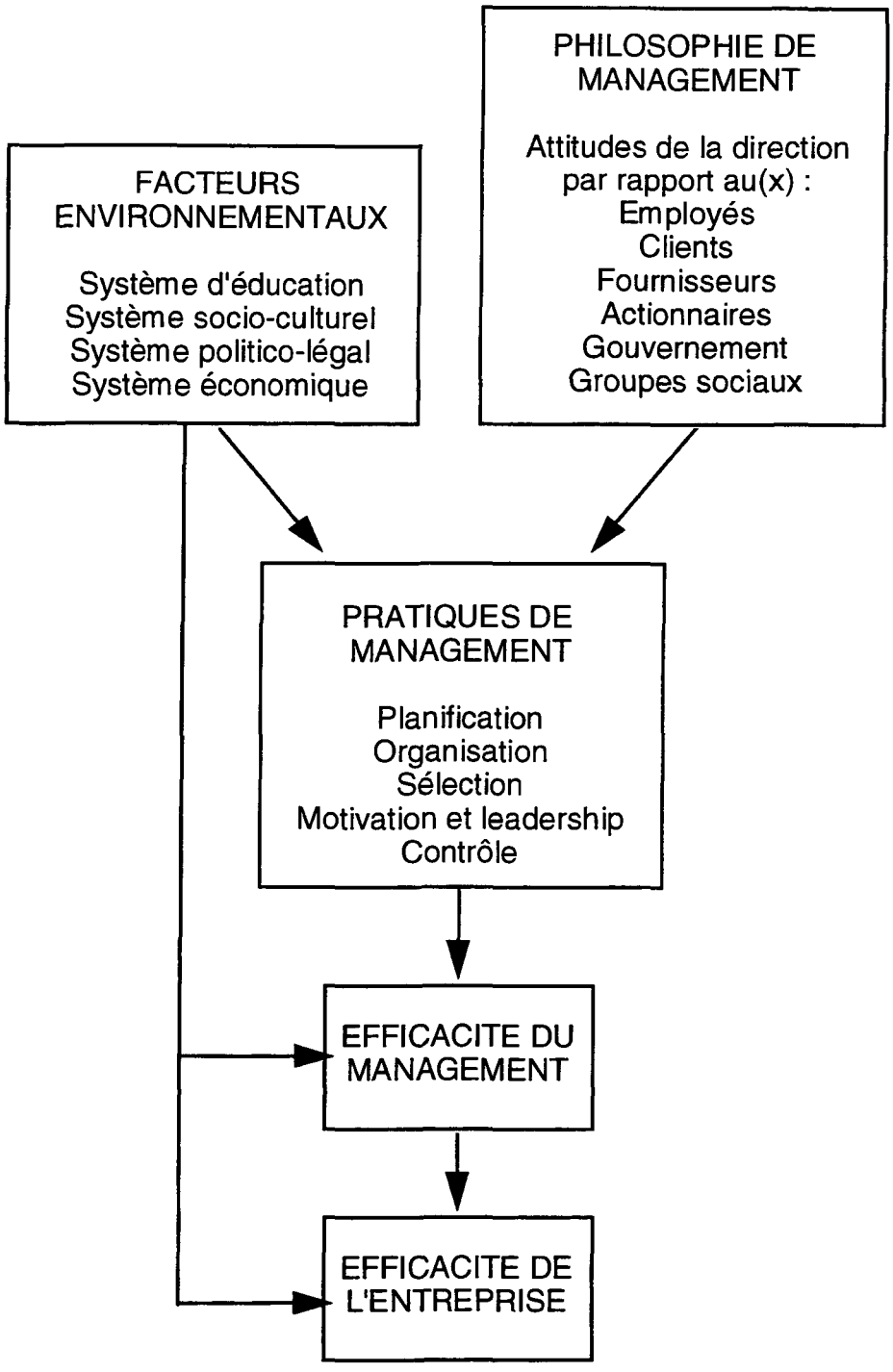
> *"Les attitudes et relations exprimées et implicites d'une entreprise avec certains de ses agents internes et externes."*

Selon eux, comme le montre la figure 3.2, les pratiques de management dépendent essentiellement de facteurs environnementaux mais aussi d'une philosophie propre à chaque entreprise. Ces pratiques ont, à leur tour, une influence sur l'efficacité du management et celle de l'entreprise. Autre élément introduit par rapport au modèle de Farmer et Richman : l'impact de l'environnement sur l'efficacité.

L'indépendance présumée entre la philosophie de management, considérée comme une "donnée", et les contraintes de l'environnement national dans lequel elle est née permet un transfert immédiat des pratiques d'un pays à l'autre, sans adaptation substantielle. Elle permet également de distinguer l'impact de l'environnement local et l'influence de la philosophie de management importée sur les pratiques des filiales d'entreprises étrangères et sur leur efficacité organisationnelle.

[1] L'hypothèse déterministe implicite et le niveau macro-économique de l'analyse de Farmer et Richman expliquent l'appellation "approche écologique" qui est parfois donnée à ces auteurs (par exemple par Schollhammer, 1970 et Negandhi, 1986).

Figure 3.2
Le modèle de Negandhi et Estafen (1965, p.23)



Un grand nombre d'études empiriques ont utilisé cette approche pour étudier le transfert de systèmes de management. La plupart ont montré la performance supérieure des filiales d'entreprises américaines, et donc de leurs pratiques importées (qu'ils appellent "pratiques de management avancé"), par rapport aux organisations locales (Negandhi et Prasad, 1971 ;

Negandhi, 1973 ; Low, 1984 ; Negandhi, 1986). Ainsi, Negandhi (1986), reprenant les conclusions de l'ensemble des études réalisées selon ce modèle, conclue-t-il (p. 45) :

> *"Les pratiques de management avancé sont-elles utiles, en termes d'efficacité, aux entreprises industrielles dans les pays en voie de développement ? [...] Afin de donner une réponse systématique à cette question, nous avons tenté d'explorer les relations qui existent entre les différents indicateurs de pratique de management et l'indice d'efficacité organisationnelle. Les résultats [...] montrent que 63 à 91 % des différences d'efficacité sont expliquées par le type de pratique de management. La nature de ces relations suggère que l'utilisation de pratiques de management avancé conduit à une meilleure efficacité organisationnelle."*

D'autres ont appliqué ce modèle au management japonais (Putti et Chong, 1985 ; Lim, 1987 ; Fukuda, 1988), en tirant des conclusions plus nuancées.

Le modèle de Negandhi et Estafen (1965) a l'avantage d'être simple et facilement opérationnalisable. Mais il a été également critiqué à de nombreux titres :

- les variables utilisées pour décrire l'environnement et la philosophie de management sont relativement superficielles et arbitraires (Schollhammer, 1970 ; Fukuda, 1988 ; Nath, 1988),
- l'hypothèse d'indépendance entre la philosophie de management et l'environnement est peu réaliste (Schollhammer, 1970 ; Fukuda, 1988). Elle est en outre totalement opposée aux résultats des études culturalistes (Hofstede, 1980 ; Kelley et Worthley, 1981 ; d'Iribarne, 1989 ; etc.) ou institutionalistes (Maurice et alii, 1980),
- la relation entre pratiques de management et efficacité semble relativement simpliste, et trop de variables incontrôlables risquent de la mettre en cause (Schollhammer, 1970),
- enfin, ce modèle ne permet pas de comprendre les causes d'un comportement donné (Schollhammer, 1970). Dans le modèle avancé par Negandhi et Estafen, en effet, la seule justification de l'adoption de pratiques importées réside dans leur plus grande efficacité. Or, la raison pour laquelle les entreprises japonaises transfèrent moins facilement et avec moins d'efficacité leurs pratiques dans un même contexte national que les entreprises américaines (conclusion qui est mise en évidence par un certain nombre de recherches effectuées) ne peut pas être expliqué par une efficience supérieure du management américain (Putti et Chong, 1985 ; Lim, 1987).

On peut avancer d'autres critiques au modèle de Negandhi et Estafen :

- ces auteurs ne se posent pas la question de savoir si la philosophie de management d'une entreprise se modifie en passant d'un niveau organisationnel à un autre : l'hypothèse implicite est qu'elle est présente dans toute l'organisation, aussi bien au niveau de la direction de la société mère, qu'à celui des cadres intermédiaires présents

dans les filiales[2]. On peut se demander si cette hypothèse est réaliste. Certes, certains auteurs ont montré le poids de la "culture organisationnelle", dont le concept plus tardif se rapproche de celui de "philosophie de management", sur l'attitude des membres d'une organisation (Deal et Kennedy, 1982 ; Peters et Waterman, 1982 ; Schein, 1985 ; Petrock, 1990 ; Calori et Sarnin, 1991 ; Hatch, 1993), mais bien d'autres ont insisté sur le fait que les différences nationales surpassent l'influence de la culture organisationnelle (Hofstede, 1985 ; Kirkbride et Chaw, 1987 ; Soeters et Schreuder, 1988) et qu'au sein même d'une organisation, existent des sous-cultures et contra-cultures différentes (Sainsaulieu, 1977 ; Lammers et Hickson, 1979),

- les résultats des principales études effectuées à la suite de Negandhi (et synthétisés par Negandhi, 1986) ont été remis en cause par d'autres auteurs de management comparatif (tels Hofstede, 1980b ; Faucheux et alii, 1982 ; d'Iribarne, 1987 ; Jaeger, 1990 ; Segal, 1991, 1991b), qui ont montré que des pratiques de management importées des Etats-Unis ne sont pas applicables telles quelles ailleurs et ne produisent pas l'efficacité espérée. Par exemple, Jaeger (1990, p.131) note :

> *"Beaucoup de pratiques organisationnelles et de programmes de formation au management dans les pays en voie de développement se fondent sur l'adoption sans critique des expériences d'un modèle économique en vogue aux Etats-Unis, sans aucune considération pour les différences fondamentales qui existent avec les contraintes socio-culturelles et les conditions et circonstances de l'environnement local. Cette utilisation irréfléchie des techniques et théories occidentales de management a contribué non seulement à l'inefficience et inefficacité organisationnelle dans les pays en voie de développement mais aussi au ressentiment et à d'autres sentiments négatifs associés à la sensation d'être sujet à un 'impérialisme culturel', c'est-à-dire d'être forcé à adopter et à accepter des pratiques qui vont contre les valeurs et convictions profondes de la culture locale."*

Par ailleurs, Segal (1991) explicite (p.38) :

> *"La vogue qu'ont connue successivement les méthodes américaines et japonaises de management réside fondamentalement dans le fait que chacune d'entre elles ont apporté, à un moment donné, des réponses localement efficaces à des problèmes auxquels, simultanément ou plus tard, les entreprises des autres pays industriels se sont trouvés confrontés. Les difficultés de mise en oeuvre de ces techniques dans d'autres environnements que ceux où elles ont été conçues et perfectionnées, renvoient [au fait que les dispositifs de contrôle reflètent des traditions culturelles spécifiques] [...] Entre le respect conservateur des moeurs existantes, qui serait économiquement suicidaire, et l'engouement pour la dernière mode managériale, qui serait finalement*

[2] Negandhi n'interroge pas les attitudes des employés et ouvriers, mais celle de l'encadrement.

inefficace, se place l'exigence de conciliation des traditions des hommes et de la modernisation des outils."

Cette différence entre les résultats obtenus par Negandhi et les conclusions de ces autres recherches tient à notre avis essentiellement à deux éléments : une approche superficielle des pratiques de management (Negandhi observe les "instruments" par lesquels les techniques de management sont véhiculées : manuels, politiques, organigrammes ; il ne regarde pas comment ces instruments sont utilisés, et s'il existe d'autres moyens, moins explicites, de manifester les orientations de la philosophie du management : réunions, échanges, pratiques non-écrites, etc.) et une conception différente de l'efficacité organisationnelle (Negandhi considère des indicateurs objectifs et quantifiés tels que profit, part de marché, croissance, cours de l'action, climat social, turnover, etc ; les auteurs cités ci-dessus étudient les problèmes d'acceptabilité et de compatibilité culturelle).

L'ensemble de ces critiques ne remet pas en cause la valeur historique des travaux de Negandhi et l'impulsion fondamentale qu'ils ont donnée à la conceptualisation du transfert des pratiques de management. Cette conclusion est d'ailleurs valable pour la perspective environnementale[3] dans son ensemble, ainsi que le note Miller (1984, p.73) :

"La perspective environnementale trouve son importance essentiellement dans sa contribution historique aux théories du management comparatif. Bien qu'elle puisse être critiquée pour sa perspective générale et globale, et pour son incapacité à engendrer une recherche rigoureuse, elle reste intéressante pour les universitaires qui étudient le développement économique."

On peut noter que cette perspective a peu à peu disparu avec l'émergence de la puissance économique du Japon et la perception de plus en plus partagée d'une suprématie des techniques de management japonais.

2. La question du transfert des pratiques japonaises

On peut situer le basculement de l'intérêt des théoriciens du transfert, des pratiques américaines vers les pratiques japonaises, au milieu des années 1970, avec la parution aux Etats-Unis d'ouvrages tels ceux de Johnson et Ouchi (1974), Vogel (1979), Ouchi (1981), Pascale et Athos (1981), Peters et Waterman (1982), Abegglen et Stalk (1985), etc. Ce basculement tient à la montée de la puissance économique japonaise et à la baisse concomitante de la productivité industrielle américaine. Les auteurs de management comparatif s'intéressent

[3] Le libellé "approche environnementale" qu'emploie Miller (1984, p.73) regroupe les deux modèles de Farmer et Richman et de Negandhi et Estafen.

à l'adoption, par les entreprises des pays industrialisés (et surtout par les entreprises américaines), des méthodes de management "à la japonaise", tenues pour responsables de l'écart concurrentiel[4] entre les entreprises occidentales et japonaises.

Des auteurs plus tardifs ont sévèrement critiqué ces précurseurs enthousiastes, les attaquant sur le plan théorique et méthodologique (Schein, 1981 ; Sethi et alii, 1984), considérant les limites des systèmes de gestion japonais (Sethi et alii, 1984 ; Yoshihara, 1989), ou montrant les difficultés d'application des méthodes japonaises dans un contexte culturel différent (White et Trevor, 1983 ; Sethi et alii, 1984 ; Negandhi et alii, 1985 ; Ishida, 1986 ; Rehder, 1989 ; Yoshihara, 1989 ; Villette et Breton, 1989 ; Fucini et Fucini, 1990 ; Segal, 1991 ; da Costa et Garanto, 1993).

La question pour nous n'est pas d'analyser les résultats des études sur les pratiques japonaises, ou sur ce qui explique l'efficacité plus grande des entreprises japonaises, ou encore sur les effets cachés de leurs systèmes, études qui ont été florissantes principalement dans les années 1980 (Dunphy, 1986). Comme pour la question du transfert des pratiques américaines, nous allons tenter d'analyser les différents modèles théoriques qui sous-tendent ces études empiriques.

En réalité, ce corps de la littérature est extrêmement composite et hétérogène. Nous avons donc tenté de regrouper les recherches autour de trois groupes d'auteurs :

- les recherches initiées par White et Trevor (1983) sur les succès et les échecs des pratiques japonaises transférées à l'étranger,
- les analyses effectuées sur les stratégies de transfert mises en place par les entreprises japonaises à l'étranger (Sethi et alii, 1984 ; Negandhi et alii, 1985),
- l'effort de conceptualisation du processus de transfert des systèmes japonais (Ishida, 1986 ; Hasegawa, 1994).

[4] Le terme "competitive edge" a été utilisé par Hayes et Wheelwright (1984). Il rend compte de l'esprit de combat que ces auteurs, et d'autres avec eux, ont voulu insuffler aux entreprises industrielles américaines pour lutter contre la concurrence japonaise.

2.1. Les travaux initiés par White et Trevor (1983) : le problème de la transférabilité des systèmes japonais de management[5]

Historiquement, l'étude du transfert des systèmes japonais de management a commencé aux Etats-Unis et y est longtemps restée (Dunphy, 1986). Cependant, les années 1980 ont vu fleurir en Grande Bretagne un certain nombre d'études sur les impacts du "management japonais" sur l'économie nationale et sur les cadres et les ouvriers britanniques, études qui sont comme des réponses à l'augmentation des investissements japonais dans ce pays (Hasegawa, 1994). On a ainsi pu parler d'une "japonisation" de l'économie britannique (Oliver et Wilkinson, 1988 ; Turnbull, 1988).

L'oeuvre de White et Trevor (1983) marque le début d'un nouveau type de recherches comparatives qui, se démarquant d'objectifs généraux de comparaison entre deux modes d'organisation (le mode britannique et le mode japonais, par exemple, comme Dore le fait en 1973), se veut pragmatique et d'un intérêt immédiat pour les praticiens, ce qui la rend aussi plus normative, et s'intéresse principalement aux aspects du management japonais qui "fonctionnent" en dehors du Japon. Elle part du principe que des leçons peuvent être tirées du modèle japonais de management pour accroître l'efficacité et la qualité de la gestion dans les entreprises britanniques. Elle souligne aussi qu'il existe une "face cachée du management à la japonaise"[6], comme par exemple le stress et l'intensification du rythme de travail (Hasegawa, 1994).

White et Trevor (1983) étudient six cas d'entreprises japonaises installées en Grande Bretagne, trois dans l'industrie et trois dans les secteurs financiers. Parallèlement, ils interrogent des employés de plusieurs entreprises étrangères dans une même zone urbaine où des entreprises japonaises sont implantées. Leurs conclusions sur la transférabilité des systèmes japonais de management[7] à leurs filiales britanniques sont mitigées et plutôt négatives (p.126) :

> *"L'un des objectifs les plus directs de notre enquête est le fait de s'assurer que [les systèmes japonais de gestion] sont appliqués par les filiales japonaises en Grande Bretagne.*

---

[5] Par "pratiques japonaises de management", la littérature entend généralement deux aspects différents qui varient selon les auteurs : l'organisation du travail (méthodes de production, contrôle de la qualité, juste à temps, organisation des chaînes de fabrication, cercles de qualité) et la gestion du personnel (emploi à vie, promotions et rémunérations à l'ancienneté, formation sur le tas et par rotation des postes, syndicats d'entreprises, paternalisme, communication interne, etc.). Nous nous intéressons ici au transfert de la gestion du personnel, qui présente des recoupements avec notre conception du système de contrôle. Cependant, certains auteurs traitent des deux aspects et les considèrent comme indissociables. Il nous faudra donc parfois faire des incursions dans le domaine de l'organisation du travail.

[6] L'expression vient de l'article de Yoshihara (1989).

[7] Les systèmes japonais de management recouvrent, pour White et Trevor, les aspects suivants : emploi à vie, systèmes de gestion des carrières fondés sur l'ancienneté, recrutement et sélection, rémunérations et primes, formation et promotions, paternalisme, syndicats d'entreprises. Parallèlement, l'organisation du travail dans les entreprises japonaises est également étudiée : répartition des tâches, insistance sur l'ordre et les détails, priorité accordée à la qualité, sens de la discipline.

Nous avons trouvé que, en général, ce n'est pas le cas [...] Ces conclusions négatives s'appliquent aussi bien aux usines qu'aux compagnies financières de la City [...]
Mais il serait faux d'en conclure que les entreprises japonaises ne se préoccupent pas de la politique d'emploi et de la gestion de leur personnel ou qu'elles suivent les pratiques britanniques de manière purement passive. Au contraire [...], les firmes s'appliquent à trouver des moyens par lesquels leurs propres approches puissent être adoptées dans le futur. Le problème est, cependant, que le degré d'adoption est jusqu'à maintenant très modeste. La gestion japonaise du personnel en Grande Bretagne trouve son principe dans un lent pragmatisme mais il n'y a pas de tentative d'introduire un système d'emploi complet à la japonaise."

Cette présentation est à nuancer par d'autres lumières apportées par les auteurs sur les résultats qu'ils ont obtenus :

- la gestion du personnel dans les filiales japonaises n'est pas très différente de celle des entreprises locales. Par contre, il y a des différences majeures dans l'organisation du travail. Ces éléments ont été, semble-t-il, reçus de manière positive et ressentis comme un moyen d'obtenir des niveaux de performances supérieurs, avec des différences cependant entre les usines et les compagnies financières, les employés de ces dernières étant moins enthousiastes,
- le niveau de satisfaction du personnel n'est pas plus grand dans les entreprises japonaises qu'ailleurs, mais il y a cependant des différences ressenties quant à l'engagement de la direction dans le travail et dans l'obtention de résultats, et quant au manque de distance établie entre la direction et les ouvriers. Ces deux derniers éléments vont de pair avec l'accent mis par les entreprises japonaises sur l'organisation du travail et l'efficacité de la production, l'ensemble ayant gagné l'assentiment des ouvriers britanniques.

Les auteurs (Trevor, 1983 ; White et Trevor, 1983 ; Trevor, 1989) concluent sur cette recherche en montrant que les entreprises japonaises semblent peu enclines à transférer leurs systèmes de gestion en Grande Bretagne. En réalité, elles ne le font que lorsque les attentes du pays d'accueil exercent une pression importante sur elles, ou bien lorsqu'il y a menace. De plus, le transfert a lieu plus difficilement auprès des "cols blancs" qu'auprès des "cols bleus". Les auteurs analysent donc les raisons du manque général d'enthousiasme des entreprises japonaises, les raisons de leur relatif succès auprès des ouvriers et de leur relatif échec auprès des employés et cadres, raisons que nous classons en trois catégories :

- la réticence, ou inversement la volonté du siège, à transférer (Trevor, 1983, pp.113,116,135-136,184,185) :

  "Il est logique d'analyser la répartition des postes [entre locaux et japonais], le recrutement et la sélection [des locaux] simultanément :

tous trois sont déterminés par la politique du siège concernant le personnel local."
"Le siège craint que les standards de qualité ne se dégradent si la responsabilité était confiée au personnel local."
"[La modification, dans les filiales britanniques, des] systèmes de formation, de promotion et de rémunération auxquels on s'attendrait dans des opérations domestiques [...] est le résultat d'une politique du siège et il y a peu de signes de changement en cours, malgré les problèmes de moral et de performance dont la direction est consciente."
"Le fait que [pour les japonais] la gestion soit équivalente à du contrôle et le choix stratégique conscient de la part de la direction [de transférer ou de ne pas transférer leurs systèmes dans les filiales] sont des déterminants majeurs de la présence ou de l'absence respective d'un système de gestion japonais en Grande Bretagne."
"La question qui domine reste la politique du siège."

- la plus ou moins grande nécessité de transférer pour atteindre les objectifs souhaités par le siège (White et Trevor, 1983, pp.128-129) :

> *"L'avantage que procure l'organisation du travail japonaise est sans doute plus important lorsque celle-ci s'applique au domaine de l'engineering et au contrôle de la production pour obtenir de manière continue de hauts standards de production. Dans les services financiers, l'organisation du travail, bien qu'importante, ne peut être que toujours secondaire par rapport au savoir individuel et aux contacts personnels établis par des employés expérimentés, domaines qui ne sont pas vraiment favorables à la systématisation."*

La nécessité de transférer semblerait donc liée à l'avantage compétitif procuré par les systèmes japonais de management, avantage qui semble plus grand dans les domaines de l'organisation du travail de production que dans ceux de la finance et plus généralement de la gestion des "cols blancs",

- l'acceptabilité des pratiques par le personnel des filiales (White et Trevor, 1983, p.130) :

> *"Il est important de souligner que [...] les méthodes [japonaises] d'organisation du travail ont été acceptées et même accueillies par les ouvriers britanniques.*
> *Dans le cas des employés de la City, cependant, la réponse a été moins chaleureuse [...] Il y a plusieurs explications possibles à cela [...] [L'une des possibilités] est que les cols blancs britanniques ont une conception du travail différente et plus instrumentale que celle des cols bleus britanniques [...] Un environnement de travail qui demande un haut niveau d'engagement et de discipline va être interprété [par les cols blancs] principalement en termes de rémunérations et d'opportunités offertes à l'individu."*

Cette attitude individualiste et peu loyale à leur entreprise des cols blancs, et le décalage qu'ils ressentent entre l'engagement demandé et les récompenses offertes est largement développé par Trevor (1989), qui conclut à la trop grande distance culturelle qui existe entre les managers japonais et les managers britanniques : les premiers sont essentiellement et avant tout des généralistes formés aux méthodes propres à leur entreprise, les seconds sont des professionnels plus loyaux à leur profession qu'à leur entreprise. La notion de spécialisation du savoir des managers (carrières spécialisées dans les entreprises britanniques, carrières de généralistes dans les entreprises japonaises) apparaît donc comme liée à l'internalisation du marché du travail dans les entreprises (faible dans les entreprises britanniques, forte dans les entreprises japonaises). Ces éléments sont aussi présents dans un article de Segal qui souligne, parlant de la difficile transférabilité du modèle japonais au contexte américain (1991, p.36) :

> *"Le caractère implicite et ambigu des règles du jeu, la nature conditionnelle des contreparties données en échange de l'implication demandée, la patience requise dans l'intervalle séparant la performance et sa récompense sont autant de facteurs difficilement légitimables aux Etats-Unis."*

Ce qui peut donc expliquer la plus grande acceptabilité des pratiques japonaises par les ouvriers est à rechercher dans le fait que le style de management des cadres japonais est beaucoup plus centré sur les tâches que sur les personnes, ce qui laisse moins de place pour la manipulation et rapproche, d'une certaine manière, les cadres et les ouvriers autour d'une "éthique de travail" partagée.

Les conclusions de White et Trevor ont été reproduites par bon nombre d'auteurs qui ont étudié le transfert des pratiques japonaises, principalement en Europe (Shibagaki et alii, 1989 ; Villette et Breton, 1989 ; da Costa et Garanto, 1993) et aux Etats-Unis (Itagaki, 1989 ; Rehder, 1989 ; Fucini et Fucini, 1990 ; Mroczkowski et Linowes, 1990), mais également en Corée (Rodgers, 1993). La plupart concluent sur la transférabilité des pratiques japonaises à l'usine (avec cependant des taux de succès disparates : Rehder, 1989, et encore que ces taux de succès soient disparates selon les pays : da Costa et Garanto, 1993) mais non dans les bureaux. Tous semblent s'accorder sur l'existence de résultats différents selon les secteurs et la technologie transférée (Itagaki, 1989 ; Mroczkowski et Linowes, 1990 ; da Costa et Garanto, 1993 ; Rodgers, 1993) et selon le type de pratiques transférées (Itagaki, 1989 ; da Costa et Garanto, 1993 ; ces derniers notent un transfert facile dans les pays européens des pratiques favorisant la communication interne : réunions conviviales, cantines ouvriers/cadres communes, uniformes pour tous, etc., mais non de celles liées à la gestion du personnel ou à l'organisation du travail) et sur la plus ou moins grande acceptabilité de ce transfert, cette acceptabilité tenant

principalement à la compatibilité avec les systèmes socio-culturels déjà existants dans le pays d'accueil (Rehder, 1989 ; Shibagaki et alii, 1989 ; Villette et Breton, 1989 ; Fucini et Fucini, 1990 ; da Costa et Garanto, 1993 ; Rodgers, 1993). Ainsi, par exemple, Rehder (1989, pp.19-20) note :

> *"Aucun sous-système de l'organisation transplantée non traditionnelle [de l'usine japonaise établie aux Etats-Unis] (par exemple, le système de relations non conflictuelles entre la direction et les ouvriers) ne peut être greffé sur une bureaucratie traditionnelle à la "Big Three" [les trois grands constructeurs automobiles américains] sans changer la culture, la structure et les autres sous-systèmes qui la sous-tendent et l'unifient [...] Les nouvelles usines transplantées [japonaises] remettent en cause les hiérarchies traditionnelles, les valeurs culturelles et les comportements et menacent les structures de pouvoir de la direction de Détroit et aussi celles des dirigeants des mouvements ouvriers."*

Cette idée de compatibilité des systèmes a été reprise par d'autres auteurs qui ont étudié le processus de transfert des systèmes de management japonais d'un point de vue plus théorique (nous les verrons dans la dernière partie de ce chapitre).
L'ensemble de ces auteurs a eu le mérite :

- d'initier un important mouvement de recherche sur la transférabilité du modèle japonais de management,
- de présenter une vue impartiale des bénéfices et des coûts sociaux du transfert,
- de délimiter les différents domaines possibles du transfert : le système de gestion des ressources humaines, l'organisation et les méthodes du travail, les relations avec les syndicats.

Cependant, ces études empiriques sont difficilement généralisables, voire même, difficilement comparables, du fait des limites de leur terrain de recherche et surtout du fait de leur manque de référence à une base théorique commune. En ce qui nous concerne, les limtes de ces travaux sont plus importantes : si White et Trevor ont bien souligné l'importance d'un choix stratégique du siège concernant le transfert ou le non transfert des systèmes de management japonais, l'impact de leurs travaux pour notre problématique ne va guère au-delà de cette constatation : les possibles explications des politiques de transfert observées au sein des filiales japonaises ne sont qu'esquissées et non développées et validées.

Un deuxième courant de la littérature va plus loin dans ce sens : il analyse les différentes stratégies de transfert mises en place par les entreprises japonaises à l'étranger.

2.2. Les recherches initiées par Sethi et alii (1984) : les stratégies de transfert adoptées par les entreprises japonaises implantées à l'étranger

La notion de stratégie de transfert est présente, comme nous l'avons vu plus haut, dans l'oeuvre de White et Trevor, et surtout dans celle de Trevor (1983). Celui-ci, en effet, explicite la notion de système dual, qui est au coeur du modèle de Sethi et alii (1984) : le système de gestion du personnel (carrières, rémunérations, formation, etc.) diffère selon que la personne est expatriée ou membre du personnel local. Il montre un certain degré de variation dans l'application des systèmes japonais dans les filiaes implantées à l'étranger : soit un système unique est appliqué à tout le personnel des filiales étrangères et le personnel local est "éduqué" pour permettre cette application (c'est le cas le plus souvent pour les usines de production), soit les règles et pratiques locales sont suivies pour le personnel local uniquement (dans les usines d'assemblage ou dans les filiales de commercialisation).

Sethi et alii (1984), cependant, ont été les premiers à tenter de comprendre les différentes stratégies de transfert mises en place par les entreprises japonaises aux Etats-Unis. C'est pourquoi nous en faisons un développement détaillé dans ce chapitre. La problématique dont ces auteurs partent est celle de l'influence des pressions sociales sur les comportements des entreprises[8]. Selon les auteurs, il existe une relation forte entre le contexte politique et socio-culturel et les comportements des entreprises. L'environnement[9] envoie des signaux aux entreprises, signaux qui varient dans le temps selon un cycle de vie déterminé et auxquels celles-ci répondent de manière diversifiée. Ce modèle théorique est appliqué au cas des entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis et developpé autour du problème de la discrimination effectuée entre les employés américains et les expatriés japonais en termes de promotions, d'opportunités de carrière, de participation au processus de décisions, problème qui fait l'objet d'un certain nombre de procès et de débats publics dans la presse américaine à partir du milieu des années 1970. Ainsi, la palette des stratégies possibles pour les entreprises japonaises varie-t-elle aussi bien dans le temps (le long du cycle de vie du "problème" de l'acceptabilité des modes de fonctionnement des entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis) que dans l'espace (selon les différentes réponses possibles des entreprises japonaises à ce "problème"). Le cycle de vie du problème suit quatre phases :

- la phase antérieure au problème : les américains ne se posent pas la question de l'acceptabilité des modes de fonctionnement des entreprises japonaises implantées aux Etats-Unis,
- la phase d'identification du problème : les premiers procès ont lieu, l'investissement japonais augmente considérablement aux Etats-Unis, des débats médiatiques

[8] Sethi a travaillé notamment sur la notion de responsabilité sociale (Sethi, 1975).
[9] Pour Sethi et alii, l'environnement inclut aussi bien les employés locaux que les syndicats, les autorités législatives et l'opinion publique.

s'organisent autour des avantages que l'on peut tirer de l'application du management japonais dans les entreprises américaines,

- la phase de développement de solutions et d'atténuation du problème : la plupart des entreprises japonaises perdent leurs procès, les débats s'atténuent,
- la phase de prévention de problèmes ultérieurs : Sethi et alii estiment que, un consensus n'ayant pas encore été atteint sur l'acceptabilité des pratiques des entreprises japonaises en matière de gestion du personnel américain, cette phase n'a pas encore vu le jour aux Etats-Unis.

Les différentes réponses possibles suivent trois conceptions du concept de responsabilité sociale :

- l'obligation sociale,
- la responsabilité sociale,
- la réactivité sociale.

Le tableau 3.1 reproduit les stratégies adoptées par les entreprises japonaises en matière de transfert de leurs systèmes de gestion (il s'agit ici principalement des systèmes de gestion du personnel). On remarque que le type de réponse apportée par les entreprises japonaises face au problème du transfert de leurs systèmes aux Etats-Unis varie en fonction de l'urgence du problème, que l'on pourrait aussi appeler degré de pression sociale et politique, et qui est un facteur environnemental, et en fonction d'une politique interne relativement stable, que les auteurs qualifient d'"approche", et qui est un facteur organisationnel.

Quatre types d'approches, et donc quatre types de politiques de transfert propres à chaque entreprise, sont identifiées :

- l'approche impérialiste (p.183) :

> *"L'approche impérialiste implique que les entreprises introduisent le système de gestion japonais de manière 'intacte' tel qu'il est dans leur base d'origine au Japon. Les structures organisationnelles et le processus de prise de décision sont transférés au sein d'une cellule locale, d'un clone, qui est une exacte réplique de la cellule mère. Cette approche rappelle tout-à-fait la façon dont les colonies étaient gérées par les pouvoirs impérialistes occidentaux, notamment la Grande Bretagne. Le succès d'un tel système dépend de la manière dont sont maintenues l'intégrité interne et la cohésion de la cellule locale, d'une part, et de la prise de conscience par l'environnement externe de l'existence d'une entité séparée, clairement identifiée et perçue comme supérieure et puissante, d'autre part."*

Tableau 3.1
Les stratégies de transfert des entreprises japonaises aux Etats-Unis
(Sethi et alii, 1984, p.182)

Les stratégies possibles des entreprises japonaises		Phase antérieure aux premiers procès	Phase d'identification	Phase d'atténuation	Phase de prévention
Type de réponse	Nature de la réponse	Avant 1975	1975-1980	Après 1980	?
Obligation sociale	Faire ce qui est requis par la loi et la rationalité économique. Stratégie défensive et proscriptive	Approche impérialiste Approche par enclave Approche par acculturation	Approche impérialiste	Approche impérialiste Approche par enclave Approche par acculturation	?
Responsabilité sociale	Atténuer les effets négatifs des activités des entreprises sur la société. Stratégie prescriptive et interactive	Approche par domestication	Approche par enclave Approche par domestication	Approche par domestication	?
Réactivité sociale	Promouvoir un changement social positif. Stratégie proactive, anticipatoire et préventive		Approche par acculturation		?

L'approche impérialiste repose, en définitive, sur le maintien de liens solides entre la cellule présente dans l'environnement d'accueil et le siège, liens alimentés par le partage des valeurs et la perception d'une supériorité économique et sociale, et sur la nette séparation entre les expatriés et les locaux, chacun étant traité selon les pratiques de son pays d'origine. Lorsque ce type d'entreprise est confrontée à des conflits sociaux, la réponse est de type défensive puisque l'environnement externe est considéré comme hostile et inférieur : on se réfère alors uniquement au plus petit

dénominateur commun que représentent la législation locale et l'efficience économique. Cette approche concerne les grandes compagnies de trading et les sociétés qui sont parmi les plus "traditionnelles" (les plus anciennes et les plus attachées à leurs traditions). Ce sont aussi celles qui ont eu le plus de procès aux Etats-Unis[10],

- l'approche par enclave (pp.185-186) :

> *"L'approche par enclave implique l'installation des filiales dans une partie du pays plutôt petite et isolée, généralement dans des régions rurales. Le mélange des populations dans ces communautés rurales est plutôt homogène et stable [...] Les syndicats sont pratiquement inexistants [...] Les entreprises qui utilisent l'approche par enclave ont pour objectif l'exploitation stratégique des ressources de l'environnement. Cela ne demande pas de changement dans le fonctionnement interne de la cellule transplantée. L'idée est de trouver une niche dans l'environnement externe de telle sorte que les conflits entre la cellule et l'environnement soient minimisés."*

Cette approche concerne les entreprises de petite ou moyenne taille exerçant des activités de production ou d'assemblage. Ces entreprises fournissent un effort d'intégration du personnel local dans la communauté japonaise, l'intégration étant considérée comme importante pour l'obtention des niveaux de qualité et d'efficience requis. On remarque qu'étant donnée la localisation de ces entreprises, celles-ci ne sont pas les initiatrices du changement, elles se contentent donc de réponses de type défensif ou interactif,

- l'approche par domestication (p.188) :

> *"L'approche par domestication requiert l'utilisation de formes modifiées des systèmes de gestion japonais, formes qui impliquent une correction à la fois de la nature des pratiques et de leur intensité d'utilisation pour permettre leur ajustement aux conditions environnementales externes et internes [...] La logique de l'approche par domestication est celle de l'adaptation stratégique. Le but est de modifier les relations entre l'entreprise et son environnement."*

Cette approche est suivie par les entreprises japonaises, pour la plupart des entreprises électroniques, dans des conditions très spécifiques : acquisition d'entreprises déjà existantes ou joint-ventures avec des partenaires locaux, localisation dans des régions à forte tradition syndicale et anti-paternaliste, activités dans des secteurs extrêmement compétitifs et où la position de l'entreprise est marginale, nécessité d'employer du personnel très qualifié et situation de plein emploi. Il s'agit en réalité de cas où

[10] En général, les procès contre les entreprises japonaises aux Etats-Unis ont été dus à des pratiques de discrimination sexuelle ou raciale dans la gestion du personnel (rémunération, promotion, etc.). Les autres cas de conflits concernent des grèves ou des conflits sociaux entre les syndicats et la direction (Negandhi et alii, 1985).

l'environnement est porteur de ressources rares ou d'opportunités stratégiques, et en même temps, où sa spécificité rend l'adaptation nécessaire. La stratégie est de type interactif. Elle s'appuie sur des décisions au cas par cas, ce qui implique une grande variation dans l'utilisation des pratiques japonaises par ce type d'entreprises : plus l'influence de l'environnement est faible, plus une approche instrumentale est utilisée,

- l'approche par acculturation (p.193) :

> *"La logique sous-jacente à l'approche par acculturation est celle de la transformation culturelle. Selon cette approche, l'entreprise essaie de transférer sa 'culture' de manière plus ou moins 'intacte' dans un environnement étranger, avec l'objectif d'absorber les employés locaux dans la culture transférée [...] L'approche par acculturation demande la création d'une nouvelle culture organisationnelle où employés japonais et américains partagent un ensemble commun de valeurs et de conceptions concernant le travail, l'organisation, et l'entreprise. Cela exige un long et douloureux endoctrinement de la main d'oeuvre américaine afin de l'imprégner des processus de pensée et des habitudes des ouvriers japonais, ce qui est considéré comme une condition nécessaire pour le succès de l'introduction des pratiques japonaises de gestion."*

Cette logique part de l'idée que les pratiques japonaises sont transférables, à partir du moment où les employés sont sévèrement sélectionnés et longuement formés. La présence d'expatriés japonais est très importante afin d'assurer le transfert de la culture. L'idée est d'apporter un changement positif à l'environnement : c'est la logique de la réactivité sociale. Cependant, lors de la période antérieure à l'identification du problème, ces entreprises sont en position défensive. Sethi et alii notent que, dans ces situations, ce n'est pas l'environnement qui a dicté la solution adoptée mais les entreprises qui l'ont choisie. Après les années 1980, ces entreprises se trouvent à nouveau en position défensive, par solidarité avec les autres entreprises japonaises, par sentiment d'avoir été 'trop loin' et d'avoir induit des attentes sociales trop fortes. Ce type d'approche se trouve uniquement parmi les constructeurs automobiles.

On peut voir que Sethi et alii (1984) vont relativement loin dans l'analyse des causes ou des situations favorables à l'émergence d'un comportement donné. Très schématiquement, on peut partager ces causes en deux groupes : les facteurs externes et les facteurs internes. Dans les facteurs externes figurent l'hostilité de l'environnement (qui correspond à une attitude générale des locaux jugée par les dirigeants japonais comme favorables ou non à l'implantation d'une entreprise japonaise et à son bon fonctionnement : expérience industrielle antérieure, taux de syndicalisation, relations employeur-employés, etc.), la présence de ressources rares qui nécessitent une adaptation des comportements, et l'importance stratégique du lieu

d'implantation (il est noté, par exemple, que les Etats-Unis sont considérés par les entreprises électroniques japonaises comme essentiels pour acquérir de nouvelles idées et de nouvelles technologies, et pour tester les nouveaux produits). Les facteurs internes comprennent la perception par l'entreprise japonaise de la nécessité de transférer leurs pratiques pour obtenir des niveaux adéquats de qualité et d'efficience (conception instrumentale), ce qui est lié au type de technologie transférée et à l'activité de la filiale, et la volonté de transférer ces pratiques malgré les coûts induits (conception plus "idéaliste" du transfert). Ces deux derniers éléments sont aussi présents, nous l'avons vu, dans l'oeuvre de White et Trevor (1983).

Cette classification des stratégies des entreprises japonaises est intéressante à plus d'un titre :

- elle se départit d'une approche "naïve" des pratiques japonaises en en mesurant les enjeux sociaux et culturels,
- elle insiste sur l'influence du politique et du social sur les décisions des entreprises, mais en même temps souligne la diversité des réponses possibles et donc la présence d'un choix stratégique de la part des dirigeants japonais,
- elle permet d'esquisser une première analyse des situations qui favorisent ou empêchent le transfert,
- enfin, elle attache de l'importance au niveau perceptuel : c'est en effet la perception des entreprises sur l'hostilité ou la spécificité de l'environnement qui agit sur leurs comportements, et non (seulement) les pressions de cet environnement. L'approche par acculturation en constitue un exemple : ces entreprises ont choisi de transférer les systèmes de gestion avant même de s'y voir contraintes par des pressions sociales ou légales.

Cette classification a été utilisée par Fukuda (1988) dans son analyse du transfert des pratiques japonaises à Hong Kong et Singapour. Fukuda trouve en définitive trois types d'entreprises : les impérialistes, les entreprises qui acculturent et celles qui adaptent (ces dernières représentant la majorité des entreprises). On ne s'étonne pas de ne pas trouver d'approche par enclave dans ces ville-pays ! Fukuda note par ailleurs que les comportements d'un même type d'entreprise sont relativement homogènes d'un pays à l'autre.

Negandhi et alii (1985) ont aussi une perspective relativement similaire pour étudier le transfert des pratiques japonaises à l'étranger. Un grand nombre de travaux empiriques ont été synthétisés par ces auteurs (l'ensemble, initié par Negandhi, regroupe sept études qui s'étalent de 1968 à 1985 et qui se situent dans dix pays ou régions différentes). Les résultats obtenus rappellent les conclusions de Sethi et alii (1984) : deux modèles dominants de transfert existent, le système local modifié et le système japonais modifié. Le premier consiste à adopter

les pratiques locales tout en maintenant un noyau dur d'expatriés assurant le contrôle des opérations (p.94) :

> *"Tandis que les cadres japonais gardent le contrôle sur l'élaboration des politiques et sur les décisions clés, les tâches administratives qui demandent un contact direct et sensible avec les employés locaux et les institutions locales sont déléguées à quelques employés locaux de confiance [...] Les cadres locaux en viennent à interpréter leur rôle comme un rôle de mise en place d'un système de gestion aussi dogmatiquement 'local' que possible. Ils suivent les directives salariales de manière stricte et adhèrent aux législations locales en ce qui concerne le recrutement et le licenciement [...] La législation ne prescrit qu'un comportement minimal et, dans la pratique, les règles sont souvent atténuées par des coutumes, une tolérance pour des déviations mineures, et des considérations personnelles. Dans le cas des filiales japonaises établies à l'étranger, la stricte adhérence aux règles légales donne lieu à un système qui [...] est beaucoup plus bureaucratique, rigide et insensible (aux besoins des employés) que la plupart des systèmes locaux ne le sont en réalité."*

Le système japonais modifié est tout-à-fait différent : il y a, de la part des entreprises qui l'adoptent, une volonté explicite de transférer le système japonais autant qu'il est possible. Mais étant donné son enracinement culturel et social, ce système se trouve obligatoirement modifié (p.99) :

> *"Le système qui finit par être adopté par la filiale locale est un peu plus qu'un système japonais 'd'opérette' avec des gestes de paternalisme uniquement symboliques."*

Il est facile d'établir une comparaison entre le système local modifié de Negandhi et alii et l'approche impérialiste de Sethi et alii (1984) : application "à la lettre" des réglementations et pratiques locales aux employés locaux, constitution d'un noyau dur d'expatriés en relation étroite avec le siège, centralisation des décisions au sein de ce noyau dur. De même, le système japonais modifié se rapproche-t-il de l'approche par acculturation ; plus précisément, il se trouve entre l'approche par domestication et l'approche par acculturation, comme le laissent à penser les adaptations apportées, de gré ou de force, au système japonais lors de son transfert, soulignées par Negandhi et alii. En prenant l'exemple de la recherche du consensus dans les prises de décision, les auteurs soulignent que cet aspect connu du système de gestion japonais n'est pas transféré de manière intacte dans les filiales où le système japonais modifié prévaut (Negandhi et alii, 1985, p.100) :

> *"Dans les pays développés, les conditions du marché et l'existence d'une démocratie industrielle ont imposé aux filiales japonaises d'apporter des modifications à leur approche de la prise de décision. Cependant, comme le suggèrent les faits, la prise de décision dans ces sociétés n'est pas ce que la 'recherche du consensus' devrait être. Au mieux, les cadres japonais 'informent'*

simplement les employés d'un niveau inférieur des problèmes et des décisions de la direction."

Negandhi et alii (1985, 1987) ont également tenté de comprendre pourquoi dans certains cas le système local modifié est dominant, et pourquoi dans d'autres c'est le système japonais modifié qui l'emporte. Dans les faits, le premier se rencontre, selon ces auteurs, surtout dans les pays sous-développés (au rang desquels est placé Singapour) alors que le second est surtout présent dans les filiales japonaises situées dans les pays développés. Plusieurs explications sont avancées :

- l'intensité de la pression sociale (ce qui rappelle les conclusions de Sethi et alii, 1984) : on peut s'attendre à ce que les attentes des pays occidentaux face au transfert des pratiques japonaises mais aussi la visibilité des filiales japonaises (facteur également souligné par Sethi et alii) soient plus fortes dans les pays développés que dans les pays en voie de développement,
- la qualité de la main d'oeuvre locale et la situation du marché du travail (là aussi, on retrouve un facteur environnemental de Sethi et alii) : il semble que le système japonais est transféré lorsque l'entreprise souhaite utiliser une main d'oeuvre qualifiée, et lorsque ces qualifications correspondent à ce que recherchent les entreprises japonaises,
- le type de rapport entre la filiale et la société mère : ces rapports sont la plupart du temps fondés sur des relations personnelles étroites. Il en résulte une plus grande difficulté d'intégrer le personnel local dans les processus de décision, et donc de le promouvoir à des postes de direction. Ce facteur peut expliquer pourquoi les filiales japonaises ont peu de dirigeants locaux, comme le soulignent Negandhi et alii (et aussi Sethi et alii, pp.172-173), mais il agit uniformément sur les filiales des pays développés et des pays sous-développés. C'est cependant, à notre avis, un facteur essentiel pour comprendre les politiques de transfert des systèmes de gestion adoptées par les entreprises multinationales.

Les travaux de Negandhi s'inscrivent dans la lignée d'un certain nombre de critiques, internes et externes, des comportements des entreprises multinationales japonaises à l'étranger et sur la nécessaire internationalisation de leur personnel et de leur mode de management (Yoshino, 1975 ; Kobayashi, 1982 ; Abegglen et Stalk, 1985 ; Clegg et alii, 1986 ; Yoshihara, 1987 ; Bartlett et Yoshihara, 1988 ; Yoshihara, 1989 ; Kobayashi, 1992). On peut par exemple citer Kobayashi (1982, pp.57-58) :

"Aussi longtemps que l'activité internationale [des entreprises japonaises] a tourné autour de la commercialisation, il était possible, et même plus efficient, d'utiliser des japonais pour produire et vendre des produits japonais au Japon et à l'étranger. Cependant, le besoin croissant d'investir et d'étendre les usines de

production à l'étranger produit une situation nouvelle, qui rend nécessaire l'utilisation par les sociétés japonaises de talents gestionnaires non-japonais.
[...] Les japonais sont conscients du fait que leur système ou style de management [...] n'est peut-être pas exportable dans des environnements étrangers [...] Sans assurance d'une gestion efficace et du succès, ils tendent à se retenir d'entrer sur les marchés étrangers avec une production locale complète.
Dans ces circonstances, de nombreux dirigeants industriels japonais ont tendance à revenir aux vieux succès d'autrefois basés sur l'exportation et tentent de justifier leur écart ou leur retard en termes de management par des différences de style. C'est une approche dangereuse.
[...] Pour le succès de leur internationalisation, les entreprises japonaises ont besoin d'un environnement approprié qui corresponde aux aspirations non seulement des japonais mais aussi des personnes d'autres pays."

Il y a dans ce type de discours une hypothèse implicite de convergence de l'ensemble des entreprises multinationales vers un type vraiment international et adapté à un environnement mondial changeant. Cette hypothèse n'est pas présente chez Sethi et alii ou chez Negandhi et alii, qui insistent plus sur la variété des réponses observées. Est présente dans l'ensemble de ces oeuvres, cependant, l'idée que le transfert des pratiques est lié à l'intégration du personnel local des filiales dans les systèmes de gestion japonais.

Parmi les auteurs qui ont différencié les politiques de transfert des entreprises japonaises dans leurs filiales japonaises, on peut mentionner Itagaki (1989). Itagaki développe la notion d'application ou d'adaptation des systèmes de production et de gestion japonais dans le contexte américain. Selon lui, trois stratégies de transfert sont possibles :

- les systèmes japonais sont transférés sans adaptation (cas des usines automobiles, cas de l'organisation du travail, du style de leadership et des méthodes de contrôle de la production). Le niveau d'efficience est à son maximum mais on constate des frictions avec les employés,
- les systèmes japonais sont transférés avec adaptation (cas de certaines usines automobiles et des usines d'électronique grand public) : la prise en charge de la direction par des cadres locaux y est la plus forte,
- les systèmes japonais ne sont pas transférés (cas des usines de composants, cas des relations avec les syndicats et avec les fournisseurs).

Nous pouvons voir des similitudes entre les différentes classifications des stratégies des entreprises japonaises concernant le transfert de leurs systèmes à l'étranger (typologies de Trevor, 1983 ; de Sethi et alii, 1984 ; de Negandhi et alii, 1985, 1987 ; de Itagaki, 1989) :

- l'approche impérialiste de Sethi et alii est similaire au type "utilisation de pratiques locales de Trevor" et au système local modifié de Negandhi et alii (il n'y a pas de transfert des systèmes de gestion japonais, les systèmes appliqués aux employés

locaux sont complètement adaptés aux pratiques locales, ce qui crée un système dual entre les japonais et les locaux),

- l'approche par domestication ressemble à l'application-adaptation de Itagaki,
- l'approche par acculturation rappelle l'application de Trevor et de Itagaki (l'application sans adaptation des systèmes de gestion japonais se fait au prix d'une "éducation" des locaux).

On peut noter que les caractéristiques des entreprises concernées est identique dans les trois recherches. Seule l'approche par enclave est particulière à Sethi et alii. On peut cependant la considérer comme une variante de l'approche par acculturation (il y a intégration du personnel local, on recherche l'effet du partage de valeurs communes, le coût du transfert étant réduit par l'hostilité moindre de l'environnement et par la moins grande visibilité de l'agent du transfert).

Le tableau 3.2 reproduit les différentes typologies étudiées en les comparant.

Les perspectives initiées par les travaux de Sethi et alii (1984) permettent d'apporter un éclairage intéressant sur le processus de transfert et d'adaptation des systèmes de gestion au sein des entreprises multinationales. Ces travaux sont cependant limités dans leur application : l'accent, en effet, y est mis sur la spécificité des solutions adoptées par les entreprises japonaises à l'étranger et sur la mise en évidence, dans un contexte particulier, d'un certain nombre de facteurs explicatifs. La généralisation de ce type d'approches au cas des entreprises non japonaises apparaît donc difficile.

Un troisième groupe d'auteurs s'est intéressé à ce sujet. Nous allons l'étudier dans la section suivante de ce chapitre.

Tableau 3.2

Les stratégies de transfert adoptées par les entreprises japonaises : synthèse de la littérature

Source	Lieu du transfert	Objet du transfert	Eléments explicatifs du transfert	Stratégies de transfert : Système dual/ unique/ pas de transfert transfert Système
Trevor (1983)	Grande Bretagne	Organisation du travail et systèmes de gestion du personnel	• type de secteur et d'activité • politique du siège • avantages procurés par le système de gestion • accep-tabilité	Adaptation locale / Application des systèmes japonais et formation du personnel
Sethi et alii (1984)	Etats-Unis	Systèmes de gestion du personnel	• hostilité de l'environ-nement • qualité de la main d'oeuvre locale • impor-tance stratégique du pays • avantages procurés par le système de gestion	Approche impéria-liste / Approche par domesti-cation / Approche par enclave / Approche par accul-turation
Negandhi et alii (1985, 1987)	Monde	Systèmes de gestion du personnel	• intensité de la pression sociale • qualité de la main d'oeuvre locale • type de rapports filiale/ siège	Système local modifié / Système japonais modifié

Itagaki (1989)	Etats-Unis	Organisation du travail, systèmes de gestion du personnel et relations avec les syndicats	• type de secteur • type de pratique	Adaptation	Adaptation et application	Application

2.3. Ishida (1986) et Hasegawa (1994) : la notion de compatibilité des systèmes

White et Trevor (1983) ont les premiers avancé la notion d'acceptabilité par le personnel et les institutions locales des pratiques japonaises : pour eux, la plus grande acceptabilité des pratiques japonaises auprès des cols bleus anglais qu'auprès des cols blancs s'explique par une conception différente de l'entreprise, de l'autorité et de l'éthique de travail entre ces deux catégories d'employés locaux.

D'autres auteurs ont été plus loin dans ce sens. Nous allons en analyser deux : Ishida (1986) et Hasegawa (1994). Tous deux ont en commun le désir d'affranchir les systèmes japonais de leurs attaches sociales et culturelles, attaches qui ont permis leur élaboration mais qui aujourd'hui rendent leur transfert difficile.

Ishida (1986) a travaillé sur le transfert du système d'emploi japonais dans trois environnements différents : l'Asie du sud-est, les Etats-Unis et l'Allemagne. Selon lui, il existe au Japon une unité très forte entre les données économiques et sociales de l'environnement national, l'idéologie dominante de la communauté des affaires, l'orientation stratégique et les pratiques en matière de ressources humaines, les comportements individuels et la performance des entreprises. Trouver, dans chaque environnement étranger, ce qui y est commun à l'environnement japonais permet de distinguer dans les pratiques japonaises les éléments transférables de ceux qui ne le sont pas. La figure 3.3 illustre ce propos en prenant l'exemple de l'Asie du sud-est. Ainsi, par exemple, Ishida considère qu'un certain nombre de facteurs économiques sont communs au contexte japonais et au contexte des pays d'Asie du sud-est : l'économie de marché, l'innovation technologique. Dans les données politiques et socio-culturelles communes, on note une ouverture croissante aux influences internationales et un contexte politico-légal identique. Ces points communs permettent le transfert de certains aspects de l'idéologie, des stratégies et des pratiques managériales propres aux entreprises japonaises dans les pays d'Asie du sud-est : les valeurs d'égalitarisme et de responsabilité sociale, l'importance attachée aux ressources humaines, l'internalisation du marché du travail, le recrutement de jeunes diplômés, etc. Ishida montre alors que, même si l'ensemble du

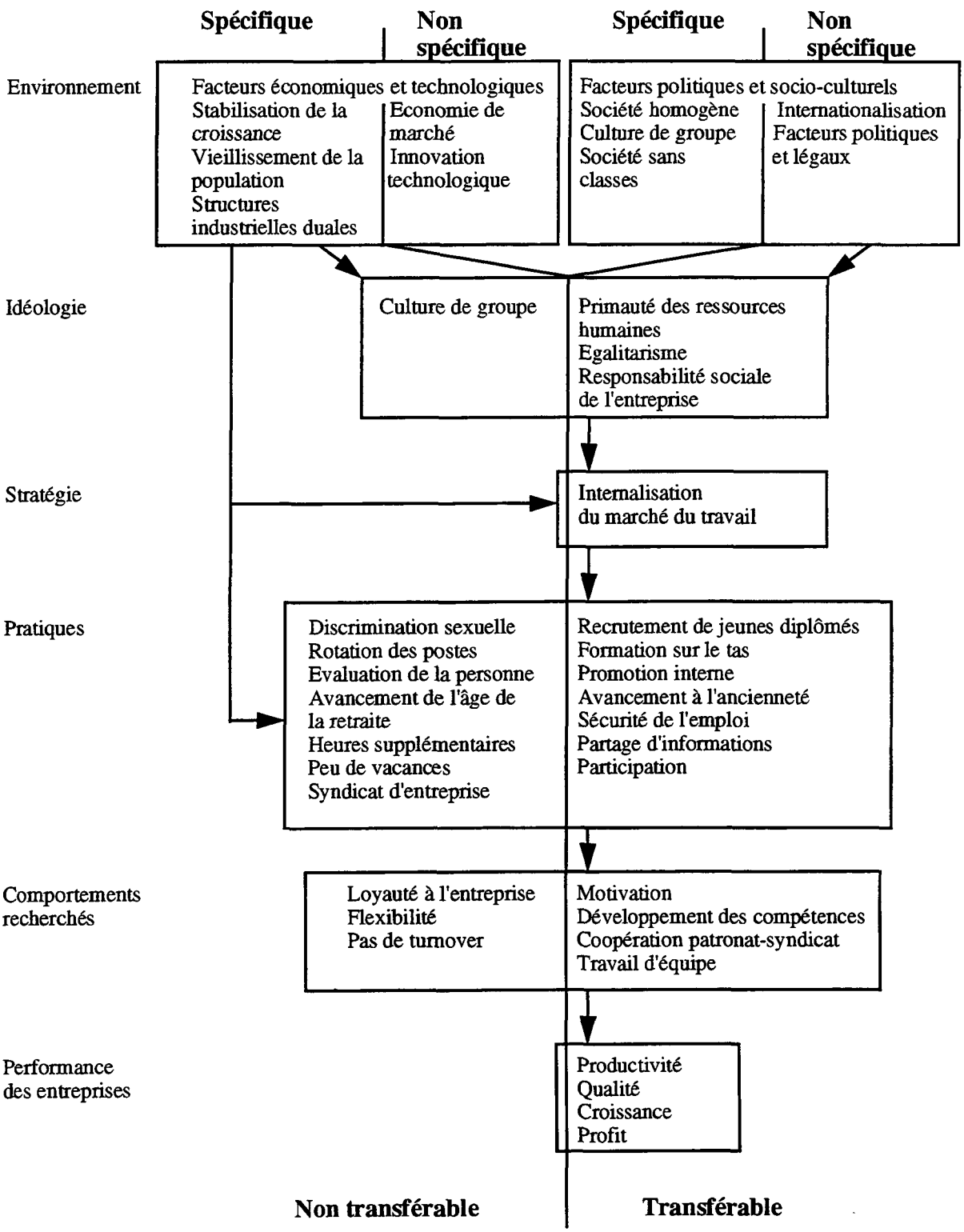
système de gestion japonais n'est pas transféré, les performances souhaitées sont possibles : productivité, qualité, croissance et profit.

L'avantage de cette conceptualisation du transfert est son pragmatisme qui s'appuie sur l'analyse des systèmes dans les filiales. Son inconvénient réside, outre sa simplification excessive des relations environnements-systèmes-performances, dans le fait que l'on ne peut appliquer cette démarche à d'autres types de transfert que celui des systèmes japonais.

Hasegawa (1994) a une perspective plus générale de la problématique du transfert des pratiques japonaises. Le modèle théorique (figure 3.4) qu'il propose repose sur une idée de compatibilité des systèmes de production et de gestion avec l'environnement économique, politico-légal et socio-culturel. Selon cet auteur, le point de coïncidence entre le paradigme "technologique" dominant et les "données institutionnelles" (c'est-à-dire le système de gestion du personnel et les conditions de travail) qui sont élaborées pour s'adapter aux contraintes technologiques marque l'avance concurrentielle d'un pays sur un autre dans la compétition internationale. Ce point a eu lieu en 1870 pour la Grande Bretagne au moment de l'époque victorienne et de l'apogée du taylorisme ; il a eu lieu en 1974 pour le Japon au moment où la stabilisation de la croissance de l'économie japonaise a débouché sur une institutionnalisation du modèle de gestion japonais dans la plupart des grandes entreprises japonaises. En réalité, selon Hasegawa, l'impératif technologique joue pour tous, mais la faculté de chaque entreprise de changer les données institutionnelles pour atteindre le point de compatibilité varie, c'est celle-ci qui rend une entreprise plus performante qu'une autre. Cette avance dure peu cependant, car l'inertie des institutions est telle que ce qui a permis la croissance économique d'une entreprise ou d'un pays est aussi ce qui freine sa faculté d'adaptation aux changements technologiques ultérieurs. Ainsi, peut-on dire que les données institutionnelles, une fois créées, existent indépendamment des contraintes technologiques (p.22) :

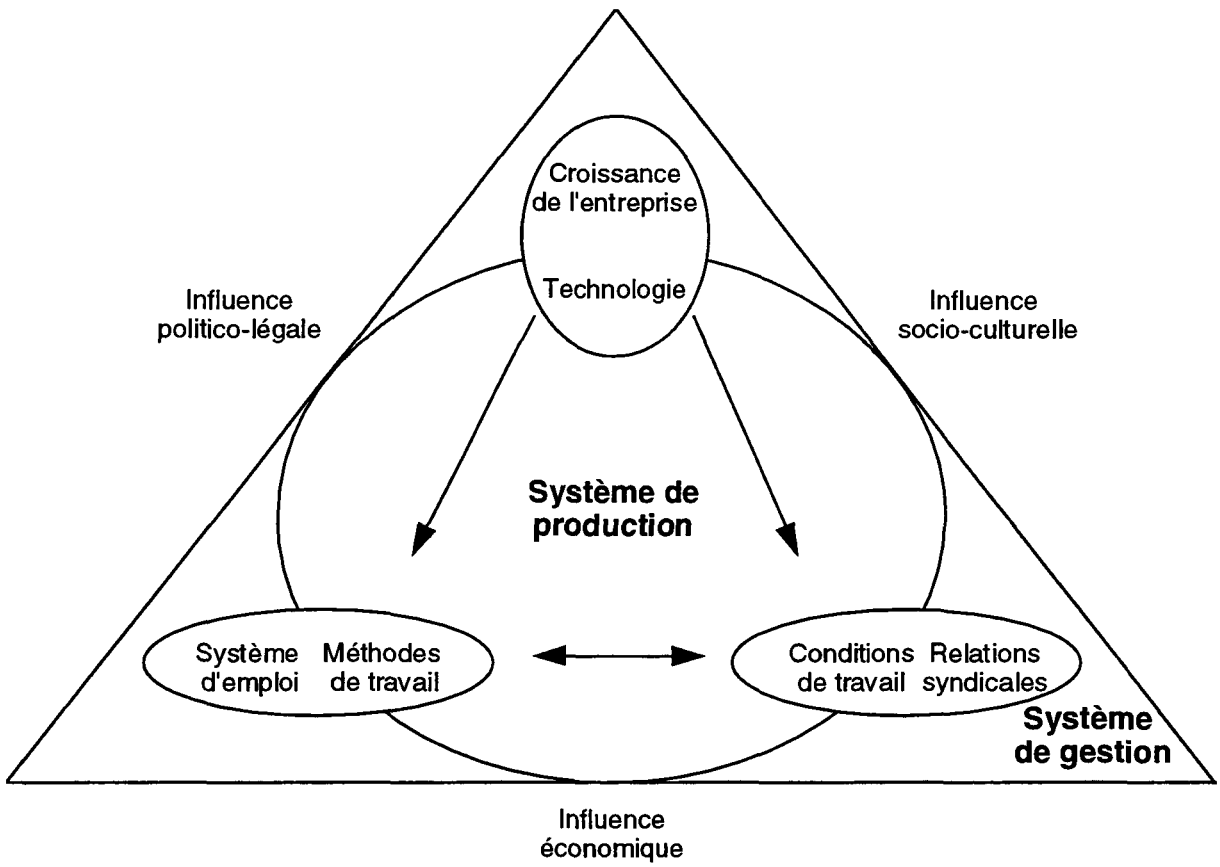
> *"Les conditions de travail ne vont pas être directement déterminées par la technologie adoptée ou par les méthodes de travail, mais plutôt par divers facteurs qui se cristallisent dans les relations de pouvoir qui existent entre la direction et les syndicats. L'influence du politique et du légal, et l'influence du social et du culturel existent aussi, et le standard généralement accepté concernant les conditions de travail dans une société à un moment donné sont une conséquence des relations syndicales du passé ; mais une fois que celles-ci ont pris forme et sont devenues une condition générale de la société, elles fonctionnent comme un facteur indépendant."*

Figure 3.3
Eléments des systèmes de gestion japonais transférables en Asie du sud-est
(d'après Ishida, 1986)



Il en résulte que le transfert des pratiques de gestion et des méthodes de production des entreprises japonaises en Grande Bretagne, qui devrait logiquement accompagner le transfert technologique, n'est pas immédiat, il se heurte à des réticences et inerties d'ordre institutionnel, ce qui explique que les filiales japonaises ont des pratiques intermédiaires entre les entreprises japonaises au Japon et les entreprises britanniques "traditionnelles".

Figure 3.4
Le concept de compatibilité des systèmes
(Hasegawa, 1994, p.9)



Cette conceptualisation du processus de transfert présente l'intérêt de se départir de la spécificité japonaise, à la différence des travaux que nous avons présentés auparavant. Elle permet de comprendre la domination d'un paradigme technologique à un moment donné, la diversité des réponses apportées par les différentes entreprises et les différents pays pour atteindre le point de compatibilité, diversité due à la variété des environnements nationaux,

ainsi que l'avance concurrentielle d'une entreprise ou d'un pays par rapport aux autres, et la volonté des concurrents venant d'autres pays d'imiter le modèle dominant. Cependant, Hasegawa reste à un niveau conceptuel général, presque macro-économique : aucune indication n'est fournie sur la façon et le degré dont les différents niveaux d'environnement influent sur les systèmes de production et de gestion. Il est donc difficile d'appliquer ce modèle à notre problématique.

Ces deux approches du transfert que nous venons de détailler reposent sur la notion de compatibilité des systèmes transférés avec les contraintes de l'environnement. Elles rappellent en cela la perspective écologique de Farmer et Richman (1964), mais elles se départissent du déterminisme qui lui a été si vivement reproché. Cette remarque est d'ailleurs valable pour l'ensemble des travaux effectués autour du transfert des pratiques japonaises : la volonté des dirigeants japonais de transférer leurs systèmes apparaît comme essentielle, parallèlement à la volonté des récipiendaires d'accepter ce transfert.

A l'issue de cette analyse de la littérature sur le transfert des pratiques japonaises, on peut noter que :

- il n'existe pas de modèle théorique dominant qui permette de rendre compte du transfert des pratiques japonaises et de l'appliquer à d'autres types d'entreprises,
- la délimitation de ce que sont les pratiques japonaises est floue et changeante : elle peut comprendre, sans cohérence, les systèmes d'emploi, les méthodes et l'organisation du travail, les relations avec les syndicats ou avec les fournisseurs, ou les trois éléments.

Ces deux remarques expliquent, à notre avis, l'impression de diversité et d'hétérogénéité de cette littérature, impression aggravée par le fait que les auteurs ne traitent que des pratiques japonaises, et non, plus généralement, des pratiques de gestion des entreprises multinationales.

L'intérêt de cette littérature pour notre sujet est cependant triple :

- elle met en évidence une conception volontariste du transfert, conception liée aux rapports de pouvoir existant entre les deux agents du transfert,
- elle permet de montrer qu'il existe différentes stratégies et différents degrés de transfert,
- elle apporte des éléments de réflexion pour comprendre le processus de transfert, éléments qui semblent liés à la fois aux politiques internes de l'agent de transfert, et à des facteurs environnementaux.

Si l'on considère, à présent, l'ensemble de la littérature du management comparatif sur la question du transfert des pratiques de gestion, on peut voir que:

- les pratiques de gestion importées des Etats-Unis sont globalement considérées comme transférables, quoique des critiques récentes aient remis en cause ces conclusions,
- les pratiques de gestion des entreprises japonaises sont plutôt considérées comme culturellement trop "marquées", quoique des efforts plus récents aient été entrepris pour extraire de ces pratiques leur essence "a-culturelle",
- la recherche sur les entreprises d'autres origines nationales est pratiquement inexistante[11], sans doute pour des raisons d'absence de légitimité internationale de leurs pratiques, à la différence des pratiques de gestion américaines et japonaises.

L'état actuel de la recherche en matière de transfert des systèmes de gestion d'un pays à l'autre ne permet pas, à notre avis, une vision d'ensemble du processus de transfert au sein des entreprises multinationales :

- les conclusions sont disparates et relèvent trop souvent d'études par pays difficilement généralisables. Ceci est dû, à notre avis, au fait que, dans la plupart des études comparatives, seul l'environnement national est considéré, rarement les contraintes économiques, technologiques ou stratégiques, ou même institutionnelles, d'un environnement régional ou, plus largement, international, contraintes qui existent très certainement pour une entreprise multinationale,
- des conceptions théoriques s'opposent entre les modèles proposés par les premiers auteurs de management comparatif, et les études plus récentes sur les pratiques japonaises : d'un côté le déterminisme, de l'autre, le choix stratégique. Tous deux s'accordent cependant sur le fait que le transfert des pratiques de gestion relève d'un processus d'adaptation d'un système existant à un environnement nouveau,
- le processus de transfert est souvent conçu comme un processus à sens unique entre l'agent du transfert et le récipiendaire. Il est noté par Negandhi (1986) qu'il serait préférable de le concevoir plutôt comme un processus réciproque et multidirectionnel entre plusieurs agents.

---

[11] Nous avons recensé quatre travaux :

- le premier (Ajiboye, 1980) compare des entreprises africaines avec des filiales françaises et anglaises et montre que des différences notoires existent entre ces trois catégories, ce qui tendrait à prouver qu'un transfert a eu lieu,
- le second (Millar, 1981) montre l'inadéquation de certaines pratiques allemandes appliquées dans des filiales allemandes en Grande Bretagne,
- le troisième (Kumar et Steinmann, 1989) étudie l'adaptation des politiques et stratégies des entreprises allemandes implantées au Japon : les résultats montrent une diversité du degré d'application en fonction du type de pratiques, sans influence notable sur les performances,
- le quatrième (Villette, 1991) note que le transfert des systèmes de gestion français dans les filiales européennes ne se fait pas sans difficulté : il en attribue la raison à l'absence de légitimité de ces pratiques pour améliorer les performances locales.

Comment se situe, dans ces débats, la recherche à Singapour sur la question du transfert ? Ceci est l'objet de la troisième section de ce chapitre.

3. Les études comparatives effectuées à Singapour

Il y a eu un certain nombre d'études comparatives effectuées à Singapour. La plupart ont appliqué les modèles théoriques de management comparatif que nous avons présentés plus haut (notamment ceux de Negandhi et Estafen et de Sethi et alii) pour comparer les entreprises occidentales (principalement américaines), japonaises et locales opérant sur le sol singapourien.

Les premières ont comparé les styles de management entre entreprises occidentales et entreprises locales :

- en 1976, Deyo étudie le type de supervision exercé par les contremaîtres sur les ouvriers singapouriens et la délégation d'autorité. Il montre des différences importantes entre les entreprises chinoises et occidentales (américaines, australiennes et européennes) : les entreprises chinoises semblent plus centralisées, l'autorité y est plus centrée sur les tâches et moins sur les personnes comme dans les filiales occidentales, la promotion s'y fait selon l'ancienneté, les niveaux intermédiaires semblent dépourvus de réel pouvoir et de considération ; dans les entreprises occidentales, le niveau de stress est important, à cause précisément, conclue l'auteur, de la plus grande délégation d'autorité.

- Dans une étude très approfondie, Chong (1983) étudie le transfert des systèmes et de la culture organisationnelle de Exxon au contexte singapourien. Son étude conclut sur un processus de transfert mené à son terme avec succès, comme tendent à le prouver la prise en charge de la culture organisationnelle par les cadres locaux (processus dit d'"indigénisation") et l'importante présence de locaux parmi les dirigeants de la filiale.

- En 1984, Low compare, en appliquant le modèle de Negandhi et Estafen (1965), des filiales américaines situées à Singapour et des entreprises singapouriennes. L'objet de la comparaison porte sur la philosophie de management, les pratiques de gestion et et l'efficacité de la gestion. Low trouve des différences essentielles concernant le style de leadership et la centralisation des décisions : les cadres chinois semblent suivre un style autoritaire de type "traditionnel" ; le taux d'absentéisme et de turnover semblent être liés à la centralisation des décisions : il est moins important dans les entreprises américaines décentralisées que dans les entreprises locales centralisées ; le niveau

d'anxiété et d'insatisfaction est plus important dans les filiales américaines, ce qui serait dû, selon les auteurs, au transfert des systèmes américains.

- Plus récemment (en 1992), Foo examine les différences qui existent entre les entreprises locales et les entreprises occidentales (américaines et européennes) dans leurs approches de l'amélioration de la productivité. Il note de faibles différences quant aux instruments et politiques utilisées, mais d'importants écarts quant aux interdépendances entre les instruments et les politiques. Ainsi, s'interroge l'auteur, il est possible que les campagnes gouvernementales en faveur de la productivité aient joué en faveur d'une réduction de l'écart entre les pratiques occidentales et singapouriennes ; cependant (p.606) :

  > *"[Les résultats] suggèrent que, malgré une exposition des organisations occidentales aux influences de l'environnement singapourien [...], il subsiste des différences fondamentales dans les interdépendances structurelles. Les valeurs culturelles occidentales pourraient fonctionner comme des barrières organisationnelles efficaces pour filtrer les influences locales."*

On peut voir, dans ces quatre cas, que les systèmes de gestion des entreprises américaines et européennes[12] sont transférés localement, non sans parfois, il faut le noter, quelques difficultés d'acceptation de la part des employés locaux. Low (1984, p.38) synthétise ainsi son propos :

> *"Les sociétés singapouriennes peuvent apprendre de leurs équivalentes américaines dans certains domaines, tels que le processus formel de planification, la formation et le développement du personnel et la création d'un climat de coopération dans le travail, ce qui pourrait améliorer la satisfaction des ouvriers. Les compagnies américaines, de leur côté, pourraient réaliser que les meilleures pratiques américaines ne sont pas forcément adaptées aux conditions locales."*

Il faut noter que ces difficultés semblent mineures, si l'on s'en réfère aux jugements des singapouriens sur les entreprises américaines : selon Williams et alii (1990), comparées aux sociétés japonaises et locales, ces entreprises sont perçues comme les mieux gérées, et ont le personnel le plus loyal. Mais elles sont aussi jugées comme les moins protectrices du point de vue de l'emploi.

---

[12] On peut noter que l'ensemble de la littérature de management comparatif portant sur Singapour, du moins celle que nous avons analysée, (à l'exception de Putti et alii, 1993) semble englober sans distinction les entreprises américaines et les entreprises européennes (voire australiennes) sous une même étiquette. Il n'est donc pas possible de percevoir des comportements différenciés dans cette catégorie, ce qui nous semble gênant. Dans l'étude de Puthi et alii (1993), cependant, les entreprises européennes et américaines ont des comportements extrêmement similaires.

Les études comparatives plus tardives incorporent le transfert des pratiques japonaises :

- Putti et Chong (1985), suivis par Lim (1987), appliquent le modèle de Negandhi et Estafen (1965) et montrent que les entreprises japonaises ne transfèrent pas leurs pratiques à leurs filiales singapouriennes, à la différence des entreprises américaines qui le font. Tous deux attribuent ces résultats au fait que la culture singapourienne est plus proche de la culture américaine que de la japonaise. Lim (1987) montre également que les entreprises américaines implantées à Singapour atteignent de plus hauts niveaux de productivité que leurs concurrentes japonaises, mais que ces deux types de sociétés sont plus performantes dans leur pays d'origine qu'à Singapour.

- Fukuda (1988), en utilisant la perspective de Sethi et alii (1984), compare les filiales japonaises basées à Singapour et à Hong Kong, et les entreprises chinoises de Hong Kong. Il montre une homogénéité des comportements des filiales japonaises d'un pays à l'autre, avec un transfert sélectif des pratiques de gestion. Il confirme les résultats de Sethi en notant diverses stratégies de transfert : système d'emploi dual, système unique, système mixte avec adaptation des pratiques et intégration partielle des employés locaux. Le système mixte semble être dominant à Singapour comme à Hong Kong. Parmi les pratiques transférées uniformément par les entreprises japonaises, on trouve les pratiques de groupe et la prise de décision par consensus ; parmi les pratiques non transférées, on remarque la formation sur le tas et la rotation des postes. Ces résultats contredisent quelque peu les conclusions de Ishida (1986).;

- Chong et Jain (1987), Negandhi et alii (1987) et Jain (1990) comparent les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales japonaises implantées à Singapour et dans les entreprises locales : les résultats montrent une similitude de pratiques entre ces deux types d'entreprise, et des déviations importantes avec les pratiques des entreprises japonaises au Japon. Chong et Jain (1987) expliquent ces résultats par le fait que les entreprises japonaises s'adaptent de manière consciente au contexte singapourien, et par le fait que les entreprises locales adoptent certains traits japonais, sous l'impulsion notamment du gouvernement singapourien. Les auteurs notent par exemple des similarités dans les politiques de promotion interne et de formation sur le tas, dans l'utilisation des cercles de qualité, et dans la gestion des relations syndicales.

- Yuen (1986) analyse les politiques de recrutement des filiales singapouriennes d'entreprises multinationales. Elle note des différences sensibles et durables entre les entreprises japonaises et les occidentales (américaines, européennes, australiennes) : les entreprises japonaises ont tendance, à Singapour, à recruter du personnel moins diplômé, moins ambitieux, et selon des critères de personnalité et de connaissance du

milieu culturel japonais, alors que les entreprises occidentales recherchent plutôt du personnel qualifié et diplômé, mais qui, ayant plus d'attentes en termes de salaires et de promotions, est aussi plus difficile à retenir. Yuen conclut sur l'influence de la culture nationale des expatriés sur leur mode de recrutement : la culture agirait comme un filtre pour sélectionner les individus les plus à même de s'adapter à l'organisation qui les recrute[13]. Ces résultats iraient donc dans le sens d'un transfert des critères de sélection propres aux entreprises japonaises dans leurs filiales singapouriennes, dans le but d'obtenir une plus grande homogénéité et loyauté de leur personnel.

Il apparaît relativement clairement que les entreprises japonaises ne transfèrent pas ou peu de leurs pratiques à leurs filiales implantées à Singapour, à la différence semble-t-il des entreprises occidentales. Selon Williams et alii (1990), elles sont cependant jugées positivement par les singapouriens du point de vue de leur bonne gestion et de leur politique de respect de l'individu.

Cette conclusion est confirmée par la recherche de Putti et alii (1993). Ceux-ci ont une approche un peu différente de la problématique du transfert : ils étudient l'autonomie et l'adaptation locale des pratiques dans les filiales singapouriennes d'entreprises américaines, européennes et japonaises. Ils montrent que les filiales japonaises ont plus d'autonomie et adaptent plus leurs pratiques que leurs équivalentes européennes et américaines. Cependant, au vu des entretiens, il apparaît que le niveau réel d'autonomie et d'adaptation des filiales japonaises est moins important que les résultats des questionnaires veulent bien l'indiquer. Les auteurs interprètent cette différence en soulignant qu'une importante présence d'expatriés japonais dans les filiales singapouriennes, expatriés qui semblent centraliser la plupart des décisions prises au niveau de la filiale, induit un biais dans la perception d'autonomie par ces dirgeants : certes, les décisions sont prises dans la filiale, mais pas par des locaux. Les auteurs suggèrent qu'il existe peut-être un arbitrage entre autonomie et adaptation locale des pratiques et que cet arbitrage trouve son origine dans des conceptions différentes du management des filiales : d'un côté la conception japonaise (centralisée, aves des systèmes de gestion "locaux"), de l'autre la conception américaine (décentralisée mais avec des systèmes de gestion unifiés au sein de l'entreprise multinationale).

[13] Ce filtrage par la personnalité ne joue pas dans les deux sens, puisqu'il semble que les traits de personnalité n'influencent précisément pas le jugement des individus sur la performance et le climat de travail dans les différentes entreprises implantées à Singapour (japonaises, américaines, locales) (Williams et alii, 1990).

Parmi les explications qui sont données à cette différence manifeste de comportement, on peut noter :

- l'amplitude des différences linguistiques et culturelles entre les japonais et les singapouriens (Ong, 1981/2 ; Putti et Chong, 1985 ; Milton-Smith, 1986 ; Chong et Jain, 1987), et plus généralement les différences entre les environnements nationaux (Milton-Smith, 1986 ; Negandhi et alii, 1987). Par exemple, Milton-Smith (1986) note que le niveau de "friction culturelle" constaté dans les joint-ventures entre japonais et singapouriens est parmi les plus élevés, et que les scores de Singapour et du Japon le long du critère 'Contrôle de l'incertitude' de Hofstede (1980) sont exactement aux deux extrêmes. Ong (1981/2) remarque également que, à la différence des japonais, les singapouriens sont avant tout des spécialistes ; ils résistent donc vigoureusement aux programmes de formation par rotation des postes.

- L'importance de l'influence culturelle des Etats-Unis et du monde occidental en général (Putti et Chong, 1985 ; Lim, 1987). Putti et Chong (1985, p.113) explicitent ce point :

> *"Sans une histoire comparable, et sans ni l'homogénéité ni l'insularité de la nation japonaise, le développement de Singapour, tout au long de son histoire, s'est fondé sur la compétition individuelle. Comme les Etats-Unis, sa population s'est trouvée propulsée dans un environnement de travail où les meilleurs sont récompensés sur la base de leur mérite individuel. La méritocratie prévaut aussi bien dans le secteur public que dans le privé. Bien que les ancêtres de la majorité de la population aient adhéré au bouddhisme et aux enseignements de Confucius, le système d'éducation, qui est largement de conception occidentale, produit des 'battants' appliqués à atteindre un succès individuel et instantané.*
> *C'est pourquoi Singapour est, comme les Etats-Unis [...], une nation unifiée mais hétérogène. Il n'est donc pas surprenant que les sociétés américaines n'éprouvent pas de difficultés à transférer leurs pratiques de management à Singapour."*

- La difficulté des japonais à intégrer des non-japonais dans leurs organisations (Milton-Smith, 1986 ; Putti et alii, 1993). Ainsi que le résume Christopher (1984, cité par Milton-Smith, 1986, p.408) :

> *"Il y a, au coeur du comportement des japonais avec les étrangers, un 'exclusionisme instinctif et une méfiance pour le cosmopolitanisme', 'attitude née de la pénurie historique d'espace, de ressources et d'opportunités au Japon'."*

- Le mode de contrôle et le type de rapports établis entre les filiales et leur siège qui, pour les filiales japonaises, sont fondés sur des rapports personnels étroits, ce qui rend

difficile l'accession à des postes de direction du personnel local (Putti et alii, 1993), point souligné par Negandhi et alii (1985).

- Le rôle stratégique des filiales japonaises off-shore de production et les liens solidement établis avec les compagnies de trading, font qu'aucune incitation ne pousse les entreprises multinationales japonaises à adopter une structure divisionnelle globale comme la plupart des entreprises occidentales (Milton-Smith, 1986). Ces liens flexibles et de nature personnelle leur permettent en effet, selon Milton-Smith, d'atteindre (p.410) :

  > *"Une flexibilité maximale, des économies d'échelle, une coordination mondiale efficace et une réactivité aux demandes des différents gouvernements d'accueil."*

  Ceci expliquerait que les systèmes de contrôle et les décisions restent aux mains des japonais, même au sein des filiales étrangères.

On remarque que la plupart de ces explications invoquent la notion de distance ou de spécificité culturelle. Or, cet aspect n'est, comme nous l'avons entrevu plus haut lors de notre analyse de la littérature traitant du transfert des pratiques japonaises, qu'un des éléments qui peuvent expliquer le transfert, ou le non-transfert, des systèmes de gestion des sociétés mères aux filiales étrangères. Les autres aspects sont à rechercher, à notre avis et comme cela est évoqué principalement par White et Trevor, mais aussi par Milton-Smith, dans les stratégies développées par les sociétés mères à l'égard de leurs filiales. Pour cela, il nous semble intéressant d'analyser la littérature traitant des modes de gestion et de contrôle des filiales dans les entreprises multinationales. C'est l'objectif du chapitre 4.

CHAPITRE 4

ENTREPRISES MULTINATIONALES :

LA PROBLEMATIQUE DE L'INTEGRATION-

DIFFERENCIATION

Le domaine d'investigation de la littérature sur le management international, quoique relativement récent[1], est extrêmement vaste et, si l'on en croit Ricks et Martinez (1991), comporte des centres d'intérêt de plus en plus nombreux et variés, de telle sorte qu'il semble difficile d'établir une limite entre ce qui relève du management international et ce qui n'en relève pas.

L'étude des entreprises multinationales[2] se situe au coeur de ce domaine et, de la même façon, il n'est pas toujours facile, à la lecture de cette littérature, d'identifier un corps théorique constitué ni même d'isoler des critères précis qui différencient les entreprises multinationales des firmes domestiques. Certains auteurs considèrent que les entreprises multinationales ne sont que des prolongements d'entreprises domestiques et qu'elles peuvent donc être étudiées sous l'angle des théories déjà existantes (Hu, 1992). D'autres, au contraire, estiment qu'il est nécessaire d'avoir une conception d'ensemble de l'entreprise multinationale (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Sundaram et Black, 1992) et que les approches fonctionnelles que la plupart des auteurs adoptent ne permettent pas d'y pourvoir (Toyne, 1989).

Nous nous rangeons du côté de ces derniers et pensons que les entreprises multinationales ont des particularités qui relèvent d'un domaine théorique distinct. Ce domaine s'avère particulièrement développé dans deux sphères. D'un côté, des économistes ont cherché à expliquer le phénomène de l'investissement direct en provenance de capitaux étrangers ; de l'autre, des auteurs de management stratégique se sont intéressés au déploiement des stratégies internationales ainsi qu'aux instruments de coordination mis en place pour assurer leur mise en oeuvre. C'est ce deuxième angle qui est pertinent pour notre recherche et c'est celui que nous allons utiliser pour effectuer notre revue de littérature.

Nous allons montrer, au travers des différentes définitions des entreprises multinationales proposées par ces auteurs, que les particularités de l'entreprise multinationale et la problématique sous-jacente à notre recherche coïncident autour de la question de l'intégration-différenciation.

---

[1] Martinez et Jarillo (1989) situent la première étude empirique sur les entreprises multinationales à l'année 1953 et le boom de la littérature de management international autour des années 1965-1966. Il est intéressant de noter que ces années charnières constituent, selon Dunning (1993, p.601), le début d'une période de rationalisation et d'intégration des activités des entreprises multinationales. On peut ainsi observer que la littérature suit les évolutions des entreprises de manière quasi-parallèle, comme le montrent d'ailleurs Martinez et Jarillo (1989).

[2] Différents termes sont utilisés dans la littérature pour désigner l'entreprise multinationale : l'entreprise transnationale ou internationale ou la firme mondiale. Le terme "entreprise multinationale" est le plus fréquemment rencontré dans la littérature. Il a par ailleurs le mérite d'être relativement neutre : on a pu en effet reprocher aux expressions "entreprises mondiales" ou "transnationales" et aux auteurs qui les utilisent de donner l'impression que ces entreprises ne sont pas soumises aux contraintes et aux spécificités des nations dans lesquelles elles ont une activité, ce qui ne résiste pas à l'analyse des faits comme le montrent par exemple Rosenzweig et Singh (1991) et Hu (1992).

Caractéristiques des entreprises multinationales

Bon nombre d'auteurs ont proposé des définitions différentes de l'entreprise multinationale. Au travers de quelques unes d'entre elles, nous allons tenter de mettre en évidence ce qui caractérise l'entreprise multinationale.

Stopford et Wells (1972, p.3) incluent sous cette rubrique :

> *"les grandes entreprises qui ont des filiales dans un certain nombre de pays et qui, au moins de manière partielle, tentent de coordonner et de contrôler ces unités en fonction d'une stratégie commune."*

Stopford et Wells soulignent que la difficulté de gérer une entreprise multinationale réside principalement dans le fait de sa taille et de sa diversité.

Wiechmann (1974, p.7) caractérise l'entreprise multinationale par le fait qu'elle :

> *"dirige des filiales dans plusieurs états nations avec souvent des environnements politiques, culturels, économiques et légaux extrêmement différents."*

En conséquence, selon cet auteur (p.7) :

> *"La gestion d'une entreprise multinationale implique [...] la gestion d'une organisation comprenant des entités nombreuses et géographiquement dispersées et l'adaptation à une diversité considérable de l'environnement. Le problème majeur des dirigeants d'une telle entreprise est celui de savoir comment assembler les activités de filiales éparpillées. La diversité des environnements externes dans lesquels les filiales opèrent peut rendre nécessaire l'adoption d'approches commerciales et industrielles différentes dans chaque pays. Après tout, c'est une fonction importante de l'organisation de s'adapter à son environnement externe. Il est aussi nécessaire, cependant, d'intégrer les activités des filiales étrangères dans un tout unifié [...] pour permettre d'atteindre les objectifs globaux de l'entreprise multinationale et aussi pour utiliser les ressources centrales de savoir faire."*

On peut citer également Rosenzweig et Singh (1991, p.340) :

> *"D'un côté, une entreprise multinationale est une organisation unique qui opère dans un environnement mondial avec la nécessité d'intégrer des opérations disséminées. D'un autre côté, une entreprise multinationale est constituée d'un ensemble d'organisations qui opèrent dans des environnements nationaux distincts. Ces filiales font non seulement face à un environnement local mais aussi au contexte de l'entreprise considérée dans son ensemble, de laquelle elles tirent des ressources et des pratiques administratives."*

Enfin, Sundaram et Black (1992, p.733) proposent une synthèse des définitions et caractéristiques des entreprises multinationales sous le libellé suivant :

> *"Une entreprise multinationale est une entreprise qui effectue des transactions au sein de ou entre deux entités souveraines, qui fonctionne selon un système central de décisions portant sur les ressources et les compétences, et où les transactions sont soumises à des influences extérieures à l'environnement national de cette entreprise."*

Cette abondance de citations et de définitions permet de mettre en évidence deux particularités de l'entreprise multinationale :

- l'existence de plusieurs entités distinctes et situées dans des pays différents, avec la nécessité qu'ont ces entités de s'adapter à leur propre environnement national. Cette première caractéristique met l'accent sur le nombre (Stopford et Wells, 1972) et sur la dispersion des filiales (Wiechmann, 1974 ; Rosenzweig et Singh, 1991), ainsi que sur la diversité (Wiechmann, 1974) et la spécificité (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Sundaram et Black, 1992) des environnements nationaux auxquels celles-ci font face,
- l'existence d'une stratégie (Stopford et Wells, 1972), d'objectifs (Wiechmann, 1974), de ressources (Wiechmann, 1974 ; Rosenzweig et Singh, 1991), et/ou d'un système de décisions communs (Sundaram et Black, 1992) qui rendent nécessaires la coordination et le contrôle de ces activités dispersées.

Cette problématique en deux parties fait référence à la question de l'intégration-différenciation mise en évidence par Lawrence et Lorsch (1967). Lawrence et Lorsch, en effet, proposent une lecture de l'organisation au travers de deux concepts, qu'ils définissent comme (p.3) :

> *"l'état de segmentation du système organisationnel en sous-systèmes, chacun d'eux ayant tendance à développer des attributs particuliers en rapport avec les exigences posées par l'environnement extérieur qui leur est propre"*

pour la différenciation et comme (p.4) :

> *"le processus d'harmonisation et de coordination des efforts entre les différents sous-systèmes pour permettre l'accomplissement de la tâche organisationnelle commune"*

pour l'intégration.

En appliquant les concepts de Lawrence et Lorsch (1967) à l'entreprise multinationale, on peut dire que les filiales sont soumises à un processus de différenciation nationale pour leur

permettre de répondre aux exigences de leur environnement local et sont parallèlement soumises à un processus d'intégration mondiale pour permettre à l'entreprise multinationale de coordonner et d'harmoniser les efforts de manière mondiale.

Si des concepts développés pour des organisations domestiques peuvent s'appliquer directement aux entreprises multinationales, on peut se demander si ce qui différencie l'entreprise multinationale d'une grande entreprise diversifiée relève seulement d'une question de taille ou d'un degré de diversité particulièrement aigu, comme le laissent d'ailleurs entendre Stopford et Wells (1972).

La réponse est non si l'on considère les conclusions de Sundaram et Black (1992) et de Rosenzweig et Singh (1991). Ces derniers, en effet, montrent que la dimension multinationale modifie de manière substantielle la représentation que l'on peut avoir d'une organisation. Sundaram et Black (1992) mentionnent la nécessité qu'ont ces entreprises de s'adapter à des législations et à des pratiques sociales différentes, d'une part, de faire face à des risques économiques et à des sources d'incertitude importantes en matière de taux de change, d'autre part. Rosenzweig et Singh (1991, p.343) se permettent de citer Lawrence et Lorsch soulignant les problèmes spécifiques auxquels font face les dirigeants d'entreprises multinationales du fait de l'intégration d'entités employant des personnes d'origines culturelles différentes. Ils montrent également que l'existence de frontières nationales constitue une source de contraintes (législations, barrières culturelles) et d'opportunités (ressources et savoir faire locaux) avec lesquelles les entreprises multinationales doivent compter et dont les modèles théoriques ne peuvent se passer pour être valides.

Au-delà des spécificités de l'entreprise multinationale, analysons la pertinence de la problématique intégration mondiale-différenciation nationale pour notre recherche.

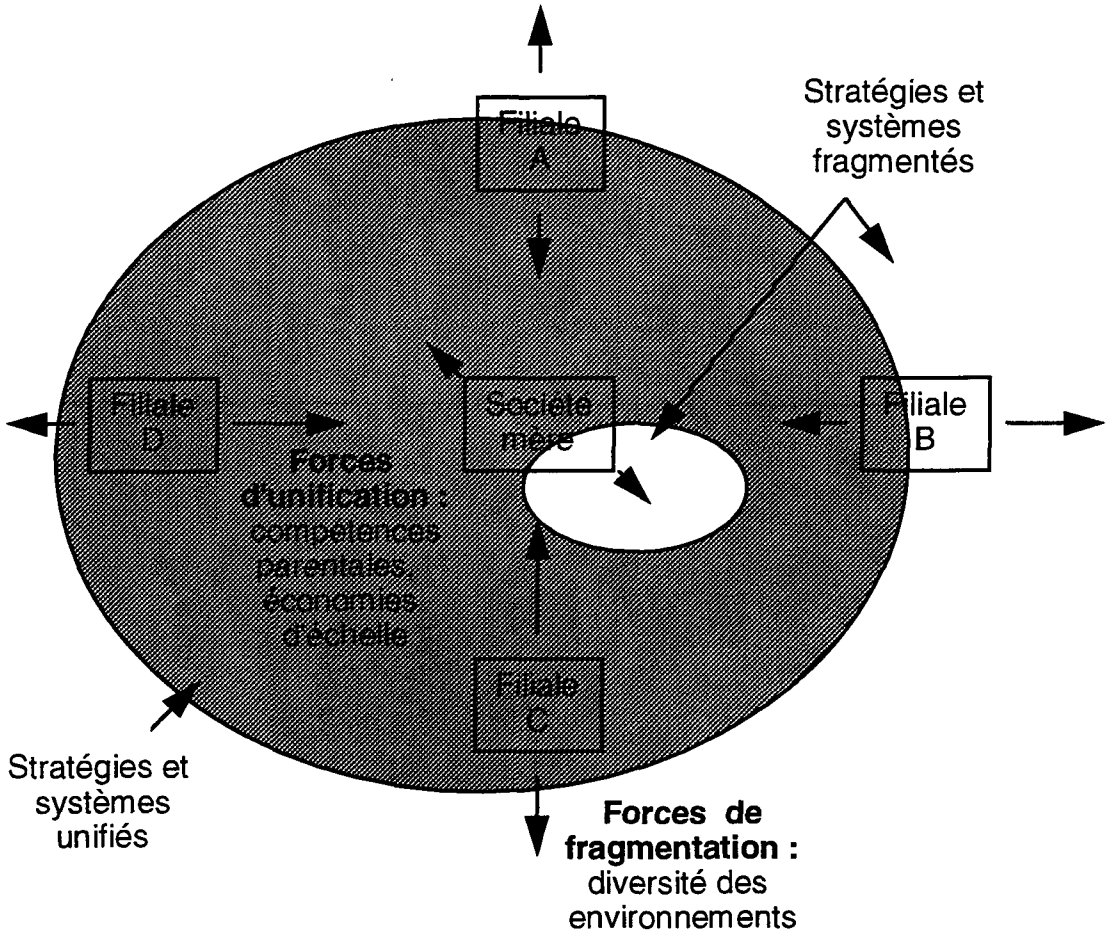
Pertinence de la problématique intégration mondiale-différenciation nationale pour notre recherche

Très schématiquement, on peut représenter l'entreprise multinationale comme un ensemble comprenant une entreprise mère et des filiales. Il y a alors deux manières d'aborder notre problématique : considérer l'ensemble comme une organisation unique et étudier les efforts d'unification des systèmes produits par le centre pour contrôler et coordonner les activités périphériques ou bien considérer chacune des parties de manière isolée et analyser comment chaque filiale se situe par rapport au centre. La plupart des travaux de la littérature prennent le point de vue de l'ensemble, parce que c'est aussi celui de l'entreprise mère. Des auteurs, moins nombreux et pour la plupart plus récents, se sont intéressés au point de vue de la filiale. C'est

celui qui est pertinent pour nous : notre objectif en effet est de comprendre comment les systèmes de contrôle des filiales se situent par rapport à ceux de leur société mère et par rapport à ceux des organisations domestiques et ce qui, dans l'environnement propre à la filiale, permet de comprendre cette position.

L'oeuvre de Fayerweather (1969) introduit, de manière tout à fait pertinente selon nous, la question de l'unification des systèmes en l'analysant du point de vue de la filiale.

Figure 4.1
La filiale d'entreprise multinationale et le conflit fragmentation-unification
(d'après Fayerweather, 1969, p.11)



Fayerweather considère que le rôle principal des entreprises multinationales est la transmission de ressources entre les pays. Celle-ci comporte, selon cet auteur, des enjeux multiples qui ne sont pas seulement de nature économique : l'introduction d'un système nouveau dans une

société étrangère et les adaptations de ce système à l'environnement local sont des phénomènes d'ordre social. Fayerweather montre qu'il existe alors pour chaque filiale deux stratégies d'adaptation : la conformité aux normes locales ou l'introduction de normes étrangères importées de l'entreprise mère. La première conduit à éloigner chaque filiale du modèle de l'entreprise mère : du point de vue de cette dernière, c'est une stratégie de fragmentation. La seconde conduit au contraire à une unification des modèles suivis par la filiale et par l'entreprise mère. Ainsi, comme le montre la figure 4.1, la filiale se trouve soumise à deux types d'influences : des forces centripètes d'unification (parmi lesquelles on trouve la nécessité de coordonner les activités des filiales de manière globale) qui la rapprochent du modèle de la société mère et des forces centrifuges de fragmentation (qui correspondent au degré de spécificité de l'environnement local de la filiale) qui l'en éloignent pour lui permettre de se conformer au modèle local dominant.

Fayerweather étudie les implications de cette représentation de l'entreprise multinationale sur les politiques stratégiques de la filiale d'une part et sur ses systèmes administratifs d'autre part : structure, modes d'organisation, gestion du personnel, etc. L'application de ce schéma aux systèmes de contrôle organisationnel nous situe au coeur de la problématique de notre recherche.

La littérature que nous allons analyser dans ce chapitre ne traite pas de manière directe cette question de l'unification ou de la fragmentation des systèmes de contrôle. Elle prend la plupart du temps, comme nous allons le voir, le point de vue de l'entreprise multinationale dans son ensemble en analysant essentiellement les modes d'intégration. Elle n'étudie donc pas, ou très rarement à notre connaissance, les systèmes présents dans les filiales mais se focalise plutôt sur les relations entre les filiales et les sociétés mères.

Il nous semble néanmoins nécessaire de l'analyser pour deux raisons essentielles :

- pour connaître les types de réponses proposées par la littérature sur les entreprises multinationales à la problématique de l'intégration-différenciation. Il existe en effet une analogie immédiate entre les concepts de fragmentation et de différenciation nationale : une adaptation du système de contrôle de la filiale au modèle local dominant implique une différenciation importante de la filiale et une fragmentation des systèmes dans l'ensemble de l'entreprise multinationale. En revanche, les concepts d'intégration et d'unification sont différents : l'unification des systèmes entre les filiales et la société mère apparaît comme un moyen d'intégration, mais on peut supposer qu'il existe d'autres moyens que celui-ci pour atteindre cette unité d'effort dont parlent Lawrence et Lorsch. En d'autres termes, on peut faire l'hypothèse que l'intégration ne se fait pas seulement par l'unification des systèmes de contrôle ou du

moins non par l'unification de tout le système de contrôle. C'est pour valider cette hypothèse et pour analyser les autres moyens d'intégration qu'il nous paraît important d'étudier la littérature sur les entreprises multinationales,

- pour mettre en évidence les facteurs de contingence qui sont avancés pour expliquer la position des filiales par rapport à ces deux dimensions d'intégration et de différenciation.

Avant d'aborder cette littérature, et comme pour justifier le balayage résolument large et touchant à des domaines diversifiés que nous en faisons, il nous semble important de faire un point sur des questions de niveaux d'analyse et d'en comprendre les implications pour notre revue de littérature.

Systèmes de contrôle et modes d'intégration

Nous avons d'ores et déjà souligné (au chapitre 2) l'ambiguïté soulevée par le mot contrôle et la variété des significations qui lui sont attribuées ; nous n'y reviendrons pas. La même ambiguïté se retrouve néanmoins dans l'étude des entreprises multinationales, et il est parfois extrêmement difficile de démêler chez certains auteurs des concepts tels que contrôle, coordination, communication, influence, autorité, intégration, pouvoir, etc. On peut presque dire que chaque auteur a une délimitation différente de chaque concept. Par exemple, sous le terme contrôle, on peut entendre :

- le niveau d'influence exercé par le siège sur les décisions et les pratiques des filiales (Bodinat, 1979 ; Prahalad et Doz, 1981) ou les moyens utilisés pour atteindre ce contrôle[3] (Egelhoff, 1984 ; Hennart, 1991),
- le niveau d'autonomie laissé aux filiales (Cray, 1984), les systèmes de suivi des performances (Campbell et Goold, 1987) ou les systèmes de gestion des ressources humaines (Edström et Galbraith, 1977),
- l'ensemble des moyens découlant de l'autorité et du droit de contrôle dont dispose un siège vis-à-vis de ses filiales (Cray, 1984) ou les influences dérivant de la situation de dépendance dans laquelle les filiales se trouvent par rapport à leur siège (Hayashi, 1978) ou les deux (Martinez et Ricks, 1989).

Dans notre cas, cela est d'autant plus complexe que les termes intégration et contrôle sont parfois confondus (comme par exemple chez Wiechmann, 1974 ou chez Prahalad et Doz, 1981). Ils ont de toute façon, nous l'avons vu au chapitre 2, des connotations similaires.

L'objet de ce chapitre, nous venons de le préciser, est d'analyser les modes d'intégration des filiales, d'en comprendre les conséquences sur l'unification ou la fragmentation des systèmes

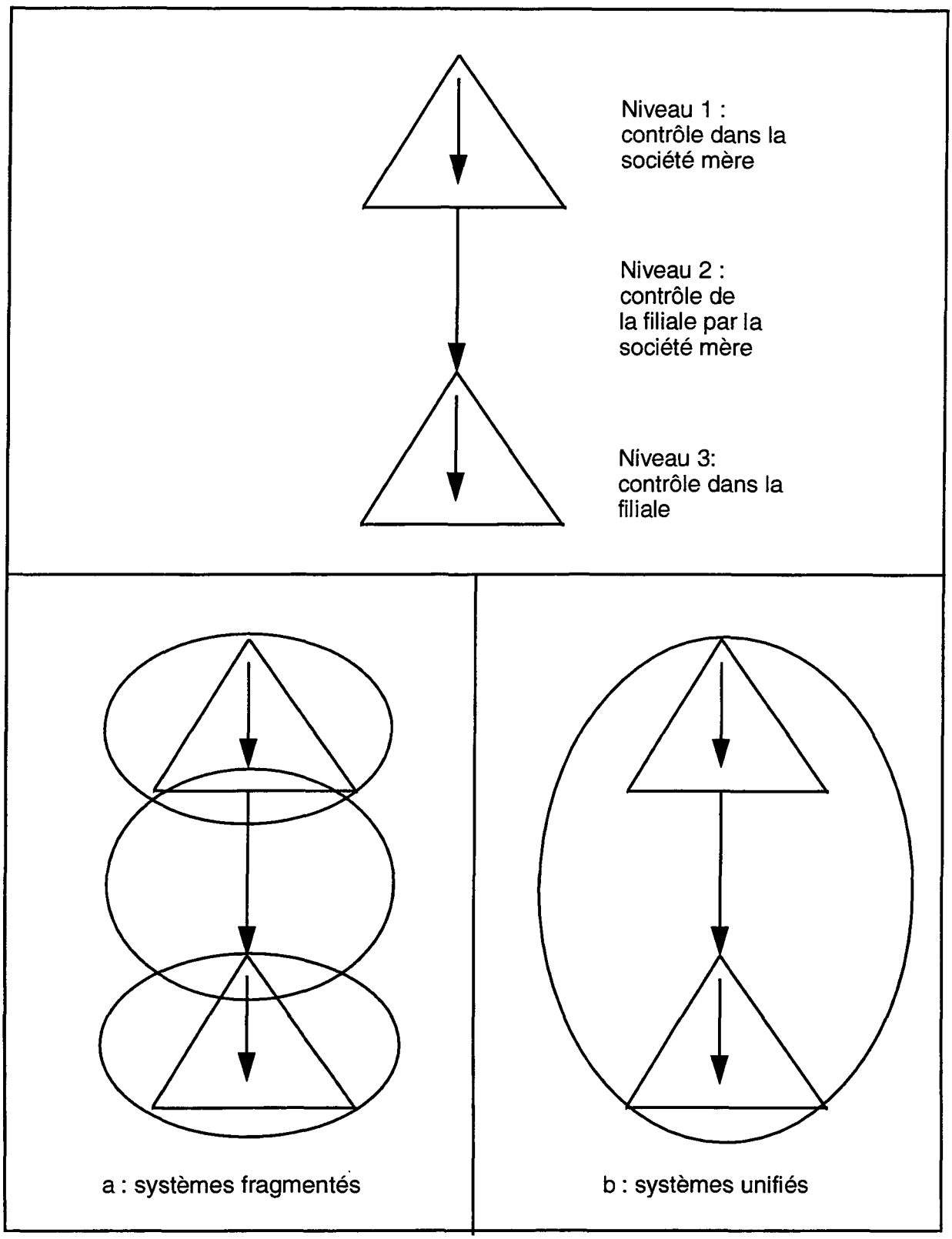
[3] Cela revient à la distinction faite par Hopwood (1974) entre le contrôle et les contrôles (voir l'introduction du chapitre 2).

de contrôle dans les entreprises multinationales et d'identifier les facteurs de contingence correspondants. Pour cela, et parce que nous avons une conception large du concept de contrôle, nous nous devons d'effectuer une revue de littérature suffisamment étendue, touchant aussi bien aux domaines de la structure, que du contrôle au sens "classique" du terme (planification, mesure, évaluation) ou de la gestion des ressources humaines. Il convient cependant de préciser, comme le décrit la figure 4.2, que :

- nous nous intéressons dans cette recherche aux systèmes de contrôle dans les filiales (niveau 3 de la figure 4.2) et à la façon dont ceux-ci se rapprochent du modèle local ou de celui de la société mère, et non aux systèmes régissant les relations entre filiales et sociétés mères, que certains auteurs appellent systèmes de contrôle des filiales. Cette distinction, primordiale pour notre recherche, est extrêmement rarement explicitée[4] dans la littérature. Elle est parallèle à la distinction qui peut être faite[5] entre le contrôle des organisations, qui correspond le plus souvent à un contrôle des dirigeants (contrôle de tutelle ou contrôle exercé par les actionnaires) et le contrôle dans les organisations ou contrôle organisationnel (contrôle interne ou contrôle des employés),
- si nous nous intéressons aussi aux relations filiales-société mère (niveau 2 de la figure 4.2), c'est pour comprendre comment ce niveau peut influencer les systèmes de contrôle présents dans les filiales. On peut en effet faire l'hypothèse que, si les trois niveaux de contrôle identifiés sont imbriqués de manière étroite, les interactions et influences réciproques agissent de manière concordante de telle sorte qu'une unification des systèmes de contrôle est obtenue (figure 4.2, hypothèse b). On peut également faire l'hypothèse inverse (figure 4.2, hypothèse a) où les trois niveaux de contrôle sont quasiment isolés les uns des autres, ce qui donne lieu à une fragmentation des systèmes de contrôle. Nous partons de l'idée que les deux cas de figure peuvent exister et que le mode d'intégration pratiqué par les entreprises multinationales exerce une forte influence sur la configuration finale des systèmes de contrôle.

[4] Nous n'avons pu recenser qu'un auteur qui ait opéré cette distinction, Slof (1994).
[5] Voir l'introduction et la figure 2.1 du chapitre 2.

Figure 4.2
Niveaux d'analyse des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales



Parmi les réponses proposées par la littérature à la problématique de l'intégration mondiale-différenciation nationale, nous avons noté deux types de travaux :

- les auteurs qui s'intéressent en premier lieu aux moyens utilisés par les entreprises multinationales pour intégrer l'activité de leurs filiales étrangères. Ces auteurs tentent de décrire et de classifier les modes d'intégration exercés par les entreprises mères sur leurs filiales, ce qui, nous le verrons, les situent au coeur de la question du contrôle des filiales,
- les auteurs qui cherchent à rendre compte du degré d'intégration des activités des filiales au sein de l'entreprise multinationale. Ce type de travaux est moins directement focalisé sur les questions de contrôle des filiales mais s'intéresse plutôt au positionnement des entreprises par rapport à la problématique intégration mondiale-différenciation nationale et aux différents facteurs explicatifs qui lui sont associés.

Le second groupe d'auteurs couvre deux perspectives différentes :

- les perspectives axées sur les structures adoptées par les entreprises multinationales,
- et ce que nous avons intitulé les perspectives générales qui ne se focalisent plus seulement sur la structure mais qui cherchent à relier entre eux l'ensemble des attributs de l'entreprise multinationale (structure, systèmes, stratégies) pour proposer des réponses globales aux problèmes d'intégration mondiale et de différenciation nationale auxquels les entreprises multinationales sont confrontées.

Nous allons reprendre cette classification pour effectuer la revue de littérature correspondante. Nous étudierons donc successivement les modes d'intégration des filiales, les perspectives structurelles, et les perspectives générales. Nous terminerons enfin ce chapitre par une synthèse des conclusions de la littérature et par une analyse des implications de ces conclusions sur notre recherche.

1. Les modes d'intégration des filiales

Martinez et Jarillo (1989) effectuent une synthèse des mécanismes d'intégration mis en évidence par la littérature pour les entreprises multinationales. Ils classent ces mécanismes, outre les perspectives structurelles que nous verrons dans la seconde section, en trois catégories :

- l'intégration par la centralisation au siège des décisions,
- l'intégration par la formalisation des systèmes administratifs,

- l'intégration par d'autres mécanismes, le plus souvent informels et plus "subtils" (selon les termes des auteurs[6]), comme par exemple par le développement des communications horizontales, des contacts personnels et/ou d'une culture organisationnelle commune.

Nous verrons successivement ces trois modes d'intégration puis nous étudierons les typologies proposées par certains auteurs et les facteurs de contingence qui leur sont associés.

1.1. La centralisation des décisions

La question de la répartition du pouvoir de décision entre le siège et les filiales est une problématique extrêmement courante dans la littérature. Un grand nombre d'auteurs s'y sont attaqués, que nous ne recenserons pas tous ici.

Larsson (1985), Gates et Egelhoff (1986) et Martinez et Jarillo (1989), ont tenté de résumer les résultats de cette littérature. Larsson (1985, pp.54-55) montre que la plus grosse partie de la recherche portant sur le sujet cherche à établir les facteurs explicatifs de la plus ou moins grande autonomie accordée aux filiales, avec un succès mitigé. Gates et Egelhoff effectuent une synthèse de ces facteurs de contingence que nous reprenons dans le tableau 4.1. Martinez et Jarillo (1989, p.497) soulignent que les auteurs qui se sont intéressés à la centralisation des décisions au sein des entreprises multinationales ont cherché, dans un premier temps, à élaborer une échelle adéquate de mesure. Leurs résultats étant contradictoires, les recherches se sont ensuite attachées à différencier la centralisation par fonction (recherche, personnel, production, marketing, finance) et par type de décisions (stratégiques ou opérationnelles), avec des résultats cette fois plus cohérents.

La centralisation des décisions apparaît en définitive comme un facteur difficile à appréhender de manière isolée, qu'il conviendrait de considérer non comme la résultante d'une multitude de variables explicatives mais plutôt comme un élément parmi d'autres permettant de comprendre la répartition du pouvoir dans l'entreprise multinationale. L'approche résolument formelle (c'est-à-dire axée sur la mesure de la répartition de l'autorité formelle entre les filiales et le siège) adoptée par l'ensemble de la littérature ne permet pas cependant d'évaluer les phénomènes de pouvoir, qui semblent beaucoup plus liés à ce que certains nomment l'influence du siège sur les décisions de la filiale (Prahalad et Doz, 1981 ; Martinez et Ricks, 1989) ou la

[6] L'opposition formel/informel soulignée ici se réfère aux concepts de contrôle bureaucratique/culturel mis en évidence par Ouchi et Jaeger (1978 ; Ouchi, 1981 ; Jaeger et Baliga, 1985) (voir section 3.3 du chapitre 2). On peut leur substituer les termes impersonnel/personnel que nous utilisons pour décrire le système de contrôle organisationnel (voir section 4.2.3. du chapitre 2).

dépendance de la filiale par rapport à la société mère (Hayashi, 1978 ; Ghoshal et Bartlett, 1990).

Tableau 4.1
Facteurs explicatifs du degré de centralisation des décisions
au sein des entreprises multinationales
(d'après Gates et Egelhoff, 1986)

Niveau d'analyse	Type de facteur	Effet escompté sur le degré de centralisation	Résultats des recherches
L'entreprise multinationale	Degré d'internationalisation	Positif	La relation est plutôt négative
	Taille	Négatif	Confirmé
	Niveau de complexité	Négatif	Confirmé
	Secteur	Différenciation	Confirmé
	Origine nationale	Différenciation	Confirmé
	Importance de l'expérience à l'international	Positif	Non confirmé
La filiale	Taille relative	Négatif	Non confirmé
	Taille absolue	Négatif	Non confirmé
	Instabilité de l'environnement local	Négatif	Confirmé
	Niveau de dépendance par rapport à l'entreprise multinationale	Positif	Non confirmé
	Age	Négatif	Non confirmé

La question de la centralisation ne peut cependant être écartée lorsque l'on s'intéresse aux modes d'intégration des filiales. Elle apparaît en effet chez bon nombre d'auteurs (notamment chez Wiechmann, 1974 ; Bodinat, 1979 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Ghoshal et Nohria, 1989) comme une solution possible pour permettre le contrôle et la coordination des activités dans les filiales.

Le niveau de délégation des décisions ne semble pas avoir une relation immédiate avec l'unification des systèmes. Certains auteurs (Rosenzweig et Nohria, 1994) font l'hypothèse que la centralisation des décisions et l'unification des systèmes vont de pair. Fayerweather (1969), au contraire, avance que c'est la délégation des décisions qui s'accompagne d'une unification

des systèmes administratifs. Cette idée est aussi développée par Wiechmann qui note (1974, p.15) :

> *"L'objectif majeur du recours à des instruments d'intégration est celui de procurer aux filiales étrangères le savoir faire du siège [...] Le recours à la centralisation permet un transfert du savoir faire du siège aux filiales sous la forme de décisions ou de suggestions. Par contre, l'acculturation et le transfert des systèmes ont tous deux pour objectif le développement, chez les managers au sein même des filiales, des capacités à prendre les décisions appropriées."*

L'alternative centralisation-unification des systèmes sera reprise et développée plus loin. Il est nécessaire, auparavant, d'énumérer les autres modes possibles d'intégration.

1.2. Les modes impersonnels d'intégration des filiales

Les études sur les modes impersonnels d'intégration dans les entreprises multinationales se sont intéressées à la formalisation des relations filiales-société mère, sans toujours, d'ailleurs, au départ, opérer une distinction claire avec la centralisation. Parmi les plus récents de ces auteurs, on peut en noter trois groupes que nous analysons ci-dessous.

1.2.1. Hedlund et l'école de Stockholm

Au milieu des années 1970, un projet de recherche sur la gestion des relations entre les sociétés mère et les filiales dans les entreprises multinationales a été engagé à l'initiative de la faculté d'économie de Stockholm. Cette étude forme un pendant au projet de l'université de Harvard à l'origine du modèle de Stopford et Wells. L'objectif était de permettre à la recherche consacrée aux entreprises multinationales de "se débarrasser de ses biais" et de "changer de direction", les travaux de l'époque étant considérés comme trop américains, trop économiques, trop politiques et trop orientés sur la structure formelle et les données statistiques secondaires. L'ambition était donc de "comprendre l'entreprise multinationale de l'intérieur" (Otterbeck, 1981, pp.1-3).

Six grandes entreprises multinationales suédoises ont tout d'abord été analysées en profondeur (Hedlund, 1981 ; Leksell, 1981), le point de focalisation de la recherche étant l'autonomie des filiales, la formalisation[7] et la standardisation des procédures et des politiques et le reporting. Hedlund montre que l'autonomie des filiales, d'une part, et le caractère informel des relations

[7] La formalisation recouvre ici deux dimensions :
- la présence chez les filiales de manuels écrits de politiques et de procédures venant du siège,
- l'utilisation effective de ceux-ci par les filiales.

filiales-siège, d'autre part, semblent prédominants chez les entreprises multinationales suédoises, à la différence notamment des entreprises d'origine américaine. Il souligne que, dans les entreprises suédoises, la centralisation des décisions et la formalisation des systèmes ne sont pas des substituts pour permettre l'intégration des filiales, ce sont au contraire deux dimensions liées : plus l'autonomie est forte, plus la formalisation est faible.

Leksell s'intéresse plus spécifiquement au système de reporting : fréquence, contenu, standardisation, mécanismes de rétroaction, attitudes des filiales, utilisation des informations. Il montre qu'il existe, dans toutes les sociétés, des pressions vers une plus grande standardisation du système de reporting. Trois raisons sont avancées : le coût, la facilité de comparaison, les besoins de consolidation. Les informations standardisées, cependant, sont moins directement utiles aux dirigeants qui s'appuient alors sur des sources d'information informelles.

Ces travaux, il faut le noter, ont des implications importantes pour la littérature sur les entreprises multinationales : ils décrivent un modèle différent du modèle américain de management international et permettent de rendre compte et de mesurer le degré de formalisation et de standardisation des pratiques et des politiques dans les entreprises multinationales. Ils montrent en définitive que la formalisation est un moyen d'intégration des activités des filiales, et laissent la perspective ouverte sur d'autres moyens, tels que l'emploi dans les filiales de personnes de confiance en étroite relation avec le siège.

A l'initiative de ce même projet, des recherches équivalentes ont été réalisées dans d'autres pays. Les travaux de Negandhi, Baliga et Welge en font partie, permettant une validation des méthodes et approches conceptuelles de l'école de Stockholm.

1.2.2. Les études comparatives de Negandhi, Baliga et Welge

Les recherches de Negandhi, Baliga et Welge (Negandhi et Baliga, 1979 ; Negandhi et Welge, 1984 ; Negandhi, 1989) sont des études comparatives en profondeur portant sur les modes de relations entre les filiales et les sociétés mères au sein de plusieurs entreprises multinationales européennes (principalement allemandes), japonaises et américaines. L'objectif de cette recherche est essentiellement de déterminer les effets que peut avoir la mondialisation des stratégies et des politiques sur l'organisation interne des entreprises multinationales et sur leurs relations avec les gouvernements locaux. Son champ d'investigation couvre donc de nombreux domaines : formalisation des politiques et des pratiques, autonomie de décision des filiales, nature des relations et des conflits entre les filiales et le siège, relations avec les pays d'accueil et difficultés rencontrées.

Les résultats montrent des différences importantes entre les entreprises en fonction de leur nationalité d'origine. Les entreprises américaines semblent connaître des niveaux importants de formalisation de leurs politiques et de centralisation des décisions au siège comparées aux entreprises japonaises[8] et aux entreprises européennes qui se trouvent entre ces deux extrêmes. La fréquence et le degré de détail du reporting demandé par le siège y sont également plus élevés. Les auteurs analysent ces résultats comme le fait d'une rationalisation et d'une unification des stratégies et des politiques plus poussées dans les entreprises américaines, les entreprises japonaises se conformant à un modèle plus décentralisé et moins uniforme.

D'autres moyens, également utilisés par les entreprises multinationales pour intégrer l'activité de leurs filiales, sont mentionnés :

- le pourcentage du capital de la filiale détenu par la maison mère : la détention d'une forte majorité du capital permet aux sociétés mères d'exercer une influence plus forte sur l'activité de leurs filiales,
- la dépendance technologique : le savoir faire technologique devient l'assise du pouvoir,
- l'interdépendance des activités des filiales avec celles du groupe, l'idée étant que plus une filiale effectue des transactions avec des sociétés liées, plus son autonomie d'action se trouve réduite car plus elle se trouve dépendante de sa société mère pour son activité,
- la planification stratégique, présentée comme un moyen de faire participer les filiales dans l'élaboration des stratégies et de faire remonter les informations de nature stratégique,
- les politiques d'emploi d'expatriés ou de locaux aux postes de direction dans les filiales, l'emploi d'expatriés dans les filiales étant considéré comme un moyen de contrôler ses activités.

Ces moyens sont présentés comme étant, non des substituts, mais des compléments à la formalisation et à l'unification des politiques, le tout étant orienté vers un accroissement général de l'influence des sociétés mères sur l'activité de leurs filiales. A la différence des dimensions centralisation et formalisation, cependant, les autres moyens d'intégration sont utilisés de manière similaire par les entreprises multinationales, quelque soit leur nationalité

[8] Ce point a d'ailleurs été remis en cause par d'autres recherches : certains auteurs (Hulbert et Brandt, 1980 ; Sim, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989) réfutent le fait que les entreprises japonaises soient plus décentralisées que les américaines ou que les européennes, ils y notent au contraire une centralisation importante des décisions stratégiques au siège. Putti et alii (1993) suggèrent que ces différences d'appréciation soient dues à des biais provenant des instruments de mesure : pour eux, les décisions dans les entreprises japonaises sont du ressort de la filiale mais elles sont concentrées aux mains des expatriés japonais et prises après accord préalable du siège, ce qui est une forme de centralisation difficilement détectable par un simple questionnaire. De même, certains auteurs (Hulbert et Brandt, 1980 ; Sim, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1989) notent une relative décentralisation des décisions dans les entreprises européennes alors que d'autres y mesurent au contraire une importante centralisation (Garnier, 1984).

d'origine, avec cependant une légère différenciation des entreprises américaines qui utilisent davantage la planification stratégique, dont les filiales sont moins dépendantes et qui ont plus de directeurs de filiale locaux.

Des travaux plus récents se sont également intéressés à la mise en oeuvre de modes impersonnels d'intégration dans les entreprises multinationales, au moyen de l'étude des systèmes de planification et de contrôle.

1.2.3. Campbell et Goold : les systèmes de planification et de contrôle

Bien que Campbell et Goold (1987) n'aient pas étudié les entreprises multinationales mais les grandes entreprises diversifiées, il nous semble important de mentionner leur recherche ici car elle constitue une contribution importante et directement applicable au domaine du contrôle des filiales.

Campbell et Goold s'intéressent au rôle respectif du centre et des unités opérationnelles dans l'élaboration de la stratégie et dans sa mise en oeuvre. A l'issue de l'analyse de seize grandes entreprises britanniques, ces auteurs décrivent le "style de management" adopté par le centre pour gérer les unités opérationnelles à l'aide de deux dimensions : l'influence du centre sur la formulation de la stratégie des unités opérationnelles et le type de contrôle exercé par le centre sur les résultats atteints par les unités opérationnelles. Trois types dominants de style de management apparaissent :

- le type "planification stratégique" combine une forte influence du centre sur la formulation des stratégies opérationnelles et un contrôle lâche des résultats. Ces entreprises cherchent à construire leurs portefeuilles autour de quelques activités clés et d'avantages compétitifs forts. Les objectifs stratégiques concernent essentiellement les positions concurrentielles et ont un horizon à long terme,
- le type "contrôle financier" associe une influence stratégique faible et un contrôle financier fort. Ces entreprises ont un portefeuille d'activités varié qui croît par acquisitions. Les critères de performance sont très explicites, uniquement financiers et limités au court terme,
- le type "contrôle stratégique" repose sur une influence stratégique faible et un fort contrôle stratégique. Ces entreprises ont à la fois des objectifs financiers et concurrentiels. L'idée est de motiver les cadres opérationnels à définir des plans stratégiques de qualité et à les réaliser.

Des recherches ultérieures (Coates et alii, 1992) ont appliqué ce cadre théorique à des entreprises multinationales américaines, britanniques et allemandes. En étudiant la mission et

les objectifs des sièges et des filiales et en reliant ceux-ci aux critères d'évaluation des performances, Coates et alii montrent une certaine cohérence entre les objectifs et les critères d'évaluation et une grande diversité d'approches entre les entreprises étudiées, le tout tendant à confirmer le modèle proposé par Campbell et Goold. On constate des différences entre les entreprises américaines et britanniques, d'une part, et les entreprises allemandes, d'autre part : ces dernières adoptent plus fréquemment le style "planification stratégique" alors que les entreprises américaines et britanniques utilisent plus facilement des critères de performance financiers.

1.2.4. Les modes impersonnels d'intégration et l'unification des systèmes

L'étude de ces différents auteurs permet de constater une approche résolument "focalisée" :

- d'une part, sur certains aspects de l'intégration (procédures, politiques, plans et budgets, reporting, critères d'évaluation des performances). Les autres aspects moins immédiats des relations filiales-siège, tels que les politiques d'expatriation ou la formation des cadres locaux, ne sont pas pris en considération, ou de manière annexe,
- d'autre part, sur le contrôle des filiales par le siège. Les implications de ce niveau de contrôle sur le niveau inférieur, celui des systèmes de contrôle présents dans les filiales, ne sont pas étudiées. De la lecture de certains auteurs toutefois (notamment les travaux de Negandhi), on peut déduire que la formalisation des relations filiales-siège s'accompagne d'une unification des systèmes. L'idée sous-jacente, en effet, est l'idée que c'est la mise en place de systèmes uniformes et formalisés (limites d'autorité, reporting, manuels et politiques pour les deux premiers groupes d'auteurs, suivi des performances et définition des objectifs pour le troisième) qui permet l'intégration de filiales dispersées au sein d'une organisation mondiale unique. Ces systèmes facilitent la communication entre le siège et les filiales et les comparaisons entre les performances des filiales (Leksell, 1981), garantissent une certaine standardisation du processus de prise de décisions (Negandhi, 1989) et rendent possible l'apprentissage d'un langage et d'une discipline commune de gestion (Campbell et Goold, 1987). Il s'agit cependant de l'unification de certains éléments des systèmes de contrôle: les procédures ou les systèmes de planification stratégique et de contrôle budgétaire, conçus par le siège, sont utilisés de manière identique au siège et dans toutes les filiales. Mais rien n'est dit sur le degré de fragmentation ou d'unification des systèmes de sélection du personnel, de formation ou de gestion des carrières. En d'autres termes, l'utilisation d'un mode impersonnel d'intégration semblerait s'accompagner d'une unification des aspects des systèmes de contrôle sur lesquels ces modes d'intégration comptent : systèmes d'information, plans, budgets, procédures, limites formelles d'autorité. L'ensemble de ces éléments constitue le sous-

système de direction du système de contrôle organisationnel, tel que nous le définissons au chapitre 2.

D'autres moyens d'intégration apparaissent cependant chez ces auteurs, moyens qui constituent le sujet de nombreuses autres recherches pour la plupart plus récentes : les relations personnelles chez Hedlund (1981), l'emploi d'expatriés chez Negandhi (1989), ce qui rejoint ce que Martinez et Jarillo (1989) appellent les "mécanismes informels" et que nous regroupons sous l'intitulé modes personnels d'intégration des filiales.

1.3. Les modes personnels d'intégration des filiales

Selon Martinez et Jarillo (1989), les mécanismes informels recouvrent trois catégories d'instruments (p.495) :

- les relations latérales (groupes de projets, comités interfonctionnels, interdivisionnels et/ou internationaux, intégrateurs),
- les communications informelles (réseaux et contacts personnels, visites, réunions, conférences, emploi d'expatriés),
- la socialisation (formation et développement, gestion des carrières, expatriation).

Parmi les auteurs qui se sont plus spécifiquement focalisés sur l'emploi d'expatriés et sur les communications informelles comme moyens d'intégration, on peut citer Edström et Galbraith (1977) et Hulbert et Brandt (1980).

1.3.1. Edström et Galbraith (1977) : les politiques d'expatriation

Edström et Galbraith (1977) considèrent le transfert du personnel comme un moyen de coordonner et contrôler les filiales dans les entreprises multinationales. A partir de l'étude de quatre entreprises européennes, ces auteurs relèvent trois types de politiques d'expatriation :

- l'expatriation dans le but de pourvoir à des postes vacants (cas de deux entreprises) : les expatriés y sont peu nombreux, ce sont pour la plupart des techniciens en début de carrière, ils proviennent du siège et sont employés dans les filiales où les compétences locales sont insuffisantes,
- l'expatriation dans l'objectif de développer les managers à potentiel (cas d'une entreprise) : les expatriés y sont relativement nombreux, ils ont des postes techniques ou administratifs, sont en début ou en milieu de carrière, proviennent du siège ou des plus importantes filiales et sont placés dans les filiales ayant des compétences locales insuffisantes ou ayant une compétence spécifique dont pourrait bénéficier l'ensemble,

- l'expatriation pour permettre la socialisation du personnel (cas d'une entreprise) : les expatriés y sont très nombreux, de tous âges, de toutes qualifications et de toutes nationalités, ils proviennent aussi bien du siège que des filiales et sont positionnés aussi bien au siège que dans les filiales.

Edström et Galbraith considèrent que ce troisième type d'expatriation permet d'opérer un contrôle des filiales par socialisation : la création d'un réseau international de contacts personnels, la multiplication des occasions d'échanges et de recueil d'informations verbales, l'accroissement des facultés d'adaptation, les changements continuels et fréquents provoquant une identification aux normes et aux valeurs de l'entreprise et un sentiment fort d'appartenance à une même entité permettent la coordination et le contrôle des filiales tout en conservant une structure décentralisée.

1.3.2. Hulbert et Brandt (1980) : étude comparative des modes de contrôle et de communication

Hulbert et Brandt (1980) effectuent une comparaison d'entreprises multinationales d'origines nationales différentes : leur recherche porte sur 63 filiales brésiliennes d'entreprises américaines, japonaises et européennes. Ils étudient plus particulièrement la délégation des décisions, les systèmes de planification et de contrôle, et les modes de communication entre les filiales et le siège (reporting et visites). Des différences importantes par nationalité d'origine apparaissent :

- les entreprises européennes se conforment à un mode de relations filiales-siège décentralisé, relativement peu formalisé, avec des niveaux faibles de communication et de contrôle. Le taux d'expatriés y est élevé : des hommes de confiance du siège détiennent les postes clés des filiales et disposent d'une grande latitude d'action. Ils dirigent les filiales en entrepreneur et rendent compte personnellement de leurs résultats. Dans la filiale, donc, les décisions sont concentrées dans les mains du représentant du siège et la différenciation par rapport au siège y est extrêmement poussée. Les auteurs avancent un certain nombre d'explications historiques parmi lesquelles figurent la tradition coloniale et l'étroitesse du marché domestique des entreprises européennes,
- les entreprises américaines (ce qui est conforme aux résultats des travaux de Hedlund et Negandhi analysés plus haut) ont une gestion de leurs filiales beaucoup plus formalisée : la mise en place de systèmes uniformisés de planification et de reporting, de procédures, de manuels d'entreprises et de limites d'autorité permet une intégration forte des filiales, une autonomie relative des managers locaux (quoique très circonscrite) et une moins grande présence d'expatriés dans les filiales, au prix d'une rigidité et complexité globales importantes. Les raisons évoquées sont

essentiellement d'ordre culturelles et historiques : importance de la responsabilité contractuelle[9], d'une structure clairement définie, mise en place uniforme d'un style de management commun,

- les entreprises japonaises se conforment à un mode relativement centralisé, avec de nombreuses visites de représentants du siège et un nombre élevé d'expatriés. Les filiales japonaises semblent être très influencées par le style de management japonais ; simultanément, les managers japonais tentent avec difficultés de trouver un système acceptable à la fois par les japonais et par les locaux[10]. Ces difficultés seraient dues, selon l'auteur, à un manque d'expérience des entreprises japonaises à l'étranger[11].

On peut déduire de cette lecture de l'étude de Hulbert et Brandt trois modes dominants d'intégration :

- l'intégration par l'intermédiaire du directeur de filiale expatrié, qui fait la jonction entre le siège et les filiales, ces dernières étant très différenciées (cas des entreprises européennes),
- l'intégration par l'unification et la formalisation des systèmes administratifs, de planification et de contrôle en particulier (cas des entreprises américaines),
- l'intégration par la centralisation des décisions (cas des entreprises japonaises), avec des tentatives d'adaptation des systèmes présents dans les filiales.

1.3.3. Les modes personnels d'intégration et l'unification des systèmes

Les modes personnels d'intégration avancés par ces deux auteurs recouvrent donc trois domaines : l'emploi d'expatriés, la socialisation du personnel local et les relations interpersonnelles (visites, communications informelles). On peut véritablement parler de modes personnels d'intégration dans la mesure où ce sont les personnes, et non les systèmes (politiques, procédures, plans, budgets, etc.) qui permettent la jonction entre les filiales et les entreprises mères.
On peut distinguer deux stratégies différentes d'intégration : le transfert de personnel (facilitant les contacts personnels entre filiales et siège) et la socialisation du personnel des filiales (permettant l'internalisation des normes de comportements de l'entreprise) :

---

[9] Hulbert et Brandt se réfèrent ici à la notion d'"accountability". On ne peut s'empêcher de faire un parallèle avec les travaux de d'Iribarne (1989) sur la logique du contrat qui sous-tend les relations employeurs-employés dans les entreprises américaines (voir également Segal, 1991, 1991b).
[10] Ces résultats confirment les recherches comparatives consacrées au transfert des systèmes de gestion japonais (et notamment Trevor, 1983 ; Negandhi et alii, 1985). Voir chapitre 3, section 2.2.
[11] On peut noter que les mêmes raisons sont évoquées par Negandhi (Negandhi et Baliga, 1979 ; Negandhi et Welge, 1984 ; Negandhi, 1989) pour justifier l'autonomie et la faible formalisation des filiales japonaises.

- dans le premier cas, les agents intégrateurs sont des managers à potentiel expatriés (Edström et Galbraith) ou des hommes de confiance du siège (Hulbert et Brandt). Les employés locaux ne sont pas soumis à un processus de socialisation. Il y a une "ligne de démarcation" entre ces agents intégrateurs représentants du siège et les autres membres du personnel de la filiale. Il est intéressant de noter qu'on retrouve cette idée chez les auteurs de management comparatif autour du concept de système dual (voir section 2.2 du chapitre 3),
- dans le second cas, les agents intégrateurs sont des managers acculturés (Edström et Galbraith). Tous les managers, qu'ils proviennent du siège ou des filiales, sont soumis au même processus de socialisation. Se constituent alors, dans chaque filiale, des "poches d'employés locaux, internationalisés et socialisés dans l'entreprise" (Edström et Galbraith, 1977, p.258) qui permettent d'aider à l'intégration des nouveaux venus et de transférer à l'ensemble du personnel local la culture de l'entreprise. Ceci rappelle également la stratégie d'acculturation développée par les entreprises japoanises dans leurs filiales (voir section 2.2 du chapitre 3).

La différence entre ces deux stratégies tient au nombre (seulement les dirigeants ou tous les managers) et à l'origine nationale (expatriés ou locaux) des agents intégrateurs. D'autres facteurs entrent également en jeu. Par exemple, Hulbert et Brandt remarquent que, dans le premier type d'entreprises, la différenciation des filiales s'accompagne d'une centralisation des décisions aux mains du directeur de la filiale[12] (1980, p.142) :

> *"Historiquement, dans la plupart des entreprises européennes, le pouvoir de décision est détenu par un petit nombre de dirigeants au siège et dans les filiales étrangères. En conséquence, les liens organisationnels entre les sièges et les filiales restent relativement distendus et non structurés. Parce que les décisions importantes sont prises par les dirigeants soit au siège soit à l'étranger, il y a moins besoin d'une organisation élaborée conçue pour décentraliser la responsabilité et l'autorité".*

Dans le second type, on peut voir que l'effort d'unification des systèmes est plus poussé : l'ensemble du personnel de l'entreprise (filiales et siège confondus) y est soumis à un "traitement" identique, d'une part ; le nombre d'agents de transfert y est plus nombreux, d'autre part. Comme le soulignent Edström et Galbraith (1977, p.252), la socialisation d'un plus grand nombre de personnes permet une plus grande délégation des décisions dans les filiales. Mais, cette stratégie d'intégration est beaucoup plus longue et coûteuse que la première.

[12] Ce point est également souligné par Putti et alii (1993) autour de l'idée de l'alternative autonomie-adpataion locale des systèmes. Voir section 3 du chapitre 3.

Il semblerait que le modèle européen, tel que décrit par Hulbert et Brandt, se conforme au premier cas de figure[13], alors que les entreprises japonaises tentent avec difficultés, toujours selon ces auteurs, de passer du premier au second mode d'intégration[14].

On peut remarquer par ailleurs, chez Hulbert et Brandt, que la formalisation des systèmes (associé à leur unification) apparaît comme une solution de remplacement à l'emploi d'expatriés. Edström et Galbraith, cependant, considèrent que ces différents moyens sont plutôt utilisés de manière complémentaire. Ils notent (1977, pp.260-261) :

> *"L'organisation de petite taille n'abandonne pas sa stratégie de contrôle par centralisation lorsqu'elle institue des spécialistes, des plans et des procédures, mais elle les rajoute au processus de centralisation [...] La stratégie de contrôle par centralisation est appliquée aux faits nouveaux et importants et la stratégie bureaucratique aux faits répétitifs et à la routine [...] De la même manière, la stratégie de contrôle par socialisation est utilisée lorsque des décisions portant sur des faits nouveaux et importants doivent être prises dans les filiales [...] La diversité requiert non pas que les procédures bureaucratiques soient abandonnées, mais qu'elles soient secondées par la communication personnelle et la flexibilité. Le contrôle par centralisation est toujours exercé, non seulement sur les faits importants non encore traités, mais aussi sur la conception des systèmes de contrôle bureaucratique, sur les politiques d'expatriation et sur la sélection des managers qui doivent y prendre part."*

L'organisation diversifiée de grande taille apparaît donc chez ces auteurs comme une accumulation de couches stratifiées de contrôle, la couche supérieure étant la centralisation des décisions, la couche médiane la socialisation des managers et la couche inférieure l'application d'un mode bureaucratique. En réalité, les diverses stratégies de contrôle sont bien des solutions différentes pour Edström et Galbraith : elles sont employées, certes par une même entreprise, mais sur des niveaux de décisions différents.

La présentation des modes personnels et impersonnels d'intégration comme des modalités différentes du problème de contrôle donne lieu, chez un certain nombre d'auteurs, à l'établissement de typologies que nous présentons brièvement ci-dessous.

[13] Mais ce n'est pas le cas de toutes les entreprises européennes si l'on en croit Edström et Galbraith (1977).
[14] Mais ce n'est pas le cas non plus de toutes les entreprises japonaises selon les auteurs de management comparatif (voir section 2.2 du chapitre 3).

1.4. Les typologies

La plupart de ces auteurs s'inspirent des typologies de modes de contrôle des théoriciens des organisations et les appliquent au problème de l'intégration des filiales d'entreprises multinationales, en identifiant un certain nombre de facteurs de contingence. Nous les avons repris dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2
Présentation de quelques typologies de modes d'intégration
des filiales d'entreprises multinationales

Auteurs	Typologies	Facteurs de contingence	Commentaires
Wiechmann (1974)	• centralisation des décisions, • transfert de systèmes uniformisés de planification et de contrôle budgétaire, • transfert du personnel entre filiales et société mère (pour une longue durée dans le cas d'une expatriation ou pour une courte durée dans le cas d'une visite ou d'une réunion). Cela permet l'établissement de contacts personnels et la création d'un sentiment d'appartenance à une entité commune, • acculturation du personnel aux méthodes et à la philosophie de l'entreprise mère, au moyen de la sélection et de la formation, qui permet l'internalisation des normes et critères de décision.	--	Wiechmann étudie l'intégration des opérations commerciales de 37 filiales d'entreprises européennes et américaines.
Bodinat (1979)	• centralisation des décisions, • engagement sur les objectifs budgétaires, • emploi d'expatriés (ou, selon les termes de l'auteur, "acculturation exportée") • acculturation du personnel local (ou "acculturation gérée").	• type de technologie (confirmé), • incertitude de l'environnement (confirmé), • niveau d'interdépendance (confirmé), • hétérogénéité du système de production (confirmé).	La typologie de Bodinat est très proche de celle de Wiechmann. Bodinat s'intéresse aux sources d'influence des entreprises mères sur l'activité de leurs filiales, dans le cadre de transferts de technologie. Il étudie 33 entreprises d'origine américaine ou européenne.

Egelhoff (1984)	• contrôle des résultats par l'intermédiaire du reporting, • contrôle des comportements par l'emploi d'expatriés aux postes clés des filiales.	• origine nationale de la société mère (confirmé), • pays d'accueil de la filiale (confirmé), • taille de la filiale (non confirmé), • âge de la filiale (non confirmé), • nombre de filiales gérées par le siège (non confirmé), • expérience de la société mère à l'étranger (non confirmé), • secteur (confirmé).	Egelhoff adapte le modèle de Ouchi (1977). Les résultats de son étude empirique (50 cas) montrent des différences importantes entre les entreprises multinationales, principalement en fonction de leur nationalité d'origine. Les entreprises américaines semblent se fonder sur un contrôle des résultats alors que les entreprises européennes exercent plus largement un contrôle sur les comportements, ce qui est conforme aux résultats obtenus par Hulbert et Brandt (1980) et aussi par Negandhi (1989).
Jaeger (1983), Baliga et Jaeger (1984)	• mode bureaucratique : reporting, manuels de procédures, • mode culturel : politique d'expatriation fréquente, socialisation des membres du personnel.	• type d'interdépendance, • instabilité de l'environnement, • distance culturelle. Le modèle n'est pas testé.	La typologie de Baliga et Jaeger se fonde sur l'opposition culturel/bureaucratique ou type A/Z (Ouchi et Jaeger, 1978 ; Ouchi, 1981 ; Jaeger et Baliga, 1985). Une dimension y est ajoutée par Baliga et Jaeger (1984) : la délégation des décisions. Jaeger (1983) montre que lorsque le mode culturel est adopté au sein des entreprises mères, les systèmes de gestion du personnel sont unifiés, ce qui rend plus difficile l'adaptation des filiales au contexte local. Dans les filiales de type A, les systèmes de gestion du personnel suivent les normes locales.
Pucik et Katz (1986)	• contrôle bureaucratique, • contrôle culturel.	Nature des informations échangées entre le siège et les filiales (technique ou social). Le modèle n'est pas testé.	Pucik et Katz (1986) développent le modèle de Baliga et Jaeger (1984) en étudiant les liens existant entre ces deux modes d'intégration et les politiques de gestion des ressources humaines.
Hennart (1991)	• contrôle hiérarchique des comportements : envoi d'expatriés, • contrôle des résultats par le marché : constitution des filiales en centres de profits, établissement de prix de cessions, • contrôle par le clan : socialisation des membres de la filiale.	• caractère programmable de la tâche de la filiale, • ambiguïté de la définition de la performance de la filiale. Le modèle n'est pas testé.	Hennart s'appuie sur la typologie de Ouchi (1979, 1980).

Ghoshal et Nohria (1989)	• centralisation, • formalisation ou utilisation de règles et de procédures, • socialisation ou intégration normative.	• incertitude de l'environnement de la filiale (confirmé), • disponibilité des ressources locales (confirmé).	Fondée sur l'étude de 66 grandes entreprises européennes et américaines, cette recherche se situe dans la continuité des travaux de Bartlett et Ghoshal (1989). Dans une étude ultérieure (1993), les auteurs montrent que ces trois instruments peuvent être utilisés simultanément, ou n'être pas utilisés du tout.
Lasserre (1992)	• contrôle stratégique. Se rencontre chez certaines grands groupes industriels japonais et européens, • contrôle systémique, dans les holdings industriels européens, • contrôle financier, dans les conglomérats européens, • contrôle idéologique, exercé aux moyens de la socialisation des membres et du développement d'une forte culture d'entreprise. Il se trouve chez certaines entreprises industrielles japonaises et dans les grands holdings nationaux d'Asie, • contrôle personnalisé, s'appuyant sur l'interaction constante et sur les liens personnels établis entre les principaux managers et le dirigeant de l'entreprise. Il est présent essentiellement dans les conglomérats fondés par des entrepreneurs asiatiques.	--	Les trois premiers modes d'intégration sont issus du modèle de Campbell et Goold (1987). Lasserre y ajoute deux autres modes, tirés de l'analyse des entreprises d'origine asiatique.
Roth et Nigh (1992)	• mécanismes bureaucratiques d'intégration (définition de règles et procédures), • mécanismes personnels d'intégration (socialisation).	--	Les auteurs, en étudiant 105 filiales américaines d'entreprises multinationales, cherchent à montrer, entre autres, l'effet de l'utilisation de ces deux mécanismes d'intégration sur l'efficacité des relations filiales-siège. Les résultats montrent un effet positif des mécanismes personnels. Une troisième dimension est notée : la coordination des activités, qui ressemble fort, chez Roth et Nigh, à la mesure de l'autonomie des filiales.

On retrouve dans l'ensemble des travaux présentés ci-dessus :

- une opposition marquée entre des modes d'intégration impersonnels (utilisation de manuels de procédures formalisés ; importance du reporting des résultats ; de l'engagement budgétaire ; de la planification et du contrôle budgétaire et/ou financier) et des modes d'intégration personnels (expatriation ; acculturation des membres de la filiale ; importance de la communication verbale et des relations interpersonnelles). Une alternative entre ces deux modes apparaît nettement,
- l'existence d'une troisième possibilité : la centralisation des décisions (Wiechmann, 1974 ; Bodinat, 1979 ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Ghoshal et Nohria, 1989). De manière différente de chez Hedlund (1981), la centralisation des décisions est parfois considérée comme indépendante de l'adoption d'un mode impersonnel ou personnel d'intégration (Baliga et Jaeger, 1984), le plus souvent comme constituant une solution de rechange aux deux autres modes d'intégration (Wiechmann, 1974 ; Bodinat, 1979 ; Ghoshal et Nohria, 1989),
- la mise en évidence d'un certain nombre de facteurs de contingence qui expliquent l'utilisation par l'entreprise mère d'un mode d'intégration plutôt qu'un autre. Les facteurs explicatifs testés les plus récurrents (si l'on prend également en compte les résultats synthétisés par Gates et Egelhoff, 1986) sont les suivants : secteur d'activité, origine nationale de l'entreprise mère et incertitude (ou instabilité) de l'environnement de la filiale.

1.5. Implications pour notre recherche

L'ensemble de ces travaux a le mérite d'être cohérent et de donner un aperçu complet des modes d'intégration utilisés par les entreprises multinationales. Ces recherches permettent également d'effectuer une translation quasi-immédiate entre les types de contrôle organisationnel que nous avons identifiés au cours du chapitre 2 et les modes de contrôle des filiales que nous venons de recenser ici :

- l'emploi d'expatriés aux postes clés de la filiale peut être associé à un contrôle de type personnel hiérarchique. Ce type est présent chez un certain nombre d'auteurs recensés plus haut : Wiechmann (1974), Edström et Galbraith (1977), Bodinat (1979), Hulbert et Brandt (1980), Hedlund (1981), Egelhoff (1984), Hennart (1991), Lasserre (1992). En prenant la description de Hulbert et Brandt, il correspond à un mode d'intégration personnel associé à une centralisation des décisions aux mains des dirigeants des filiales. Tel que représenté par Lasserre, l'emploi d'hommes de confiance aux postes clés des filiales reproduit le modèle type du fief de Boisot (1987) : il s'agit d'un mode de contrôle personnalisé, s'appuyant sur des interactions constantes et informelles

entre les responsables des unités et le dirigeant du centre qui exerce un leadership de type charismatique,

- le contrôle des comportements exercé par l'intermédiaire de règles et de procédures définies par le siège est un contrôle de type impersonnel hiérarchique qui reproduit le modèle bureaucratique de Boisot (1987). Ce type est présent chez Hedlund (1981), Baliga et Jaeger (1984), Ghoshal et Nohria (1989), Negandhi (1989) et Roth et Nigh (1992),
- le contrôle des résultats, exercé par un transfert des systèmes de planification et de contrôle budgétaire et par l'intermédiaire d'un reporting des résultats, correspond au modèle du marché de Boisot (1987). Il tend en effet à faire de chaque filiale une entreprise indépendante, reliée aux autres filiales et au siège par des mécanismes de prix de cession (Hennart, 1991), et gérée sur la base d'un engagement de son responsable sur des objectifs de résultats. Cela conduit à opérer une coordination latérale (non hiérarchique) des différentes unités et un contrôle de type impersonnel car fondé sur des échanges d'informations techniques et codifiées (en utilisant le vocabulaire de Pucik et Katz, 1986 et de Boisot, 1987). Ce type est présent chez Wiechmann (1974), Bodinat (1979), Baliga et Jaeger (1984), Egelhoff (1984), Campbell et Goold (1987), et chez Hennart (1991),
- la socialisation peut être sans conteste associée au modèle du clan, c'est un mode personnel non hiérarchique. On le trouve chez Wiechmann (1974), Edström et Galbraith (1977), Bodinat (1979), Baliga et Jaeger (1984), Ghoshal et Nohria (1989), Hennart (1991), Lasserre (1992) et Roth et Nigh (1992).

Conformément à la typologie en quatre classes que nous avons adoptée pour les modes de contrôle organisationnel, nous considérons donc :

- la dimension centralisation comme indépendante de l'adoption d'un mode personnel ou impersonnel d'intégration[15],
- le mode impersonnel hiérarchique (modèle de la bureaucratie) et le mode impersonnel non hiérarchique (modèle du marché) comme distincts, bien que cette distinction soit rarement effectuée par la littérature (seuls Baliga et Jaeger, 1984, les différencient).

La littérature sur les modes d'intégration des filiales est insuffisante pour répondre à la question de l'unification et de la fragmentation des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales. Le point de focalisation de ses recherches, en effet, se situe uniquement au niveau des moyens utilisés pour assurer la gestion des relations société mère-filiales. Les

[15] Ce présupposé théorique n'est pas cohérent avec certains auteurs de la littérature qui constatent une corrélation positive (Hedlund, 1981) ou négative (Ghoshal et Nohria, 1989) entre la centralisation et la formalisation. Dans une recherche ultérieure, cependant, Ghoshal et Nohria (1993) donnent l'exemple d'un certain nombre d'entreprises qui utilisent simultanément la formalisation et la centralisation ou simultanément la centralisation et la socialisation.

systèmes de contrôle présents au sein des filiales ne sont tout simplement pas étudiés. On peut cependant déduire de la lecture des recherches sur les modes d'intégration des filiales d'entreprises multinationales un certain nombre de conclusions et d'implications pour notre problématique. Ainsi, on note chez quelques auteurs une hypothèse d'uniformité entre les différents niveaux de contrôle : Jaeger (1983), par exemple, montre que lorsqu'un mode est adopté au sein des entreprises mères, il l'est également pour le contrôle des filiales. Jaeger (1983) et Pucik et Katz (1986) établissent un lien entre le mode d'intégration des filiales (personnel ou impersonnel) et l'unification des systèmes de gestion du personnel dans les filiales : ces auteurs font l'hypothèse qu'un mode personnel implique l'unification des systèmes de sélection, de formation, de promotion et gestion des carrières (ce qui regroupe la rémunération, dans le sens où nous l'avons définie au chapitre 2), ce qu'un mode impersonnel ne nécessite pas. Ceci n'est le cas, cependant, comme nous l'avons déduit de la lecture d'Edström et Galbraith (1977) et d'Hulbert et Brandt (1980), que lorsque la socialisation du personnel local est souhaitée. Lorsque l'intégration a lieu par l'intermédiaire de l'emploi d'expatriés, l'unification des systèmes de gestion du personnel ne concerne qu'un petit noyau de cadres provenant du siège. Dans les situations où les modes impersonnels d'intégration sont utilisés, par contre, on peut s'attendre à une unification des systèmes administratifs de définition des responsabilités, de planification et de contrôle budgétaire, mais non pas des systèmes de gestion du personnel précisent Pucik et Katz (1986).

Tableau 4.3
Modes d'intégration des filiales et unification des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales

Modes d'intégration des filiales	Emploi d'expatriés aux postes clés (mode I)	Utilisation des règles et procédures définies par le siège (mode II)	Socialisation (mode III)	Engagement sur les objectifs budgétaires et reporting des résultats (mode IV)
Impact sur l'unification des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales	Fragmentation des systèmes.	Unification des systèmes en ce qui concerne les procédures et règles internes (la direction). Non quant à la sélection, la rémunération et la formation du personnel.	Unification des systèmes en ce qui concerne la sélection, la rémunération et la formation du personnel.	Unification des systèmes entre les filiales et le siège en ce qui concerne la planification et le suivi des résultats (la direction). Non quant à la sélection, la rémunération et la formation du personnel.

Nous reprenons dans le tableau 4.3 l'analyse de l'impact des différents modes d'intégration sur l'unification des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales. Ce tableau nous permet de situer les entreprises japonaises, conformément aux résultats des recherches effectuées sur le transfert des systèmes de gestion japonais (au chapitre 3), dans les modes I et III d'intégration ; les entreprises européennes, conformément aux résultats de Hedlund, Hulbert et Brandt et Egelhoff, en majorité dans le mode I ; les entreprises américaines, conformément aux travaux de Negandhi, Baliga et Welge, Hulbert et Brandt et Egelhoff, dans les modes II et IV.

Alors que les travaux que nous venons d'analyser se centrent sur les moyens utilisés par les sièges pour intégrer l'activité des filiales, d'autres recherches ont traité du niveau d'intégration de l'activité des filiales. Nous les avons divisées en deux groupes : les perspectives structurelles, que nous verrons dans un premier temps, et les perspectives générales que nous étudierons ensuite.

2. Les perspectives structurelles

La structure a été la première approche envisagée par la littérature, les objectifs des travaux correspondants étant, la plupart du temps, la recherche de la "juste" structure (Martinez et Jarillo, 1989, p.496). Parmi ces auteurs, l'oeuvre de Stopford et Wells (1972) est de loin la plus importante et celle qui a donné lieu à le plus de prolongements et commentaires.

Les recherches de Stopford et Wells ont été réalisées à l'initiative de la Harvard Business School dans le but d'analyser les implications du paradigme stratégie-structure de Chandler (1962) sur la structure des entreprises multinationales américaines. Stopford et Wells ont ainsi couvert 187 grandes entreprises multinationales d'origine américaine. Quatre catégories de structure utilisées par ces entreprises pour coordonner les activités internationales de ces entreprises ont été identifiées :

- la structure internationale : une division internationale, à côté d'autres divisions domestiques, supervise toutes les activités de l'entreprise à l'étranger,
- la structure divisionnelle par produits : les divisions couvrent aussi bien les opérations domestiques qu'internationales,
- la structure divisionnelle par régions géographiques : pour une région donnée, les divisions ont la responsabilité de la production et commercialisation de l'ensemble des produits de l'entreprise,
- la structure matricielle combinant une hiérarchie par produits et une hiérarchie par régions.

La structure internationale est considérée comme une étape nécessaire mais transitoire dans le processus d'internationalisation d'une entreprise. Les trois autres structures sont des structures dites mondiales car elles intègrent sur le même plan les activités domestiques et internationales. La structure divisionnelle par produits privilégie l'unification des politiques et des systèmes administratifs entre les régions, elle favorise une centralisation des décisions au niveau des responsables produits et permet de tirer parti des économies d'échelle. Une telle structure se caractérise par une forte intégration mondiale et une faible différenciation nationale. La structure divisionnelle par régions permet au contraire une adaptation locale des produits, des stratégies et des systèmes. Elle favorise la décentralisation des décisions au niveau des filiales, ou au niveau des sièges régionaux. Elle permet donc une forte différenciation nationale au détriment de l'intégration mondiale. La structure matricielle est enfin présentée comme permettant de lier les préoccupations locales de différenciation des produits, des politiques et des systèmes et les exigences mondiales de coordination.

Stopford et Wells identifient deux facteurs qui permettent d'expliquer la présence d'une structure plutôt qu'une autre dans les entreprises américaines : le niveau d'engagement international de l'entreprise, mesuré par la part des ventes réalisées à l'étranger, et la diversité des produits vendus par les filiales étrangères.

Ce modèle a été appliqué par Franko (1976) aux entreprises multinationales d'origine européenne et par Yoshino (1975) et Kobayashi (1982) aux entreprises japonaises. Il a été également prolongé par Galbraith et Kazanjian (1986) et Egelhoff (1988). Franko (1976) ajoute à la typologie de Stopford et Wells une quatrième catégorie qu'il intitule la structure "mère-filles" dans laquelle les directeurs de filiales rapportent directement au président de la société, sans qu'il n'y ait de structure intermédiaire. Selon les conclusions de cet auteur, la structure "mère-filles" est la plus répandue à l'époque en Europe[16]. Les raisons invoquées pour expliquer cette particularité européenne résident essentiellement dans l'héritage historique européen, dans le fait que ces entreprises sont restées relativement longtemps sous un contrôle familial ou bancaire fort ainsi que dans le fait des importantes barrières tarifaires qui ont entravé l'expansion géographique de ces firmes dans l'entre-deux-guerres. Yoshino (1975) et Kobayashi (1982), de leur côté, montrent la prédominance de la structure internationale chez les grandes entreprises japonaises. Yoshino explique cet état de fait par l'internationalisation tardive des entreprises japonaises, les difficultés qu'ont les managers japonais expatriés à se faire entendre et à influencer les décisions au siège, enfin la longue et délicate quête de légitimité et de pouvoir des départements internationaux. Egelhoff (1988), enfin, introduit un troisième facteur de contingence : la part de la production réalisée dans les filiales étrangères.

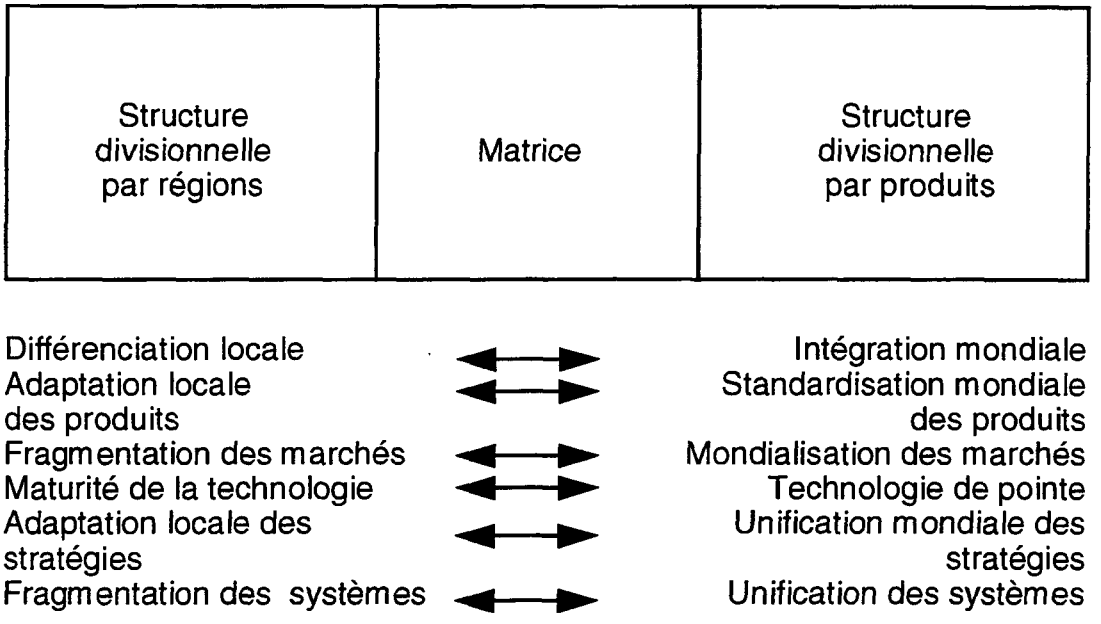
[16] Des recherches ultérieures ont montré que cette catégorie semble ne plus exister aujourd'hui au sein des grandes entreprises multinationales européennes (Hedlund, 1984 ; Egelhoff, 1988).

L'ensemble de ces conclusions semblent globalement confirmer le modèle de Stopford et Wells, même si des nuances y sont parfois apportées. Le modèle de Stopford et Wells a cependant été vivement critiqué pour la simplicité des solutions qu'il prescrit et pour la généralité des discussions auxquelles il donne lieu. Ainsi, Bartlett (1986, pp.367-368) se fait le porte parole de ces critiques :

> *"Bien que conçu au départ comme un modèle descriptif, ses conclusions ont été très vite appliquées de manière prescriptive par les consultants, les universitaires et les managers. Le débat a souvent été réduit à une simple alternative entre centralisation et décentralisation ou à des discussions générales sur l'avantage des structures par produits par rapport aux structures par régions. Mais les managers se sont vite rendus compte que les changements continuels de structure comme cela est préconisé par le modèle [de Stopford et Wells] ne résolvaient pas leurs problèmes de coordination mondiale [...] La principale limite de ce modèle [...] est qu'il prétend fournir des solutions simples et universelles à des problèmes complexes et diversifiés."*

La simplicité des réponses qui sont apportées par le modèle de Stopford et Wells tient notamment au fait, selon nous, que l'intégration mondiale et la différenciation nationale sont présentées comme deux points opposés d'une dimension unique, dimension qui recouvre largement chez ces auteurs celle de l'unification et de la fragmentation des systèmes et celle de la centralisation des décisions. Ainsi, comme le montre la figure 4.3, les trois structures mondiales peuvent être positionnées le long d'un axe unique, la structure par produits se situant à un extrême, la structure par régions à l'autre extrême, et la structure matricielle au milieu. Ce type de modèle ne couvre pas, d'une part, les situations où l'intégration et la différenciation sont toutes deux fortes (ce qui est le cas par contre du modèle de Lawrence et Lorsch) et tend à confondre, d'autre part, les concepts d'intégration et d'unification des systèmes. Pour cette recherche, il nous semble cependant tout à fait intéressant de les distinguer, et donc de faire l'hypothèse qu'une intégration forte peut coexister avec des systèmes de contrôle fragmentés.

Figure 4.3
Structures mondiales et intégration-différenciation dans les entreprises multinationales
(d'après Galbraith et Kazanjian, 1986, p.46)



D'autres critiques ont été apportées au fait que la structure matricielle, parfois présentée comme solution aux dilemmes organisationnels des entreprises multinationales (Galbraith et Kazanjian, 1986), a connu des difficultés importantes de mise en oeuvre, voire des retours en arrière de certaines entreprises vers des structures plus simples. Doz et Prahalad (1984) montrent l'instabilité de ce type de structure et la nécessité, pour que celle-ci soit viable, que les dirigeants tranchent de manière personnelle les constants conflits de pouvoir nés de la tension intégration-différenciation non proprement résolue par la mise en place d'une structure soit disant "neutre". Ces auteurs citent également d'autres recherches qui ont montré que des entreprises extrêmement performantes n'ont pas adopté la structure matricielle. Ils concluent en relevant que l'attention doit être portée non à la structure mais au processus d'équilibrage entre les intérêts globaux et les intérêts locaux qui sous-tend sa mise en place. En d'autres termes et pour reprendre les termes de Otterbeck (1981, p.7), l'important n'est pas la structure, qui peut rester simple, mais le fait de "travailler en termes de matrice".

On peut enfin souligner le fait que la structure formelle ne représente qu'une représentation partielle et superficielle de l'organisation et des modes d'intégration des filiales. Bien d'autres aspects ne sont pas pris en compte par le modèle de Stopford et Wells. Prahalad et Doz (1981), par exemple, considèrent qu'une organisation est composée de quatre domaines :

- le domaine cognitif (les informations utilisées pour les prises de décision, la façon dont l'environnement est représenté),
- le domaine stratégique (la recherche du consensus entre les managers autour des décisions stratégiques),
- le domaine du pouvoir (les confrontations et l'équilibrage des pouvoirs),
- le domaine administratif (les processus de sélection, de formation, d'établissement des budgets, etc.).

Ils montrent que la plupart des organisations ont des structures mixtes, c'est-à-dire que l'orientation de chacun de ces quatre domaines est plus ou moins mondiale ou plus ou moins locale selon les domaines. En d'autres termes, les structures "pures" pour lesquelles ces quatre facettes sont alignées de manière cohérente sont rares.

Les insuffisances des réponses par la structure ont fait place à d'autres types d'approches, plus générales, qui ont tenté d'étudier les liens existants entre ces différents domaines : stratégiques, cognitifs, personnels et administratifs.

3. Les perspectives générales

Nous avons effectué une distinction entre deux groupes de travaux : ceux qui considèrent l'entreprise multinationale dans son ensemble (les perspectives globales), et ceux qui positionnent leur analyse au niveau des filiales (les perspectives locales).

3.1. Les perspectives globales

Les perspectives globales proposent pour la plupart des typologies d'entreprises. On en dénombre principalement deux : les typologies en deux ou trois classes différenciées le long d'un axe unique et les typologies en trois ou quatre classes situées le long de deux axes de différenciation.

3.1.1. Les perspectives unidimensionnelles

Perlmutter (1969) est sans conteste le précurseur de ce que nous avons intitulé les "perspectives globales". Partant de la question de la nature des entreprises multinationales, Perlmutter délimite trois degrés de "multinationalité" en se fondant sur les attitudes des cadres et des dirigeants par rapport aux "idées, ressources et personnes provenant de l'étranger"(p.10) :

- les entreprises ethnocentriques sont celles au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers la maison mère ("home-country oriented") : les standards de

performance sont ceux de la société mère, les flux de communication vont du siège aux filiales, les dirigeants proviennent de l'entreprise mère, les décisions y sont centralisées. L'idée sous-jacente peut se résumer à la formule : "ça marche au siège ; ça doit donc marcher dans votre pays" (p.12),

- les entreprises polycentriques sont celles au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers les filiales ("host-country oriented") : les normes de performance sont locales, les flux de communication entre les filiales et le siège sont peu importants, le personnel est recruté localement et la gestion des carrières est circonscrite à chaque pays, les décisions sont décentralisées. Les dirigeants pensent que la meilleure gestion des filiales est faite par des locaux et que la filiale doit avoir "une identité aussi locale que possible" (p.12),
- les entreprises géocentriques sont celles au sein desquelles les dirigeants sont totalement orientés vers l'international ("world-oriented") : les normes de performance sont à la fois universelles et locales, les flux de communication entre le siège et les filiales sont intenses et multilatéraux, il n'y a pas de nationalité dominante parmi les dirigeants, les décisions sont prises en collaboration entre le siège et les filiales. Comme le déclare Perlmutter (1969, p.13) :

> *"Le géocentrisme se résume à la déclaration d'intentions d'un président d'Unilever : 'nous voulons unileveriser nos indiens et indianiser nos unileveriens'."*

Cette classification des entreprises en trois types, de la moins à la plus "multinationale", a inspiré un certain nombre d'auteurs qui utilisent d'autres termes et caractérisent ces trois étapes de façon différente mais dont les typologies restent très proches de la perspective de Perlmutter.

Kindleberger (1984), par exemple, s'intéresse à l'attitude des entreprises par rapport au risque de change, aux profits réalisés à l'étranger, aux joint-ventures, aux politiques de recherche et de développement de nouveaux produits, aux relations filiales-gouvernements, etc., qu'il décline en trois catégories : les entreprises nationales avec des activités à l'étranger, les entreprises multinationales et les entreprises internationales.

Hedlund (1986) se focalise sur le type d'environnement, les choix stratégiques des entreprises multinationales et la structure des relations entre le siège et les filiales ; il délimite trois types de structure : la hiérarchie qui correspond au type ethnocentrique de Perlmutter, le marché, proche du type polycentrique, et la "hétérarchie", correspondant au type géocentrique, qu'il définit comme une structure constituée de plusieurs centres, où les responsabilités sont

partagées entre toutes les entités et où les décisions sont prises par formation de coalitions. La hétérarchie ressemble fort à une fédération gérée sur le mode du clan.

On peut enfin établir un parallèle entre la typologie de Davidson (1984) et celle de Perlmutter, bien que la référence au modèle de Perlmutter ne soit pas faite par Davidson. Cet auteur s'intéresse au concept de "flexibilité administrative" qu'il définit comme (p.11) "le degré de différentiation des styles de gestion adoptés par les unités". Le "style de gestion" inclut pour Davidson aussi bien la centralisation des décisions que la définition des objectifs, les systèmes de mesure, les structures, et les systèmes de planification et de contrôle : une société qui permet une grande variété de pratiques de planification ou de critères d'évaluation des performances entre les unités qui la composent atteint, selon lui, un haut niveau de flexibilité administrative. Ce concept est donc très proche du concept de fragmentation ou d'unification des systèmes au sein d'une entreprise. Dans un deuxième temps, Davidson délimite trois "orientations administratives", correspondant à trois degrés de flexibilité administrative :

- le modèle "flexible autonome" correspond aux entreprises qui laissent aux unités une grande autonomie dans l'adoption de leurs systèmes et de leurs pratiques. Ces entreprises suivent le modèle du holding avec une équipe centrale extrêmement réduite et une grande différenciation des unités,
- le modèle "flexible coordonné" inclut les entreprises pour lesquelles la diversité d'approches est orchestrée par le centre. Il résulte de cette perspective une certaine flexibilité administrative malgré l'existence de "parties" de systèmes unifiés et d'une importante équipe de fonctionnels au siège. Ces entreprises sont des groupes industriels diversifiés,
- le modèle "centralisé" comprend les entreprises qui appliquent des systèmes uniformes et standardisés, définis par le centre, à toutes les unités. Les équipes de fonctionnels sont dans ces entreprises relativement réduites et leur rôle limité à garantir la standardisation des systèmes dans l'ensemble des unités. Ces entreprises sont décrites comme des conglomérats.

Davidson montre la supériorité des résultats financiers des opérations internationales des entreprises qui suivent le modèle flexible coordonné. Cette supériorité serait due, selon lui, au fait qu'une importante équipe centrale s'attache à la coordination des unités et qu'en même temps, ces dernières ont la possibilité de s'adapter à leurs environnements différenciés. On retrouve ainsi la problématique intégration-différenciation.

En effectuant un parallèle avec la typologie de Davidson, on peut déduire de la lecture des différents auteurs que :

- le type ethnocentrique est caractérisé par l'unification des systèmes et des stratégies, le "modèle" appliqué dans les filiales étant celui de la société mère. La duplication du

système parental dans les filiales vient, selon Perlmutter, de l'attitude "suffisante" des dirigeants et de leur croyance en la supériorité de ce qui provient de la maison mère. Elle provient également, comme le laisse entendre Kindleberger, de l'incapacité de ces entreprises à s'adapter à l'étranger, ce qui les conduit à reproduire le modèle parental dans les filiales. Elle est enfin cohérente avec la structure hiérarchique et avec la stratégie d'exploitation des avantages compétitifs détenus par l'entreprise mère qui caractérisent ces firmes selon Hedlund,

- le type polycentrique se distingue par une fragmentation des systèmes et des stratégies entre les différentes filiales et l'entreprise mère : selon Perlmutter, la gestion des filiales y est "la plus locale possible" ; pour Kindleberger, les filiales se conforment aux législations, normes et pratiques locales ; pour Hedlund, les différentes entités se situent dans des environnements cloisonnés avec des contacts et des échanges réduits, ce qui favorise la fragmentation des systèmes ; pour Davidson, ces entreprises ont une équipe centrale extrêmement réduite et une philosophie de gestion décentralisée qui laisse à chaque unité la responsabilité de son adaptation aux environnements locaux,
- le type géocentrique est caractérisé à nouveau par l'unification des systèmes et des stratégies, assorti cependant d'un certain degré de fragmentation selon Davidson. Le modèle adopté est un modèle "universel" ou "transnational" lorsque les normes de résultats et de comportements sont déterminées en collaboration avec le siège et les filiales comme le décrivent Perlmutter et Hedlund, ou parental lorsque l'adaptation des systèmes est coordonné par le siège comme le pense plutôt Davidson. On peut donc s'attendre à une modification des systèmes présents dans les filiales et dans la société mère, jusqu'à l'obtention d'un compromis acceptable par tous, ou bien, selon Davidson, on peut admettre l'existence de systèmes intégrés à côté d'autres systèmes plus fragmentés.

Cette typologie en trois classes est intéressante dans la mesure où, comme nous venons de le montrer et comme le résume le tableau 4.4, elle permet un lien immédiat avec la problématique de l'unification et de la fragmentation des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales. Elle comporte cependant des présupposés critiquables qu'il convient de souligner ici :

Tableau 4.4
Tableau récapitulatif des perspectives globales en trois classes
et implications sur l'unification des systèmes
au sein des entreprises multinationales

Auteurs	Axe de différenciation	Type I	Type II	Type III
Perlmutter (1969)	Attitude des dirigeants vis-à-vis de l'étranger	Ethnocentrique	Polycentrique	Géocentrique
Davidson (1984)	Flexibilité administrative ou variété des styles de gestion	Centralisé (type conglomérat)	Flexible autonome (type holding)	Flexible coordonné (type groupe industriel diversifié)
Kindleberger (1984)	Ensemble d'attitudes, de politiques et de pratiques	National avec des activités à l'étranger	Multinational	International
Hedlund (1986)	Structure des relations siège-filiales	Hiérarchie	Marché	Hétérarchie
Implications	Unification des systèmes Modèle de référence	Forte Modèle parental	Faible Modèle local	Moyenne à forte Modèle universel ou parental

- on peut aisément entrevoir un jugement normatif derrière les critères choisis par Perlmutter pour classifier les entreprises multinationales : l'échelle classe les entreprises en fonction de leur plus ou moins grande tolérance envers l'étranger. Un raccourci immédiat conduit à dire que les entreprises les plus "tolérantes" sont les plus performantes[17]. Ceci paraît cependant difficilement testable en utilisant un unique critère d'attitude qui promet d'importantes difficultés d'opérationalisation. Cette connotation normative, présente chez Perlmutter, n'est cependant pas apparente chez les autres auteurs ;

- une hypothèse implicite de convergence des organisations vers une forme organisationnelle unique se retrouve chez trois auteurs (sauf Davidson, qui remarque tout de même une performance supérieure de la forme "flexible coordonnée" sur les autres). Cette hypothèse est conforme au modèle de Stopford et Wells (1972) qui

[17] Ce que Davidson démontre d'ailleurs en utilisant des critères de résultats financiers, mais en prenant la mesure, non pas des attitudes, mais de la flexibilité administrative.

présume la supériorité de la structure matricielle (le parallèle entre les trois types d'entreprises et les trois étapes du modèle de Stopford et Wells est d'ailleurs fait par Hedlund). L'hypothèse de convergence laisse supposer un déterminisme fort dans l'adoption des attitudes, des stratégies ou des structures par les dirigeants : selon ces auteurs, plus l'activité internationale grandit, plus les dirigeants sont conduits à "penser en termes mondiaux" et à abandonner leurs principes antérieurs. Il est tout à fait possible de présumer cependant que les attitudes, ou les structures, ou les positions stratégiques, peuvent parfois rester intactes malgré la pression des événements, comme le laissent d'ailleurs entendre les leçons tirées par Bartlett et Ghoshal sur certains cas d'entreprises multinationales (1989, p.54):

> *"Certains chercheurs pensent que les entreprises peuvent modifier leur stratégie ou la structure formelle de leur organisation pour retrouver la cohérence entre les deux. Nos résultats, cependant, suggèrent que de tels changements sont très difficiles à réaliser, puisque, aussi bien la stratégie que la structure sont des produits de l'héritage administratif, unique et enraciné, de l'entreprise."* [18]

- comme chez Stopford et Wells, les concepts d'unification des systèmes, d'intégration des activités et de centralisation des décisions sont associés. La confusion qui en résulte provient du fait que les systèmes et les stratégies sont considérés comme procédant d'un même tenant et alignées le long d'un axe unique. Ce type de modèle ne répond pas de manière satisfaisante aux situations de forte intégration et de forte différenciation : la seule réponse proposée est le positionnement de ces entreprises au milieu de l'axe. Il est intéressant de noter à ce propos que les différences de caractérisation du type géocentrique entre les auteurs témoignent de l'insuffisance théorique et pratique de ces derniers à représenter un système qui serait, selon les termes de Perlmutter, à la fois universel et local ;
- on peut, en outre, se poser la question de la simple existence d'un modèle d'entreprise "transnational", sous-entendu universel. Hu (1992) nie toute possibilité d'existence d'une telle entreprise. Il montre au contraire que les entreprises multinationales, à l'exception peut-être de quelques entreprises binationales, sont des entreprises profondément marquées par leur pays d'origine du fait de la supériorité incontestée en nombre des employés, des dirigeants, des actionnaires, et des chercheurs de la nationalité de la société mère, du fait que les avantages compétitifs des entreprises sont ceux qui caractérisent l'environnement de leur pays d'origine et ceux qui y ont

[18] Il y a cependant chez Bartlett et Ghoshal l'hypothèse sous-jacente que les entreprises qui n'adoptent pas la forme adaptée aux exigences de leurs stratégies internationales ne sont pas aussi performantes que les autres. Ce sont des cas de "misfit" (selon l'expression adoptée par Nohria et Ghoshal, 1994, p.33). Il y a donc là également un déterminisme implicite qui accompagne l'hypothèse de convergence des entreprises multinationales vers la forme transnationale, comme nous le verrons plus loin.

été développés pour répondre aux traits spécifiques de cet environnement national[19], du fait que la plus importante part d'impôt et de prélèvements est payée dans le pays de l'entreprise mère, du fait enfin que les plus gros efforts en faveur de l'innovation et les plus importantes décisions stratégiques sont prises au sein de l'entreprise mère. Cet auteur conclut (pp.123-124) :

> *"Si [...] l'entreprise véritablement multinationale n'existe pas, [...] la recherche d'une théorie universelle n'est plus possible [...] Par contre, sont reconnues les différences et les similitudes de gestion des activités internationales entre des entreprises provenant de nations différentes [...] De même, la recherche de recettes universelles et uniformes pour la gestion de l'entreprise transnationale ou mondiale fait place à une vision plus complexe et plus diversifiée [...] Et ces différences [de perspectives entre des entreprises d'origines nationales distinctes] vont continuer à exister aussi longtemps que les nations continueront à être le point de focalisation du sentiment d'appartenance et d'identification des peuples et un composant essentiel de leurs identités individuelles."*[20]

- enfin, il convient de mentionner que ces typologies d'entreprises multinationales ont été élaborées à partir de l'analyse de cas d'entreprises occidentales et non pas d'entreprises japonaises[21]. Ce fait n'est pas sans conséquences si l'on part de la constatation que l'étude des entreprises asiatiques permet un élargissement des perspectives théoriques adoptées, comme cela a été le cas par exemple pour les typologies de modes de contrôle (chapitre 2) et pour les conclusions du management comparatif sur le transfert international des systèmes de gestion (chapitre 3). On peut par exemple souligner que, si les entreprises multinationales japonaises peuvent être classées dans le type ethnocentrique en raison de la primauté incontestable qu'ils accordent au marché japonais avant les marchés étrangers (Milton-Smith, 1986 ; Bartlett et Yoshihara, 1988 ; Bartlett et Ghoshal, 1989), les résultats des recherches comparatives montrent plutôt que les systèmes de gestion n'y sont pas pour autant unifiés. Il y a donc d'autres éléments qui peuvent expliquer l'unification des systèmes dans les entreprises multinationales.

[19] Cette remarque va dans les sens des réflexions de Porter (1990) sur l'avantage compétitif des nations.

[20] Cette conclusion est tout à fait conforme, il faut le noter, aux travaux des auteurs culturalistes (on peut se référer par exemple à d'Iribarne, 1987 ou à Hofstede, 1989) qui dénient l'existence de modèles universels de gestion des entreprises multinationales.

[21] On pourrait élargir cette remarque, non seulement aux autres entreprises asiatiques, mais aussi aux entreprises multinationales originaires de pays en voie de développement. L'état de la littérature sur ces entreprises est cependant extrêmement peu développé, ce qui peut s'expliquer par le fait que ces entreprises ne contribuent qu'à un faible pourcentage des investissements directs étrangers dans le monde (2.8 % en 1988 selon Dunning, 1993, p.17).

A la différence de Perlmutter, Bartlett et Ghoshal situent les entreprises, non plus le long d'un axe unique, mais en fonction de deux dimensions indépendantes. Ils obtiennent donc une typologie en quatre classes.

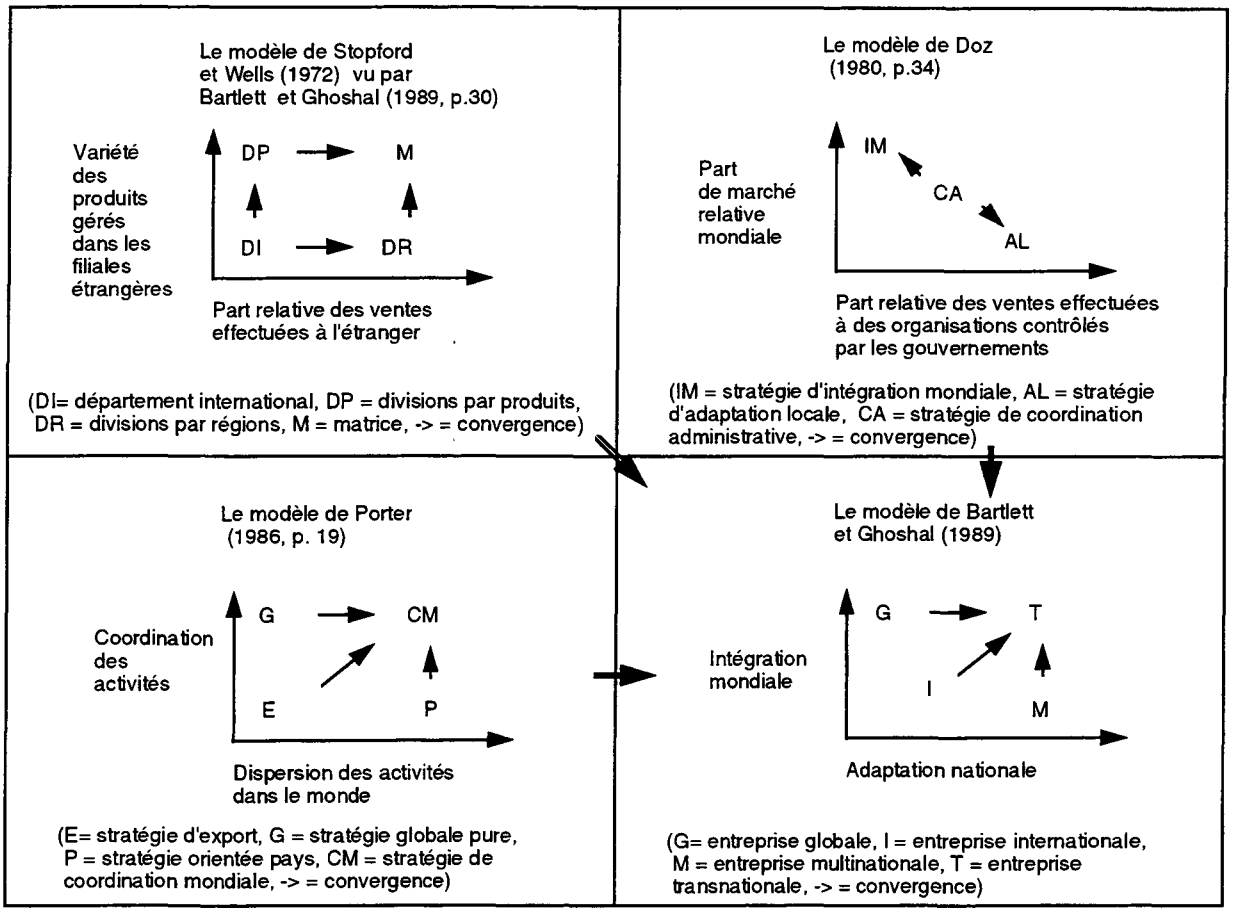
3.1.2. Le modèle bidimensionnel de Bartlett et Ghoshal

Les recherches de Bartlett et Ghoshal (Bartlett, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 1986, 1989 ; Ghoshal et Bartlett, 1988, 1990 , 1991 ; Bartlett et alii, 1990 ; etc.) sont très volumineuses. Elles ont en outre un impact théorique considérable si l'on se réfère au nombre de citations qui en sont faites dans la littérature de management international. C'est pourquoi nous en faisons ici une analyse relativement détaillée comparée aux autres auteurs de cette revue de littérature.

Bartlett et Ghoshal partent de l'étude clinique de neuf grandes entreprises multinationales d'origines américaine (Procter & Gamble, General Electric, ITT), européenne (Unilever, Philips, Ericsson) et japonaise (Kao, Matsushita, NEC) opérant dans les domaines des produits de grande consommation (Procter & Gamble, Unilever, Kao), de l'électronique grand public (General Electric, Philips, Matsushita) et des télécommunications (ITT, Ericsson, NEC). Dans un deuxième temps, une étude simplifiée de confirmation est effectuée auprès de 66 entreprises européennes et américaines.

Cherchant à dépasser le modèle de Stopford et Wells (1972), et partant des réflexions de Doz (1980) et de Porter (1986) sur les stratégies des entreprises multinationales (la figure 4.4 permet de comparer les différents modèles), Bartlett et Ghoshal identifient deux dimensions indépendantes, empruntées au modèle de Lawrence et Lorsch (1967), pour décrire les caractéristiques des environnements, des stratégies et des configurations organisationnelles des entreprises multinationales : le degré d'intégration mondiale et le degré d'adaptation (ou différenciation) nationale. L'intégration mondiale est définie comme la coordination des activités des filiales. L'adaptation nationale correspond à la différenciation des produits et des politiques. L'environnement auquel est confrontée l'entreprise multinationale est donc décrit au moyen de deux dimensions : l'ensemble des forces qui poussent à l'intégration mondiale d'un côté (consommateurs ou concurrents mondiaux, économies d'échelle, importance des investissements matériels et technologiques, etc.) et l'ensemble des forces qui poussent à l'adaptation nationale de l'autre (barrières tarifaires, standards nationaux, réglementations, cloisonnement des marchés, spécificité des circuits de distribution, etc.). De même, l'intégration globale et la différenciation nationale permettent de présenter quatre types de stratégie pour les entreprises multinationales : les stratégies multinationale, mondiale, internationale et transnationale. Ainsi, par exemple (Bartlett, 1986, 369-370) :

Figure 4.4
Influences des modèles de Stopford et Wells (1972), Doz (1980) et Porter (1986) sur le modèle de Bartlett et Ghoshal



- dans le secteur de l'électronique grand public, l'avantage concurrentiel est obtenu grâce à la construction d'usines à échelle mondiale et à la commercialisation de produits peu différenciés. En conséquence, les entreprises performantes de ce secteur (qui sont d'ailleurs pour la grande majorité des entreprises japonaies) adoptent des stratégies mondiales,
- dans le domaine des produits de grande consommation (produits alimentaires, détergeants, cigarettes), les cloisonnements des marchés et des circuits de distribution et la forte différenciation nationale des goûts et des besoins des consommateurs induisent une adaptation des produits par pays. A l'inverse, il y a peu de possibilités de gains de productivité par économies d'échelle. Les entreprises de ce secteur ont donc plutôt des stratégies multinationales,

- l'industrie des télécommunications, étant donné le montant des investissements matériels et l'importance des engagements de recherche, nécessite des entreprises à échelle mondiale. Les contraintes des standards, des concessions et des réglementations nationales imposent également une adaptation nationale forte. La combinaison de ces deux caractéristiques implique la mise en oeuvre d'une stratégie transnationale.

Bartlett et Ghoshal constatent, dans un deuxième temps, l'existence de quatre configurations organisationnelles qui permettent de répondre avec cohérence aux quatre stratégies globales identifiées précédemment : la fédération décentralisée, le moyeu central, la fédération coordonnée et le réseau intégré. Le tableau 4.5 décrit chacune des stratégies et des formes organisationnelles identifiées selon un ensemble de critères distincts : compétence stratégique dominante, répartition des actifs et des compétences, rôle alloué aux filiales étrangères, processus de création et de diffusion du savoir faire dans l'entreprise, flux de ressources entre les unités, attitudes générales de la direction vis-à-vis des opérations étrangères pour la stratégie des entreprises ; configurations structurelles et types de contrôle pour les formes organisationnelles. La figure 4.5 compare enfin ces différents modèles d'organisations de manière visuelle.

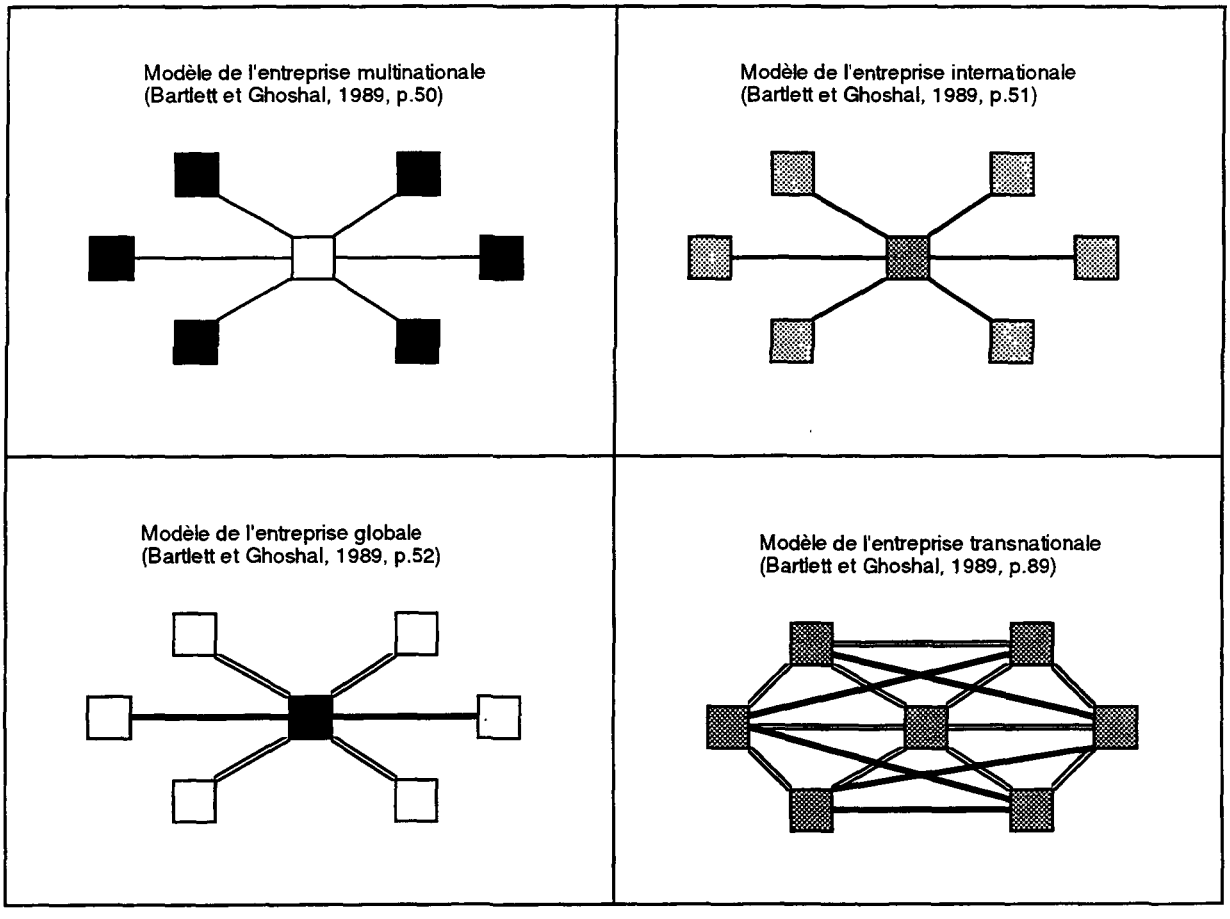
Bartlett et Ghoshal notent par ailleurs une convergence (qui ressemble plutôt, selon la description des auteurs, à une série de tentatives convergentes) des entreprises multinationales vers la forme transnationale ; cette configuration est en effet considérée comme la seule permettant de répondre à la pression simultanée et croissante des forces d'intégration mondiale et de différenciation nationale. L'hypothèse de convergence rejoint, comme chez Perlmutter, une hypothèse de cohérence entre les stratégies poursuivies et les formes organisationnelles adoptées par les entreprises, ce qui place ces deux groupes d'auteurs au coeur du paradigme stratégie-structure développé par Chandler (1962). Le "fit" du modèle de Bartlett et Ghoshal se situe en réalité à deux niveaux : au niveau environnement-stratégie, d'une part, puis au niveau stratégie-forme organisationnelle, d'autre part. Ainsi, les auteurs montrent que certaines entreprises n'ont pas toujours su adapter leurs stratégies et leurs organisations aux exigences changeantes de leurs secteurs industriels, ce qui explique des écarts de performance avec les sociétés qui ont atteint la cohérence environnement-stratégie-structure.

Tableau 4.5
Caractéristiques stratégiques et organisationnelles des quatre modèles d'entreprises de Bartlett et Ghoshal
(adaptée pour partie de la synthèse effectuée par Gibbons et Chung, 1993, p.18, pour partie de Bartlett et Ghoshal, 1989, pp.36-71)

Caractéristiques		Entreprise multinationale	Entreprise mondiale	Entreprise internationale	Entreprise transnationale
Stratégiques	Compétence stratégique dominante	Adaptation aux différences nationales Différenciation	Efficience Coût	Transfert de savoir faire Innovation	Compétitivité mondiale Flexibilité nationale Apprentissage organisationnel mondial
	Répartition des actifs et des compétences	Décentralisation Autosuffisance nationale	Centralisation Echelle mondiale	Centralisation des compétences stratégiques Décentralisation des autres compétences	Dispersion Spécialisation et interdépendance fortes
	Rôle alloué aux filiales étrangères	Détecter et exploiter les opportunités locales	Mettre en oeuvre les stratégies de l'entreprise mère	Adapter et tirer parti des compétences de l'entreprise mère	Contribuer aux activités intégrées mondialement de manière différenciée
	Création et diffusion du savoir faire	Le savoir faire est créé au sein de chaque unité et n'est pas diffusé	Le savoir faire est créé au sein de l'entreprise mère et n'est pas diffusé	Le savoir faire est créé au centre et transféré aux autres unités	Le savoir faire est créé en commun et partagé à toutes les unités, chaque filiale est potentiellement un centre de création d'idées, de compétences et de savoir faire
	Flux de ressources entre unités	Uniquement financiers	Flux de produits, d'informations et de ressources allant uniquement du siège aux filiales	Importants flux d'informations, allant surtout du siège aux filiales	Flux réciproques de moyens technologiques, financiers, matériels et humains entre toutes les unités
	Attitudes générales de la direction	Les opérations étrangères sont considérées comme un portefeuille d'activités indépendantes	Les opérations étrangères sont considérées comme des sources d'approvisionnement pour un marché mondial unifié	Les opérations étrangères sont considérées comme des annexes des opérations domestiques du centre	Les opérations étrangères sont considérées comme faisant partie à part entière, et chacune selon sa spécificité, d'une activité intégrée mondialement

Organisationnelles	Configuration structurelle	Fédération décentralisée	Moyeu central	Fédération coordonnée	Réseau intégré
	Contrôle exercé sur les filiales	Contrôles personnels lâches Contrôles financiers simples	Contrôle étroit portant sur les décisions, les ressources et les informations	Contrôles administratifs Systèmes formels de planification et de contrôle	Contrôles étroits et complexes Contrôles formels et informels
Exemples types		Philips, Unilever, ITT Les entreprises européennes La période 1920-1950	Kao, Matsushita, NEC Les entreprises japonaises La période 1950-1980	General Electric, Procter & Gamble, Ericsson Les entreprises américaines La période 1950-1980	Aucun pour le moment La période actuelle

Figure 4.5
Visualisation des quatre formes organisationnelles de Bartlett et Ghoshal



On reconnaît dans le tableau 4.5 des similitudes entre la typologie des formes organisationnelles de Bartlett et Ghoshal et les autres typologies proposées par la littérature que nous avons analysées plus haut. Ces similitudes sont relevées notamment par Martinez et Jarillo (1989, p.506) et par Gibbons et Chung (1993, pp.9-11). Des liens peuvent ainsi être établis entre les réponses apportées par le modèle de Stopford et Wells (1972), les différents modes d'intégration recensés par la littérature, la typologie de Perlmutter (1969) et les formes organisationnelles de Bartlett et Ghoshal :

- le modèle multinational correspond nettement à la structure "mère-filles" identifiée par Franko (1976) ainsi qu'aux entreprises polycentriques de Perlmutter (1969). Les filiales y sont intégrées sur le mode informel et décentralisé grâce à l'emploi d'expatriés aux postes de direction des filiales. Les contrôles sont financiers. Les similitudes avec le mode d'intégration des entreprises suédoises (Hedlund, 1981), avec le style de gestion des filiales adopté par les entreprises européennes au Brésil (Hulbert et Brandt, 1980) et avec le type "contrôle financier" de Campbell et Goold (1987) sont apparentes,
- le modèle mondial peut être associé à la structure internationale de Stopford et Wells (1972) et aux entreprises ethnocentriques de Perlmutter (1969), les filiales étant considérées dans les trois cas comme des appendices de l'organisation domestique. Le mode d'intégration adopté est la centralisation des décisions,
- le modèle international coïncide avec les structures mondiales par produits ou par régions. Les modes d'intégration des filiales sont de type impersonnel, et la centralisation des décisions y est modérée. On retrouve dans cette description le modèle systémique américain tel que décrit par Hulbert et Brandt (1980), où l'utilisation de procédures et de limites d'autorité permet de circonscrire la délégation des décisions à des domaines limités prédéfinis. On peut aussi trouver des similitudes avec le mode "contrôle stratégique" de Campbell et Goold (1987) ainsi qu'avec les entreprises de type ethnocentrique de Perlmutter (1969), puisque les filiales y conservent un rôle secondaire par rapport à l'entreprise mère,
- enfin le modèle transnational rejoint la structure matricielle et les modes d'intégration par socialisation et par utilisation intense de la planification stratégique, ce qui le rapproche du type "planification stratégique" de Campbell et Goold (1987) et des entreprises qui adoptent une politique d'expatriation fréquente et multidirectionnelle (Edström et Galbraith, 1977). Ce type rappelle également les entreprises géocentriques de la typologie de Perlmutter (1969).

A la différence des travaux initiés par Perlmutter (1969), le modèle de Bartlett et Ghoshal ne permet pas l'établissement d'un lien immédiat entre les réponses proposées à la problématique intégration mondiale-différenciation nationale et la question de l'unification ou de la

Tableau 4.6
Les deux logiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales (Evans et Lorange, 1989, p.157)

Logique produits-marchés \ Logique socio-culturelle	Stratégie mondiale	Stratégie polycentrique
Activité nécessitant une faible intégration mondiale	Conflits potentiels entre le siège et les filiales (cas de Marks & Spencer)	Gestion des ressources humaines totalement décentralisée aux filiales (cas de Nestlé)
Activité nécessitant une forte intégration mondiale	Gestion des ressources humaines encadrée par des politiques centrales structurées (cas d'IBM)	Conflits potentiels entre le siège et les filiales et perte de l'avantage concurrentiel (cas de GEC)

La mise en balance de ces deux logiques fait apparaître quatre situations décrites par le tableau 4.6, deux situations de conflits et deux situations cohérentes. Les solutions proposées aux situations de conflit sont au nombre de trois :

- l'adoption d'une stratégie mixte qui repose sur une centralisation de la gestion des managers à potentiel et une décentralisation de la gestion des autres membres du personnel (on retrouve le mode d'intégration par les expatriés mis en évidence par Edström et Galbraith, 1977, et Hulbert et Brandt, 1980, ainsi que les systèmes d'emploi dual des entreprises japonaises : Trevor, 1983 ; Sethi et alii, 1984),
- la mise en place de mécanismes latéraux de coordination pour permettre une intégration souple et flexible dans les entreprises à tradition polycentrique et une décentralisation des responsabilités dans les entreprises à tradition globale (on pourrait "ranger" dans cette catégorie de solutions les entreprises japonaises qui, selon Bartlett et Ghoshal, 1989, adoptent une logique stratégique mondiale et, selon les résultats des études comparatives, ont une logique d'adaptation polycentrique. Il résulte de cette situation des conflits entre le siège et les filiales (Yoshino, 1975 ; Hulbert et Brandt, 1980 ; Negandhi et Welge, 1984) et le recours à des réseaux personnels de

communication (Yoshino, 1975 ; Hulbert et Brandt, 1980). Selon les résultats des études comparatives, les entreprises japonaises utilisent également des stratégies mixtes),

- le recentrage des entreprises sur les activités adaptées à leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

De la lecture d'Evans et Lorange, on peut déduire que :

- dans les situations où l'intégration mondiale est forte et la différenciation nationale faible, une stratégie mondiale d'adaptation s'impose,
- dans les situations où l'intégration mondiale est faible et la différenciation nationale forte, une stratégie polycentrique est nécessaire,
- dans les situations de transition d'un environnement de type mondial ou de type multinational vers un environnement de type transnational (c'est-à-dire dans les situations où l'intégration mondiale et la différenciation nationale sont toutes deux fortes), les solutions offertes pour les cas de "conflits" sont envisageables.

Le modèle de Bartlett et Ghoshal a été sujet à critiques (Roth et Morrison, 1990) et a fait l'objet d'un nombre encore trop restreint d'études empiriques de confirmations (Morrison et Roth, 1992 ; Leong et Tan, 1993 ; Johnson et alii, 1994). On peut noter, parmi ces critiques, la trop grande généralité des axes de différenciation et la confusion qui en résulte entre les variables explicatives (intégration-différenciation) et les variables dépendantes (stratégies et formes organisationnelles). Il convient de souligner en dernier lieu une critique plus récente, et partiellement considérée d'ailleurs par d'autres publications de cette équipe de recherche[24], qui s'adresse d'ailleurs aussi bien aux travaux de Perlmutter qu'au modèle de Bartlett et Ghoshal. Cette critique porte sur le fait que l'entreprise multinationale est loin de représenter un tout monolithique et indifférencié, ce que les perspectives globales tendent à faire ressentir, mais que des approches diverses sont retenues en fonction du type de filiale. Des travaux récents ont montré, par exemple, que les entreprises multinationales n'adoptent pas toujours des approches uniformes pour l'ensemble de leurs filiales (ce que Bartlett et Ghoshal, 1986, p.88, stigmatisent sous l'expression "le syndrome des Nations Unies") et qu'à la diversité des environnements nationaux des filiales répondraient une diversité de rôles stratégiques alloués aux filiales (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Doz et Prahalad, 1986 ; Ghoshal et Bartlett, 1988 ; Jarillo et Martinez, 1990) et une diversité de modes d'intégration (Ghoshal et Nohria, 1989 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Ghoshal et Nohria, 1993 ; Nohria et Ghoshal, 1994).

C'est à cette dernière critique que tentent de répondre les perspectives locales.

[24] Par exemple par Bartlett et Ghoshal (1986, 1988).

3.2. Les perspectives locales

Certaines recherches se sont placées au niveau d'une ou de plusieurs filiales pour comprendre l'impact de l'environnement local et du rôle stratégique des filiales sur les modes d'intégration pratiqués par le siège et sur les systèmes et pratiques présents dans les filiales. Nous avons identifiés trois de ces recherches, qui s'avèrent se rapprocher étroitement, comme nous allons le voir, de notre problématique.

3.2.1. Les travaux de Doz et Prahalad

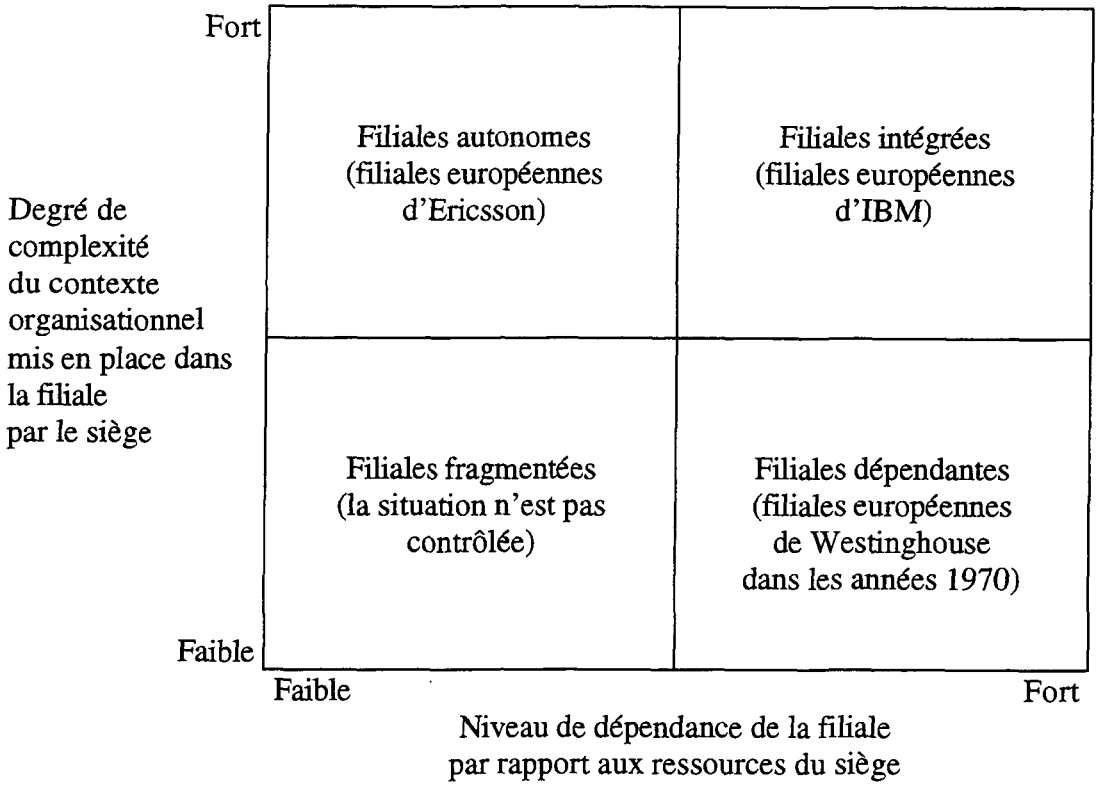
Les travaux de Doz et Prahalad sont développés dans une longue série de publications (Doz et Prahalad, 1981, 1984, 1986 ; Prahalad et Doz, 1981, 1987) qui relatent un ensemble d'études de cas cliniques de grandes entreprises multinationales d'origine européenne et américaine et portent sur le contrôle stratégique des filiales.

Prahalad et Doz (1981) montrent que deux solutions sont possibles pour contrôler l'activité d'une filiale :

- garder la filiale en situation de dépendance par rapport aux ressources stratégiques de la société mère, ce que Prahalad et Doz (1981, p.8) appellent un "contrôle substantiel"
- mettre en place dans la filiale tout un ensemble complexe de mécanismes d'intégration, composés de structure, de systèmes d'information, de culture organisationnelle, et de systèmes de gestion des ressources humaines, que les auteurs (p.5) intitulent le "contexte organisationnel".

La première solution semble, selon ces auteurs, difficile à poursuivre lorsque la filiale acquiert une certaine taille, expérience et maturité, lorsque la technologie est simple ou lorsque le produit a atteint le stade de la maturité. La seconde est alors souhaitable. On obtient ainsi, comme le montre le tableau 4.7, quatre types de filiales en fonction des deux dimensions de contrôle ainsi identifiées : les filiales autonomes, intégrées, dépendantes et fragmentées.

Tableau 4.7
Contrôle et dépendance dans les filiales d'entreprises multinationales
(Prahalad et Doz, 1981, p.11)



Doz et Prahalad (1981) énumèrent trois éléments composant ce contexte organisationnel :

- la gestion des données : reporting, mesure des performances, planification stratégique, budgets,
- la gestion des managers : sélection pour les postes clés, gestion des carrières, rémunérations et promotions, développement des managers, socialisation,
- la résolution des conflits : répartition des responsabilités, intégrateurs, groupes de projets, comités de coordination, processus de résolution des conflits.

Il est intéressant de mettre en évidence les liens qui existent entre ces trois éléments et ce que nous entendons par système de contrôle organisationnel : la gestion des données correspond nettement au processus de direction (planification, mesure, évaluation) et la gestion des managers aux processus de sélection, formation et rémunération. La résolution des conflits peut être associée à notre dimension hiérarchique, les conflits étant résolus soit par la hiérarchie (systèmes hiérarchiques), soit par la coordination latérale (systèmes non hiérarchiques). Cette remarque nous permet de montrer que le contexte organisationnel de Prahalad et Doz recouvre au moins partiellement notre concept de contrôle organisationnel et

de comprendre la dimension "mise en place d'un contexte organisationnel dans les filiales" du modèle de Prahalad et Doz comme parallèle à celle de l'unification du système de contrôle organisationnel entre le siège et la filiale.

Dans deux publications ultérieures, Doz et Prahalad (1984) montrent, d'une part, que les différents moyens de contrôle ne sont pas toujours utilisés de manière uniforme par les entreprises multinationales et qu'alors, seulement certains aspects du contexte organisationnel sont mis en place au sein des filiales : par exemple seulement la gestion des données (cas de Rank Xerox) ou seulement la gestion des managers (cas de Ciba-Geigy). Dans d'autres entreprises (cas d'Ericsson), par contre, l'ensemble du contexte organisationnel est transféré. Doz et Prahalad soulignent, d'autre part (1986), que le besoin de contrôle et les moyens utilisés pour atteindre ce contrôle varient en fonction du rôle stratégique de la filiale, du degré de coordination des activités au niveau mondial, et de l'éventualité de la présence de partenaires externes parmi les actionnaires de la filiale. Ainsi, selon ces auteurs, plus le secteur industriel est mondial, plus les activités de production ou de commercialisation de la filiale dépassent les limites de son territoire national, plus le pourcentage de participation de l'entreprise mère dans le capital de la filiale est restreint, et plus le contrôle exercé par le siège sur la filiale doit être différencié et sophistiqué.

Les travaux de Doz et Prahalad permettent de mettre en évidence un certain nombre d'éléments intéressants pour notre recherche :

- la relation qui existe entre la dépendance de la filiale par rapport aux ressources de la société mère et le transfert du système de contrôle organisationnel. La dimension de dépendance est présente chez d'autres auteurs de la littérature (Hayashi, 1978 ; Negandhi et Baliga, 1979 ; Meleka, 1985) qui la considèrent comme un moyen de contrôle largement utilisé par les entreprises multinationales, plus particulièrement par les entreprises japonaises (Hayashi, 1978) ou encore dans les pays en voie de développement (Meleka, 1985). Elle représente également chez beaucoup d'auteurs une dimension importante de ce qui constitue le rôle stratégique de la filiale (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Ghoshal et Nohria, 1989 ; Martinez et Ricks, 1989 ; Gupta et Govindarajan, 1991),
- la différence, que nous avons déjà notée, effectuée entre le concept de niveau d'intégration des filiales et les moyens utilisés pour permettre cette intégration. Nous avons relevé, au cours de la première section de ce chapitre, trois moyens d'intégration : la centralisation, les modes impersonnels et les modes personnels d'intégration. Doz et Prahalad en ajoutent un quatrième : la dépendance,
- l'interférence de plusieurs niveaux d'analyse pour rendre compte du degré et des moyens d'intégration utilisés pour chaque filiale : le secteur industriel,

l'environnement local de la filiale, le rôle stratégique de la filiale. Par contraste, on peut remarquer que le secteur industriel est le seul niveau considéré dans le modèle de Bartlett et Ghoshal.

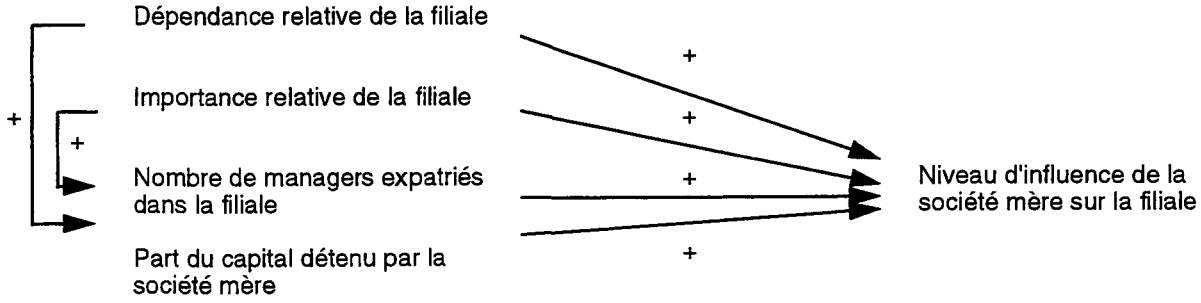
3.2.2. Martinez et Ricks (1989)

Martinez et Ricks (1989) s'intéressent à l'influence de la société mère sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales mexicaines d'entreprises américaines (une centaine de cas sont étudiés). L'influence peut se comprendre comme le degré de similitude de ces pratiques entre la filiale et l'entreprise mère ; elle découle de deux facteurs : la dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978) et l'autorité statutaire (Hedlund, 1981), qui découle elle-même de la détention de parts de capital. Le modèle théorique qui résulte de ces deux types de contingence, que nous présentons dans la figure 4.6, fait apparaître quatre variables :

- la dépendance de la filiale par rapport aux ressources de la société mère,
- la dépendance de l'entreprise mère par rapport à la filiale que traduit le concept d'importance stratégique relative de la filiale pour la société mère,
- le nombre d'expatriés présents dans la filiale qui exprime aussi une dépendance de la filiale par rapport à la société mère,
- la part du capital détenu par la société mère qui rend compte de l'influence découlant de l'autorité statutaire.

Les résultats obtenus confirment totalement le modèle proposé.

Figure 4.6
Modèle de Martinez et Ricks (1989, p.471)



La recherche de Martinez et Ricks est intéressante à plus d'un titre :

- on peut noter un élargissement intéressant du concept de dépendance par rapport aux travaux de Doz et Prahalad : les liens de dépendance deviennent "réciproques" entre la filiale et la société mère,
- le sens de la relation n'est pas identique entre Prahalad et Doz (1981) et Martinez et Ricks (1989) : de la lecture du premier groupe d'auteurs, on peut déduire un effet négatif de la dépendance sur l'unification des systèmes et un effet positif de la lecture du second,
- enfin, le nombre d'expatriés apparaît comme symptomatique des liens de dépendance réciproque entre la filiale et la société mère : plus la filiale est importante, plus elle dépend de sa société mère, et plus le nombre d'expatriés présent dans la filiale est important. Cet élément montre que l'emploi d'expatriés dans les filiales résulte non seulement d'un impératif de contrôle (comme Edström et Galbraith, 1977 et Hulbert et Brandt, 1980 l'ont montré) mais aussi d'un certain nombre d'autres facteurs que Boyacigiller (1990) reprend autour du concept de management de l'interdépendance.

3.2.3. Rosenzweig et Nohria (1994)

La recherche de Rosenzweig et Nohria (1994) est à notre avis celle qui se rapproche le plus de notre problématique pour les raisons suivantes :

- ces auteurs étudient les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans les filiales américaines d'entreprises multinationales européennes, japonaises et canadiennes (250 cas). Ils cherchent à établir la conformité de ces pratiques aux pratiques locales, d'une part, et aux pratiques de l'entreprise mère, d'autre part,
- ils tentent d'identifier quels éléments du contexte environnemental et organisationnel de la filiale influencent l'adoption de pratiques locales ou de pratiques issues de la société mère.

Le modèle théorique développé par Rosenzweig et Nohria est repris dans le tableau 4.8. L'idée sous-jacente est reprise de l'ouvrage de Fayerweather (1969) et d'une série de réflexions de Rosenzweig et Singh (1991). Selon ces auteurs, deux ensembles de forces influencent les pratiques de gestion des filiales :

- les forces d'isomorphisme local qui vont dans le sens de la conformité avec les pratiques locales,
- et les forces de cohérence interne qui vont dans le sens de la conformité avec les pratiques de l'entreprise mère.

Tableau 4.8
Modèle de Rosenzweig et Nohria :
facteurs explicatifs des pratiques de gestion des ressources humaines
dans les filiales d'entreprises multinationales,
hypothèses et résultats

	Effet escompté sur la conformité aux pratiques locales	Résultats
Facteurs liés à la filiale :		
• fondation par acquisition	Positif	Confirmé
• âge	Positif	Non confirmé
• taille	Positif	Non confirmé
• dépendance par rapport aux ressources locales,	Positif	Confirmé
• présence d'un syndicat	Positif	Confirmé
• niveau de régulation	Positif	Non confirmé
Facteurs liés à l'entreprise mère :		
• distance culturelle	Négatif	Confirmé
• expérience à l'étranger	Positif	Non confirmé
• niveau de contrôle	Négatif	Non confirmé
Facteurs liés à l'intensité des flux filiale-société mère :		
• emploi d'expatriés	Négatif	Confirmé
• dépendance par rapport aux ressources de la société mère	Négatif	Non confirmé
• intensité de la communication	Négatif	Confirmé
Facteurs liés au secteur d'activité :		
• caractère mondial	Négatif	Non confirmé

Plusieurs niveaux interfèrent pour influencer les pratiques des filiales :

- les facteurs liés à la filiale qui justifient de ses attaches plus ou moins fortes avec l'environnement local : mode d'acquisition (création ou acquisition), âge, taille, niveau de dépendance par rapport aux ressources locales, présence de syndicats et niveau de réglementation de l'activité locale,
- les facteurs liés à la société mère qui expliquent la plus ou moins grande importance attachée à la cohérence interne des pratiques : origine nationale, niveau d'expérience à l'étranger et degré de contrôle exercé,
- les facteurs liés à l'activité, une activité de type mondial (au sens de Bartlett et Ghoshal, 1989) rendant la cohésion interne plus nécessaire que l'isomorphisme local,

- enfin, les facteurs liés à l'intensité des flux échangés entre la filiale et la société mère, le transfert d'expatriés, la dépendance par rapport aux ressources de la société mère, et l'intensité de la communication oeuvrant tous trois pour une plus grande cohésion interne.

Les résultats de ces auteurs tendent à prouver une influence prépondérante du modèle local sur les pratiques des filiales américaines. Des différences par entreprises sont cependant notées, différences qui tendraient notamment à montrer l'existence de profils nationaux dans les types de réponses apportées : les entreprises japonaises sont celles qui ont les pratiques les plus éloignées du modèle local, les entreprises allemandes, néerlandaises et suédoises les plus éloignées du modèle parental. Des différences par pratiques apparaissent également, ce qui permet aux auteurs de conclure que les filiales fournissent des réponses ad-hoc et différenciées à la question de l'adaptation locale de leurs pratiques de gestion.

L'intérêt de cette recherche est pour nous considérable. Elle fournit, en effet, et c'est la seule à le fournir à notre connaissance, un cadre théorique et des hypothèses de travail adaptés à notre problématique. Elle permet notamment d'identifier les différents "niveaux" de facteurs pouvant interférer sur les pratiques des filiales : secteur d'activité, caractéristiques de l'entreprise mère, environnement local de la filiale, nature des échanges filiale-mère. Ces niveaux reprennent pour partie ceux relevés par la littérature sur les modes d'intégration et par les travaux de Doz et Prahalad.

Un certain nombre de faiblesses doivent, cependant, être soulignées

- alors que les variables "conformité aux pratiques locales" et "conformité aux pratiques parentales" sont conçues et mesurées de manière différente, l'impact des facteurs de contingence sur la conformité aux pratiques parentales n'est pas analysée. Cette omission est due, à notre avis, à une assimilation implicite des deux variables, la conformité aux pratiques locales étant considérée comme l'inverse de la conformité aux pratiques parentales. On peut cependant imaginer des situations où les pratiques de la filiale sont conformes aux pratiques locales et aux pratiques parentales ou sont éloignées des deux. La recherche de Rosenzweig et Nohria ne permet pas d'envisager ces cas,
- les pratiques considérées par les auteurs ne sont pas représentatives de la gestion des ressources humaines dans la filiale : on y trouve pêle-mêle les avantages accordés aux employés, les congés payés, le niveau des primes, la participation dans les prises de décisions, le pourcentage de femmes employées et le montant alloué à la formation. Ce sont pour la plupart, à notre avis, des pratiques isolées, disparates, extrêmement liées à des réglementations et usages locaux et non pas à ce qui constitue le coeur

avec des unités indifférenciés. Les perspectives locales, qui étudient, par type de filiale, par type de marché ou par type de pays, les solutions possibles sont plus rares,

- l'importance relative des recherches de type contingent, et, au sein des ces dernières, du paradigme stratégie-structure. Par exemple, on peut compter que, sur une trentaine de travaux analysés, les deux tiers sont fondées sur une théorie contingente, et, au sein de ces dernières, plus de la moitié se réfèrent au cadre théorique défini par Chandler (1962). Un nombre non négligeable de recherches cependant, pour la plupart plus récentes (Prahalad et Doz, 1981 ; Ghoshal et Nohria, 1989 ; Martinez et Ricks, 1989 ; Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Rosenzweig et Nohria, 1994), se placent dans le cadre des théories de la dépendance (Emerson, 1962 ; Cook, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Ce nouveau pôle d'intérêt va de pair avec un recentrage des recherches, d'une part, sur les perspectives locales, et, d'autre part, sur les relations de pouvoir pouvant faire contrepoids aux relations d'autorité (Ghoshal et Bartlett, 1990). Ainsi, la focalisation initiale sur les relations d'autorité (et donc sur les aspects d'intégration) dans les entreprises multinationales ferait place aujourd'hui à un intérêt plus marqué pour les échanges de ressources et les situations de dépendance croisée entre les filiales et le siège (et donc pour la différenciation des solutions adoptées). Ces considérations induisent une représentation différente de l'entreprise multinationale, considérée non plus comme une organisation unique dirigée par le centre, mais comme un réseau d'organisations interdépendantes et différenciées (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Rosenzweig et Singh, 1991),
- une littérature relativement marquée par l'étude des grandes entreprises multinationales américaines et, dans une moins grande mesure, européennes (avec l'impulsion notamment de l'école de Stockholm). On remarque un intérêt plus récent pour les entreprises japonaises (Hulbert et Brandt, Negandhi, Bartlett et Ghoshal). Ceci peut expliquer la présence d'une littérature largement anglophone et le fait que les relations filiales-siège aient été pour la plupart étudiées sous l'angle formel (focalisation sur les relations d'autorité). Hayashi (1978, p.47) remarque en effet qu'à la différence des entreprises américaines qui fondent le contrôle de leurs filiales sur le droit de propriété, les entreprises japonaises cherchent des moyens de contrôle différents, notamment par l'intermédiaire de la répartition des ressources entre les filiales et le siège. On retrouve dans ce schéma l'alternative dépendance-contrôle organisationnel mise en évidence par Prahalad et Doz (1981).

Ces différents traits caractéristiques de la littérature en limitent la portée pour notre recherche qui adopte une perspective différente en de nombreux aspects :

- nous nous intéressons au système de contrôle dans les filiales et seulement de manière indirecte aux relations filiales-siège,

- nous cherchons à comprendre comment les systèmes de contrôle des filiales peuvent à la fois être adaptés aux exigences internes que posent les relations avec la société mère et aux contraintes de l'environnement local. Les deux dimensions d'intégration mondiale et de différenciation nationale nous sont donc nécessaires pour comprendre les politiques mises en oeuvre dans les filiales,
- nous nous situons au niveau de la filiale et non au niveau de l'entreprise multinationale dans son ensemble,
- enfin, nous considérons les filiales d'entreprises aussi bien américaines, qu'européennes et japonaises.

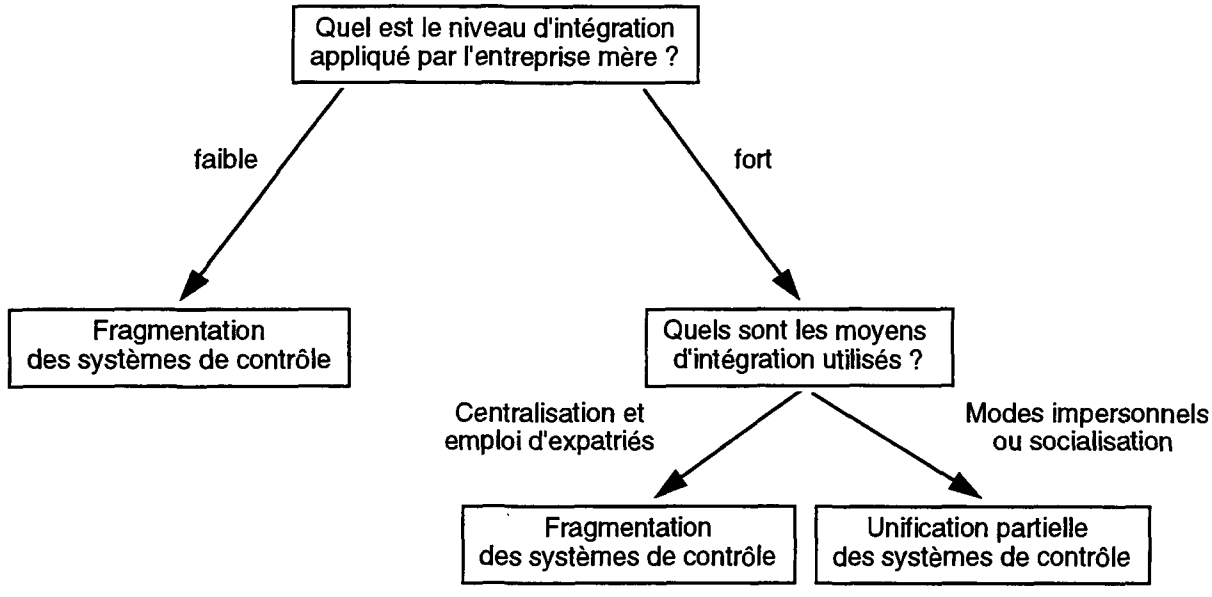
Il est néanmoins possible de tirer de cette littérature des enseignements pour, d'une part, effectuer un lien entre l'intégration mondiale et l'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales et pour, d'autre part, identifier un certain nombre de facteurs explicatifs du niveau d'intégration pratiqué.

4.1. Intégration mondiale et unification des systèmes

Deux questions successives peuvent être posées pour permettre de relier le concept d'intégration au concept d'unification des systèmes, comme le représente la figure 4.7 :

- jusqu'à quel point la société mère contrôle-t-elle et coordonne-t-elle les activités de sa filiale, c'est-à-dire quel est le niveau d'intégration appliqué à une filiale donnée ? Prenons le cas extrême où ce niveau est nul, la filiale est alors en tous points comparable à une entreprise locale et on peut s'attendre à ce que son système de contrôle organisationnel et celui de la société mère soient fragmentés. C'est le cas, dans la typologie de Perlmutter (1969), des entreprises polycentriques et, dans la typologie de Bartlett et Ghoshal (1989), des entreprises de type multinational. Si à l'inverse, le niveau d'intégration pratiquée par l'entreprise mère est très élevé, nous faisons l'hypothèse, à la différence des typologies unidimensionnelles, que le degré d'unification des systèmes diffère selon le moyen d'intégration utilisé,

Figure 4.7
Intégration mondiale et unification des systèmes de contrôle
dans les entreprises multinationales



- jusqu'à quel point les moyens d'intégration déployés par l'entreprise mère impliquent-ils une unification de tout ou partie des systèmes de contrôle dans la filiale et au siège ? Quatre principaux moyens sont identifiés par la littérature : le transfert d'expatriés, l'emploi de procédures du siège dans les filiales, l'engagement sur les objectifs budgétaires et la socialisation. Nous déduisons de la littérature que chacun d'eux a des implications différentes sur le type de système utilisé dans la filiale.

4.2. Identification des facteurs de contingence

L'analyse de la littérature sur les entreprises multinationales nous a permis de distinguer plusieurs niveaux de facteurs de contingence :

- l'entreprise mère (taille, secteur d'activité, origine nationale, variété des produits fabriqués, orientation ou héritage administratifs),
- les flux entre l'entreprise mère et la filiale (dépendance, nature, sens et ampleur des flux de ressources et d'informations),
- l'environnement local de la filiale (niveau des ressources locales, incertitude ou instabilité de l'environnement, degré de réglementation de l'activité, distance culturelle, pays d'accueil),

- la filiale (taille, importance relative, maturité, activité, mode d'acquisition, part du capital détenu par des tiers).

Le tableau 4.9 reprend l'impact escompté de ces facteurs de contingence sur le degré d'unification des systèmes dans les entreprises multinationales.

Tableau 4.9
Facteurs explicatifs du degré d'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales

Niveau d'analyse	Type de facteur	Effet escompté
L'entreprise multinationale	Secteur d'activité	Niveau différencié par secteur (Bodinat, 1979 ; Doz et Prahalad, 1984 ; Bartlett et Ghoshal, 1989)
	Origine nationale	Niveau différencié par origine nationale (Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Rosenzweig et Nohria, 1994)
	Variété des produits fabriqués	Négatif (Bodinat, 1979)
	Orientation ou héritage administratifs	Niveau différencié par type d'entreprises (Perlmutter, 1969 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Evans et Lorange, 1989)
Les flux filiale-société mère	Dépendance par rapport aux ressources de la société mère	Négatif (Prahalad et Doz, 1981) Positif (Martinez et Ricks, 1989)
	Intensité de la communication	Positif (Rosenzweig et Nohria, 1994)
	Sens et intensité des flux de ressources (type d'interdépendance)	Niveau différencié par type d'interdépendance (Bodinat, 1979 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Evans et Lorange, 1989)
L'environnement local	Niveau des ressources locales	Négatif (Rosenzweig et Nohria, 1994)
	Incertitude de l'environnement	Négatif (Bodinat, 1979)
	Degré de réglementation de l'activité	Négatif (Rosenzweig et Nohria, 1994)
	Distance culturelle	Positif (Rosenzweig et Nohria, 1994)
La filiale	Taille	Positif (Prahalad et Doz, 1981)
	Importance stratégique relative de la filiale	Positif (Martinez et Ricks, 1989)
	Maturité	Positif (Prahalad et Doz, 1981)
	Activité	Niveau différencié par type de filiales (Doz et Prahalad, 1984)
	Mode d'acquisition	Niveau différencié par mode d'acquisition (Rosenzweig et Nohria, 1994)
	Importance de la part du capital détenu par des tiers	Positif (Doz et Prahalad, 1984) Négatif (Martinez et Ricks, 1989)

Il n'est pas question de prendre en considération l'ensemble des facteurs ainsi identifiés : des regroupements et choix théoriques doivent être effectués, ce qui rend nécessaire la référence à un cadre théorique plus général. Deux paradigmes dominants ont été mentionnés : le paradigme stratégie-structure et le paradigme des théories de la dépendance. C'est ce deuxième paradigme (et donc le niveau "flux filiale-société mère" du tableau 4.9) qui semble le plus adapté à notre problématique, pour plusieurs raisons :

- il découle de ce deuxième paradigme une représentation de l'entreprise multinationale en un réseau d'organisations interdépendantes et différenciées, comme le montrent Ghoshal et Barlett (1990) et Rosenzweig et Singh (1991). Cette représentation met en évidence, au niveau de la filiale, des pressions simultanées et contradictoires oeuvrant les unes dans le sens d'une cohérence interne au réseau et les autres dans le sens d'une cohérence interne à l'environnement local national (Fayerweather, 1969 ; Rosenzweig et Singh, 1991). Elle permet ainsi de situer la filiale à la jonction de ces deux faisceaux d'influences, l'un orienté vers le global, l'autre vers le local, ce qui nous place au coeur de notre problématique,
- les théories de la dépendance permettent la prise en compte des approches des entreprises japonaises qui, comme nous l'avons vu, semblent plus axées sur le contrôle des filiales par dépendance (Hayashi, 1978). Ces théories pourraient ainsi apporter une explication possible aux différences de comportements notées par le management comparatif entre les entreprises américaines et les entreprises japonaises,
- il nous est possible, enfin, d'effectuer un parallèle entre les résultats obtenus par les recherches comparatives et celles des travaux sur les entreprises multinationales. Les travaux comparatifs ont, en effet, mis en évidence un certain nombre de facteurs explicatifs des politiques de transfert des entreprises multinationales. Parmi ceux-ci, on peut noter l'importance stratégique de l'environnement de la filiale pour l'entreprise mère (Sethi et alii, 1984), concept qui se rapproche de manière intéressante d'une variable du modèle de Martinez et Ricks (1989).

L'objet du chapitre suivant est précisément d'effectuer un parallèle entre les recherches comparatives et la littérature sur le management international, d'analyser les implications des choix théoriques que nous effectuons et d'identifier les hypothèses de travail que nous souhaitons tester.

DEUXIEME PARTIE

CHOIX THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

"Il est plus aisé de dire des choses nouvelles que de concilier celles qui ont été dites."
(Vauvenargues)

La première partie, consacrée à la revue de littérature a permis :

- de définir ce que nous entendons par système de contrôle dans une organisation et, plus précisément, dans une filiale d'entreprise multinationale (chapitre 2 et introduction du chapitre 4),
- d'identifier quelques typologies d'entreprises en fonction de leurs stratégies d'adaptation locale (chapitre 3) et d'unification des systèmes de gestion entre les filiales et les sociétés mères (chapitre 4),
- d'isoler un certain nombre d'axes de différenciation ou de facteurs explicatifs pour ces différentes stratégies d'adaptation (chapitre 3) et pour le degré d'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales (chapitre 4).

Quelques annotations et commentaires nous ont permis d'effectuer des comparaisons, de souligner les cohérences de raisonnements, d'hypothèses ou de résultats, au cours des chapitres précédents, entre les approches du management comparatif et celles de la littérature consacrée aux entreprises multinationales. Nous l'avons dit en introduction, nous nous situons à l'intersection de ces deux domaines dans la mesure où nous nous intéressons à la fois à l'adaptation locale des systèmes de contrôle des filiales d'entreprises multinationales (problématique propre aux travaux de management comparatif autour de la notion de compatibilité ou d'acceptabilité) et à l'unification de ces systèmes au sein des entreprises multinationales (question liée à la problématique de l'intégration des filiales dans les entreprises multinationales). Il semble donc essentiel d'effectuer une synthèse de la revue de littérature que nous venons de faire. Cette synthèse nous permettra d'introduire les choix théoriques et méthodologiques que nous faisons pour cette recherche.

L'objectif de la deuxième partie de la thèse est donc triple :

- synthétiser et comparer les résultats et hypothèses mis en évidence au cours de la revue de littérature (introduction de la deuxième partie),
- positionner notre démarche par rapport aux différentes écoles théoriques que nous venons d'analyser et avancer les hypothèses de travail (chapitre 5),
- définir les choix méthodologiques permettant la mise en oeuvre de cette démarche et le test de ces hypothèses sur le terrain (chapitre 6).

Synthèse de la revue de littérature

L'analyse des études sur le transfert des systèmes de gestion dans les entreprises multinationales a permis de mettre en évidence un certain nombre d'insuffisances de ces recherches, insuffisances dues principalement, selon nous :

- d'associer ces stratégies à un certain nombre de facteurs externes et internes : la perception qu'ont les dirigeants de l'acceptabilité des systèmes par les employés locaux ou de l'importance de la pression sociale favorable au transfert, l'importance stratégique du pays d'accueil pour l'entreprise mère ou la volonté de tirer parti des ressources locales en termes de savoir faire, la conviction des dirigeants de la supériorité de leurs systèmes de management, la nécessité de garder des rapports étroits et personnels entre les dirigeants des filiales et ceux des entreprises mères.

Parallèlement à ces travaux, les recherches consacrées aux entreprises multinationales s'intéressent principalement à la coordination et au contrôle des activités des filiales par le siège et, de manière secondaire, à l'unification des systèmes administratifs au sein des entreprises multinationales. De la même manière, nous avons noté un certain nombre d'insuffisances de ces recherches pour aborder la question de l'adaptation et de l'unification des systèmes de contrôle, pour les raisons suivantes :

- la prédominance des perspectives globales ne permet pas l'étude, nécessairement locale, de l'adaptation des systèmes aux contextes spécifiques des filiales,
  une tendance à aligner les dimensions d'intégration des filiales et d'unification des systèmes ne permet pas de prendre en compte les réponses spécifiques apportées par les entreprises japonaises,
- le recours à des approches de type contingent permet d'isoler un nombre important de facteurs environnementaux et contextuels mais sans, toutefois, faire référence à un paradigme général commun. Il en résulte des hypothèses contradictoires, parfois, une certaine superficialité dans l'analyse de ces facteurs explicatifs, et la prépondérance de présupposés implicites de "fit" organisationnel selon lesquels l'adaptation des organisations à leurs environnements se ferait de manière automatique et quasi-immédiate.

Là aussi, les résultats de ces travaux sont considérables pour notre recherche. Ils nous permettent, en effet, de conclure :

- qu'il existe quatre stratégies d'intégration des filiales et trois stratégies d'unification des systèmes de contrôle (tableau 4.3) : la centralisation des décisions assortie de l'emploi d'expatriés aux postes de direction (mode I d'intégration qui ne nécessite pas des systèmes de contrôle unifiés ; ce mode correspond au type polycentrique d'Evans et Lorange, 1989), la socialisation (mode III d'intégration qui implique un transfert des systèmes de sélection, rémunération et formation : type unifié personnel), l'utilisation dans les filiales de règles et de procédures définies au siège et l'engagement sur des objectifs de résultats (modes II et IV d'intégration qui supposent tous deux une unification des systèmes de direction : type unifié impersonnel),

- qu'un certain nombre de facteurs (tableau 4.9) influent sur le degré d'unification des systèmes dans les filiales. Quatre niveaux d'analyse de ces facteurs on été identifiés : les caractéristiques de l'entreprise multinationale (secteur, origine nationale, variété des produits fabriqués, orientation administrative), la nature des flux filiale-société mère (dépendance, communication, interdépendance), la spécificité de l'environnement local (niveau des ressources, incertitude, degré de réglementation, distance culturelle) et les caractéristiques de la filiale (taille, importance stratégique, maturité, activité, mode d'acquisition, présence de partenaires minoritaires).

Il paraît difficile de concilier ces deux perspectives. D'un côté, le point de focalisation des recherches est l'adaptation des systèmes employés dans les filiales à l'environnement local, de l'autre, c'est leur degré d'unification avec les systèmes de la société mère. D'un côté, on peut noter une relative insuffisance des facteurs explicatifs avancés avec un niveau de généralité souvent trop élevé et, de l'autre, une surabondance d'éléments de contingence, souvent contradictoires et relativement superficiels.

Cependant, les typologies d'entreprises mises en évidence dans chacun des chapitres semblent tout-à-fait compatibles : le mode I d'intégration (type polycentrique) est similaire à la stratégie d'utilisation d'un système dual (type adapté) et l'acculturation du personnel local (type acculturé) à l'unification des systèmes de gestion du personnel (type unifié personnel) ; l'unification des systèmes de direction (type unifié impersonnel) n'est pas une stratégie utilisée par les entreprises japonaises mais elle est cohérente avec les résultats des études de transférabilité des systèmes de management américain, qui concluent au transfert des pratiques américaines de gestion.

Le tableau 5.1 permet de synthétiser et de comparer ces deux approches de la littérature que nous avons analysées dans la première partie.

Le rapprochement de ces deux pans disjoints de la littérature nous conduit à adopter un cadre théorique susceptible de les prendre en compte tous les deux. Nous ne cherchons pas, par là, à concilier, à tous prix, tous les résultats des recherches antérieures, ce qui paraît irréaliste et peu fructueux, mais nous souhaitons plutôt tirer parti des apports complémentaires de chacune de ces perspectives et rechercher des angles de vue tels qu'un certain nombre de résultats compatibles obtenus par des perspectives opposées puissent être compris et rapprochés à la lumière de considérations plus générales, un peu comme si ces différentes perspectives présentaient les facettes différentes d'une même "réalité".

Tableau 5.1
Synthèse et comparaison de la littérature revue au cours des chapitres 3 et 4

	Etudes de management comparatif	Etudes consacrées aux entreprises multinationales
Centre d'intérêt des recherches	Adaptation locale des systèmes de contrôle des filiales.	Unification des systèmes de contrôle des filiales.
Typologies de filiales	Type local : les systèmes de contrôle des filiales sont proches de ceux des organisations locales, les expatriés relèvent d'un système différent, celui de l'entreprise mère.	Type polycentrique : les systèmes de contrôle des filiales sont proches de ceux des organisations locales, la jonction avec le siège se fait par l'intermédiaire des expatriés.
	Type acculturé : les systèmes de contrôle des filiales sont proches de ceux des entreprises mères, les employés locaux sont soumis à une sélection, formation et socialisation rigoureuse.	Type unifié personnel : les systèmes de contrôle des filiales sont proches de ceux des entreprises mères, l'accent est mis sur l'unification des systèmes de sélection, rémunération et formation.
		Type unifié impersonnel : les systèmes de contrôle des filiales sont proches de ceux des entreprises mères, l'accent est mis sur l'unification des systèmes de direction.
Facteurs de contingence	L'adaptation locale est forte lorsque : • le personnel et les institutions locales risquent de ne pas accepter le système importé, • le pays d'accueil ne dispose pas de ressources de savoir faire ou n'est pas important pour la société mère, • les systèmes de contrôle ne permettent pas un gain en termes d'avantages concurrentiels, • les rapports entre la filiale et le siège s'exercent sur un mode personnel.	L'unification des systèmes est forte lorsque : • l'intégration mondiale est forte, • la différenciation nationale est faible, • l'entreprise n'est pas diversifiée, • la filiale dépend de l'entreprise mère pour ses ressources clés, • les ressources locales sont peu abondantes, • l'incertitude de l'environnement local est faible, • l'environnement local est peu réglementé, • la distance culturelle est forte, • la filiale acquiert une taille et une relative importance statégique pour l'entreprise mère, • la filiale n'est pas issue d'un rachat, • il n'y a pas d'actionnaires minoritaires, • le contrôle des filiales s'exerce sur le mode de la socialisation ou sur le mode impersonnel et non sur le mode de la centralisation.

On peut noter que ce rapprochement constitue le souhait de bon nombre d'auteurs de management comparatif, tels que Negandhi (1973, 1986), Child (1981), Bhatt et Miller (1983), Miller (1984), Redding (1994). Par exemple, Miller montre les bénéfices que peuvent

tirer les disciplines du management comparatif et du management international d'une coopération accrue (1984, p.77) :

> *"Le management international s'intéresse à la gestion et au fonctionnement des firmes multinationales, et, plus particulièrement, à la production et au contrôle des fonds, des biens, des personnes, et de l'information qui traversent les frontières nationales et politiques. Les contributions des théories et de la recherche comparatives au management international peuvent être d'importance considérable, et, de la même façon, les pratiques de management international peuvent fournir des données et des perspectives valables pour les théories de management comparatif."*

C'est ce que nous allons tenter de faire dans le chapitre 5 en ayant recours à un certain nombre de "méta-théories" portant sur le processus d'adaptation des organisations à leurs environnements et, plus spécifiquement, sur les relations existant entre les entreprises multinationales et leurs environnements.

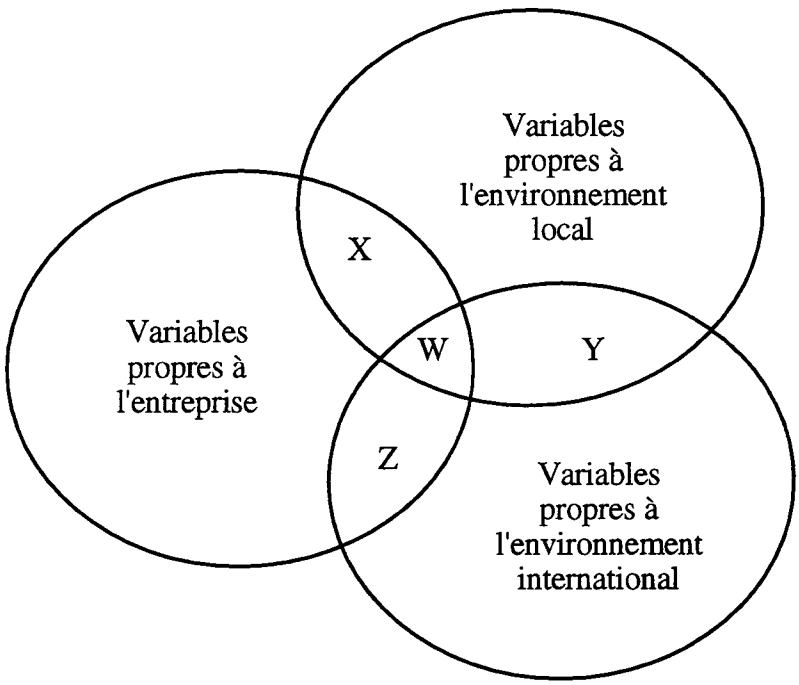
CHAPITRE 5

CADRE CONCEPTUEL ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Redding (1994) note que, dans les domaines du management comparatif et du management des entreprises multinationales, trois catégories de variables peuvent être considérées (figure 5.1) :

- des variables propres à l'entreprise,
- des variables propres à l'environnement local,
- des variables propres à l'environnement international.

Figure 5.1
Domaines et typologies de la recherche comparative
(d'après Bhatt et Miller, 1983, cité par Redding, 1994, p.343)



X Etudes décrivant les interactions entre les entreprises et leur environnement local institutionnel et culturel

Y Etudes décrivant les interactions entre les environnements local et international

Z Etudes décrivant les interactions entre les entreprises et leur environnement international

W Etudes décrivant les interactions entre les entreprises, leur environnement local institutionnel et culturel et leur environnement international

La synthèse de la littérature que nous venons de faire montre clairement que notre problématique, celle de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales, se situe à l'intersection de ces trois cercles de variables, précisément parce que la filiale se trouve à la jonction de plusieurs environnements et de plusieurs faisceaux d'influence. En effet, à la différence des approches antérieures qui s'intéressent, soit à l'adaptation des systèmes des filiales à leur environnement local (cas des études X de la figure 5.1 et de la plupart des études comparatives), soit à l'unification des systèmes au sein de l'entreprise mère pour permettre à cette dernière de répondre de manière cohérente aux contraintes de l'environnement international (cas des études Z de la figure 5.1 et de la plus grande partie des recherches consacrées aux entreprises multinationales), nous souhaitons inclure dans un même cadre conceptuel ces deux processus simultanés et complémentaires, c'est-à-dire de comprendre comment les systèmes de contrôle des filiales peuvent être adaptés à la fois à l'environnement local et à l'environnement international.

Il faut bien préciser, à ce point de notre raisonnement, que nous ne cherchons pas à étudier les processus d'adaptation des systèmes de contrôle des filiales à leur environnement local et à leur environnement international. Pour reprendre les objectifs de cette recherche, nous souhaitons comprendre ce qui influence l'adoption ou la mise en oeuvre, par les dirigeants des filiales, de politiques propres aux systèmes des entreprises mères (ce qui veut dire une unification des systèmes entre les filiales et leurs entreprises mères) et/ou de politiques propres aux systèmes des entreprises locales (ce qui signifie une adaptation locale des systèmes de contrôle). Ainsi, voulons-nous, d'une part, obtenir une comparaison des systèmes de contrôle des filiales avec ceux des entreprises locales et avec ceux des entreprises mères, et, d'autre part, établir un lien entre un certain nombre de facteurs d'influence et ces comparaisons. En d'autres termes, nous nous intéressons aux résultats des processus d'unification et d'adaptation locale et cherchons à expliquer ces résultats.

Redding recommande, pour faire progresser le champ théorique des études de type Z (voir figure 5.1), de (1994, p.350) :

> *"Favoriser la construction de modèles théoriques complexes [...], mais sans tomber dans le piège du multi-causalisme, c'est-à-dire en ayant une idée maîtresse des liens de causalité.*

C'est ce que nous souhaitons faire dans ce chapitre. Pour cela, il est nécessaire :

- de nous situer parmi les théories portant sur l'adaptation des organisations à leurs environnements,
- d'identifier ce que nous entendons par organisations et environnements dans cette recherche.

Ces deux points constituent l'objet de la première section de ce chapitre. La seconde section est consacrée au développement des hypothèses de travail.

1. La question de l'adaptation des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales

La question de l'adaptation des systèmes de contrôle organisationnel dans les filiales d'entreprises multinationales en induit deux autres :

- comment le système de contrôle s'adapte-t-il à son environnement ?
- quel(s) environnement(s), ou quel(s) niveau(x) d'environnement, sont pertinents pour une filiale d'entreprise multinationale ?

Nous répondrons à ces questions dans les deux sections suivantes.

1.1. La question de l'adaptation entre déterminisme et choix stratégique

La question de l'adaptation des systèmes de contrôle nous place au coeur des débats des théories organisationnelles qui, selon Astley et Van de Ven, tournent autour de six questions (1983, pp.245-246) :

> *"1. Les organisations sont-elles des systèmes fonctionnellement rationnels et soumis à de fortes contraintes techniques, ou sont-elles des construits sociaux et des interprétations subjectives manifestant l'action des individus ?*
> *2. Les changements dans les formes organisationnelles s'expliquent-ils par une adaptation interne ou par une sélection de l'environnement ?*
> *3. La vie de l'organisation est-elle déterminée par les contraintes d'un environnement indocile, ou est-elle le résultat d'une création active par l'intermédiaire de choix stratégiques managériaux ?*
> *4. L'environnement est-il considéré comme un simple agrégat d'organisations gouvernée par des forces économiques externes, ou comme une collectivité intégrée d'organisations gouvernée par des forces sociales et politiques internes ?*
> *5. Le comportement organisationnel relève-t-il principalement d'une action individuelle ou d'une action collective ?*
> *6. Les organisations sont-elles des instruments techniques conçus pour atteindre un but, ou représentent-elles l'institutionnalisation de droits acquis et de structures de pouvoir existant dans la société ?"*

Chacune de ces questions peuvent être, en effet, appliquées au cas des systèmes de contrôle organisationnel :

1. Les systèmes de contrôle sont-ils déterminés par des contraintes techniques et rationnelles ou sont-ils le fruit d'une construction sociale collective ?
2. L'évolution des systèmes de contrôle se fait-elle par adaptation interne ou sous la contrainte de l'environnement pour assurer la survie de l'organisation ?
3. Les systèmes de contrôle sont-ils le résultat de choix internes ou de contraintes externes ?
4. Quelles influences s'exercent sur les systèmes de contrôle, des influences externes de nature économique ou des influences internes de nature politique et sociale ?
5. Les systèmes de contrôle sont-ils le fruit d'une action individuelle ou collective ?
6. Les systèmes de contrôle sont-ils conçus pour atteindre un but ou sont-ils le reflet des structures de pouvoir s'exerçant dans la société ?

Astley et Van de Ven démontrent que ces six débats théoriques peuvent être éclairés en situant les différentes écoles de pensée autour de deux axes principaux :

- le niveau de l'analyse : micro (organisations individuelles) ou macro (populations d'organisations, institutions),
- l'accent mis sur l'hypothèse déterministe (les organisations s'adaptent sous la contrainte d'une pression externe) ou sur l'hypothèse volontariste (l'adaptation se fait à la suite de décisions internes).

Il en résulte une classification des théories organisationnelles en quatre perspectives, comme le montre le tableau 5.2 :

- l'approche système-structure (structuro-fonctionnalisme, théorie des systèmes, théories classiques du management, théories de la bureaucratie, théories contingentes),
- le choix stratégique (théories de l'action, théories de la décision, théories de la dépendance),
- la sélection naturelle (économie industrielle, histoire économique, théories écologiques des populations d'organisations),
- les théories de l'action collective (sociologie, constructionnisme social, institutionnalisme).

Tableau 5.2
Typologie des théories des organisations
(d'après Astley et Van de Ven, 1983)

NIVEAU MACRO (population et communautés d'organisations)	SELECTION NATURELLE Hannan et Freeman (1977) Williamson (1975) Chandler (1977)	ACTION COLLECTIVE Cook (1977) Clegg (1981) Perrow (1988)
NIVEAU MICRO (organisations individuelles)	SYSTEME-STRUCTURE Fayol (1918) Merton (1940) Woodward (1965) Lawrence et Lorsch (1967) Thompson (1967)	CHOIX STRATEGIQUE Blau (1964) Child (1972) March et Olsen (1976) Pfeffer et Salancik (1978) Weick (1979)
	HYPOTHESE DETERMINISTE	HYPOTHESE VOLONTARISTE

On peut reconnaître dans chacune de ces écoles un certain nombre des auteurs que nous avons cités au cours du chapitre 2. Ainsi, par exemple, peut-on classer la plupart des auteurs de la perspective classique de contrôle dans la catégorie "système-structure" et ceux de ceux de la perspective sociologique dans la catégorie "action collective". La situation est moins claire pour la perspective organisationnelle[1].

S'il est clair que notre recherche se situe au niveau micro et non macro (et donc au sein des catégories "système-structure" ou "choix stratégique") puisque nous plaçons notre analyse au niveau de chaque filiale individuelle, nous n'avons pas encore résolu la question du déterminisme ou du choix stratégique : les dirigeants sont-ils contraints d'adopter un système déterminé, parce que cela leur est imposé par des réglementations locales ou par des

[1] Par exemple, Ouchi (1977, 1980) peut se placer dans le cadre de l'hypothèse déterministe (dans la lignée de Williamson et Chandler) alors que Boisot et Child (1990, p.281) se placent eux-mêmes au sein des théories institutionnalistes, c'est-à-dire de l'hypothèse volontariste.

contraintes de rationalité, ou bien ces systèmes sont-ils le fruit de décisions déterminées sous l'influence de pressions internes de nature sociale ou politique ?

Les modèles que nous avons analysés au cours de la revue de littérature nous permettent d'envisager une première série de réponses à cette question. Nous allons les reprendre un à un brièvement ci-dessous :

- le modèle de Farmer et Richman (1964) est un modèle typiquement déterministe dans la mesure où l'environnement est considéré comme une contrainte externe,
- le modèle de Negandhi et Estafen (1965) introduit une variable interne, la philosophie de management, qui modère le déterminisme du couple environnement-mode d'organisation. Ces deux auteurs sont donc en position intermédiaire ; ils restent cependant déterministes dans la mesure où ils "externalisent" la philosophie de management pour en faire une contrainte de nature quasi-environnementale,
- les travaux de White et Trevor (1983) insistent d'une part sur la volonté des entreprises multinationales de transférer ou de ne pas transférer les modes d'organisation japonais, et d'autre part sur l'acceptation de ceux-ci par le personnel local. Leurs conclusions mettent en évidence les plus ou moins grands écarts qui existent entre le personnel local et les expatriés japonais dans leur conception du management et de l'organisation. En cela, ces travaux s'affilient aux approches de type choix stratégique,
- il en est de même pour Sethi et alii (1984) et Negandhi et alii (1985), qui tous deux insistent sur les stratégies des entreprises japonaises,
- Ishida (1986) a, à notre avis, une approche plus déterministe des relations environnements-organisations (ce sont les données de l'environnement économique, politique, social et culturel des entreprises japonaises qui déterminent les pratiques de management adoptées) tandis qu'Hasegawa (1994) a une perspective plus volontariste (les possibilités de changement des conditions de travail et des modes d'organisation dans les usines dépendent étroitement des relations de pouvoir qui existent entre dirigeants et syndicats dans un contexte social donné),
- les études des entreprises multinationales suivent, pour la plupart, le modèle des théories contingentes, comme nous l'avons déjà souligné plus haut. Cela place l'ensemble de ces travaux dans l'école déterministe, si l'on en croit Astley et Van de Ven (1983, p.248) :

> *"Bien qu'il y ait une diversité et des désaccords considérables parmi ces écoles de pensée [les approches contingentes], elles partagent une orientation déterministe commune qui voit le comportement organisationnel façonné par une série de mécanismes impersonnels agissant comme des contraintes externes sur les acteurs. Les éléments structurels sont supposés être liés entre eux de telle sorte qu'ils servent*

de manière instrumentale l'atteinte des buts organisationnels et sont, de ce fait, 'fonctionnels'."

- un certain nombre d'études plus récentes sur les entreprises multinationales s'appuient sur les théories de la dépendance (Prahalad et Doz, 1981 ; Martinez et Ricks, 1989 ; Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Rosenzweig et Nohria, 1994), ce qui les placent dans le cadre de l'hypothèse volontariste.

Conformément à notre conception du système de contrôle et à la place primordiale que nous accordons aux dirigeants dans son élaboration, nous pensons que les systèmes de contrôle résultent de politiques internes et ne sont pas déterminés par des contraintes environnementales externes. En cela, nous nous rapprochons des modèles de White et Trevor (1983), Sethi et alii (1984) et Negandhi et alii (1985, 1987), ainsi que des auteurs qui se fondent sur les théories de la dépendance. Néanmoins, dans le cadre d'une filiale d'entreprise multinationale opérant dans un environnement national différent, la présence de contraintes externes (de nature réglementaire, technologique ou économique) ne peut-être sous-estimée.

Deux autres groupes d'auteur peuvent nous apporter un éclairage complémentaire sur la question :

- le modèle de Hrebiniak et Joyce (1985),
- la théorie de l'isomorphisme institutionnel de di Maggio et Powell (1983).

Nous les analysons successivement ci-dessous.

1.1.1. Le modèle de Hrebiniak et Joyce (1985)

Hrebiniak et Joyce (1985) considèrent que la classification de la littérature en deux groupes (d'un côté, les théories déterministes et, de l'autre, les théories du choix stratégique) est stérile et arbitraire (p.336) :

"[La littérature actuelle repose sur] l'hypothèse qu'une distinction binaire entre choix et déterminisme capture la réalité du comportement organisationnel et du changement. Aussi populaire et intuitivement plaisant que cette catégorisation peut être, s'appuyer sur l'une ou sur l'autre dimension distrait l'attention du fait que toutes deux sont essentielles pour décrire correctement l'adaptation organisationnelle."

Ces auteurs proposent d'étudier ces deux hypothèses théoriques, de manière indépendante, à la lumière des situations et des circonstances. Ainsi, poursuivent ces auteurs, dans certains cas, les contraintes de l'environnement sont telles que l'hypothèse volontariste paraît peu

vraisemblable. A l'inverse, dans d'autres cas, l'absence de modèles de comportement dominants et l'ambiguïté des relations systèmes-résultats conforte l'hypothèse volontariste.

Pour Hrebiniak et Joyce, donc, il y a choix stratégique lorsque l'organisation possède des moyens de contrôle sur ses partenaires, ou qu'elle a acquis un potentiel d'influence sur les contraintes de l'environnement. Il en est ainsi par exemple dans des domaines où les ressources sont abondantes, où les mouvements stratégiques et organisationnels ne sont pas entravés par des barrières de nature économique ou institutionnelle, où l'organisation, de par sa taille et son pouvoir d'influence, dispose d'une certaine liberté d'action. Parallèlement, le déterminisme est fort lorsque l'environnement est régulé, lorsque la vulnérabilité de l'acteur est forte, lorsque son éventuel pouvoir d'influence ne peut durer : par exemple, dans les industries hautement compétitives ou dans les secteurs où les contraintes réglementaires sont fortes. Il existe également des situations où des contraintes externes et des actions internes pèsent de manière simultanée sur les décisions. Cette idée est reprise par Rosenzweig et Singh qui soulignent que les organisations peuvent influencer leurs environnements comme les environnements peuvent influencer les organisations (1991, p.353-354) :

> *"Les filiales d'entreprises multinationales peuvent être les canaux par lesquels des changements sont introduits dans l'environnement local [...] Les filiales d'entreprises multinationales peuvent être les canaux par lesquels des traits caractéristiques de l'environnement local sont introduits dans l'organisation."*

Ainsi peut-on déduire de la lecture de Hrebiniak et Joyce qu'un certain nombre de caractéristiques de l'environnement et des organisations ont une influence sur le sens et l'intensité de l'adaptation des organisations à leurs environnements :

- l'abondance et la répartition des ressources (on retrouve les hypothèses de dépendance de Prahalad et Doz, 1981 ; Martinez et Ricks, 1989 ; et Rosenzweig et Nohria, 1994),
  le niveau de compétition (ce point rappelle la notion de nécessité de transfert mis en évidence par White et Trevor, 1983, et Sethi et alii, 1984 ; il reprend aussi la logique produits-marchés d'Evans et Lorange, 1989),
- le niveau de réglementation (en cohérence avec Rosenzweig et Nohria, 1994),
- la taille et l'importance des organisations (on retrouve l'une des hypothèses des modèles de Martinez et Ricks, 1989 et de Rosenzweig et Nohria, 1994).

On remarque qu'il s'agit là de variables liées au secteur d'activité, à des caractéristiques nationales, ainsi qu'à des caractéristiques organisationnelles. Nous nous retrouvons bien au coeur des trois cercles définis par Redding (1994 : voir figure 5.1). On note également les

références constantes qui sont faites aux théories de la dépendance (Emerson, 1962 ; Cook, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978).

Alors que Hrebiniak et Joyce insistent sur les aspects économiques et stratégiques de l'adaptation, d'autres auteurs ont étudié la question du déterminisme par le biais de l'isomorphisme institutionnel (di Maggio et Powell, 1983). La question de l'isomorphisme n'est pas éloignée de notre problématique : si la loi du déterminisme est forte, toutes les organisations soumises à de mêmes conditions externes devraient se ressembler (être isomorphes), et il ne devrait pas y avoir de diversité dans les systèmes organisationnels. Il faut donc admettre que la diversité démontre l'existence d'un choix stratégique.

1.1.2. Le modèle de di Maggio et Powell (1983)

Selon Hawley (1968, cité dans di Maggio et Powell, 1983, p.149), l'isomorphisme est :

> *"un processus contraignant qui oblige un élément d'une population à se conformer aux autres éléments qui font face aux mêmes conditions environnementales."*

L'isomorphisme met l'accent sur les contraintes externes de l'environnement. Selon di Maggio et Powell, ces contraintes sont de deux sortes, de nature concurrentielle et économique, ou de nature institutionnelle. Ce sont les secondes que développent di Maggio et Powell (1983).

Trois types de contraintes institutionnelles sont identifiées :

- la coercition ou les contraintes légales et politiques (p.150) :

  > *"L'isomorphisme lié à la coercition résulte de pressions à la fois informelles et formelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles sont dépendantes, et par les attentes culturelles de la société dans laquelle ces organisations fonctionnent."*

  On peut rapprocher ce point des facteurs liés aux relations syndicats-dirigeants mis en avant par Hasegawa (1994) ou au concept de pression sociale mis en évidence par Sethi et alii (1984) et par Negandhi et alii (1985, 1987),
- le mimétisme ou l'utilisation de réponses standard à l'incertitude correspond à l'utilisation par certaines organisations de modèles conçus par d'autres et qui sont colportés par divers moyens (rotation du personnel, cabinets de consultants, syndicats professionnels) (p.151) :

  > *"L'incertitude est aussi une force puissante qui encourage l'imitation. Lorsque les technologies organisationnelles sont mal comprises [...],*

lorsque les buts sont ambigus ou lorsque l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations peuvent se modeler sur d'autres organisations."

Il s'agit, d'une certaine manière, d'un processus d'innovation-imitation proche de celui de la diffusion des modes de management,

- la normalisation ou professionnalisation d'une activité, par l'intermédiaire de la formation et par la constitution d'associations ou syndicats de professionnels (p.152) :

> *"Les universités et les institutions de formation professionnelle sont d'importants centres de développement de normes organisationnelles pour les managers professionnels et leurs équipes. Les associations commerciales et professionnelles sont un autre véhicule de définition et de promotion des règles normatives concernant le comportement organisationnel et professionnel. Ces mécanismes créent une réserve d'individus presque interchangeables qui occupent des positions similaires dans des organisations diverses et possèdent des orientations et dispositions similaires qui peuvent dépasser les différences dues aux traditions et au contrôle qui autrement influenceraient le comportement organisationnel."*

Les conclusions de Stening et alii (1981) appliquées à Singapour vont dans ce sens. Ce point peut aussi expliquer la réaction négative des cadres britanniques face aux systèmes japonais de management (White et Trevor, 1983), réaction que ces auteurs relient à l'influence de leur éthique professionnelle.

On peut déduire de cet ensemble de considérations que l'isomorphisme, ou le conformisme des systèmes de contrôle, sera accru lorsqu'il y a :

- un environnement à niveau de réglementation élevé qui oblige à se conformer à un modèle dominant (ce point reprend l'une des hypothèses de Hrebiniak et Joyce, 1985),
- une situation d'incertitude, qui pousse à adopter des solutions standards,
- un niveau de professionnalisme élevé qui exerce une influence normative sur les comportements dans les organisations.

On retrouve cette fois-ci des éléments qui sont principalement liés au contexte national dans lequel les organisations opèrent. Rosenzweig et Singh (1991) ainsi que Meleka (1985) notent également que les entreprises multinationales peuvent être considérées comme des institutions exerçant une influence normative sur les comportements des individus.

L'analyse des conditions qui favorisent le conformisme ou la diversité des réponses organisationnelles nous permet d'aborder la question de l'adaptation sous un point de vue différent et de concilier les perspectives des recherches comparatives et des travaux consacrés

aux entreprises multinationales. En effet, on peut faire l'hypothèse que le système de contrôle des filiales est le résultat de choix stratégiques, effectués par les dirigeants, sous l'influence de facteurs externes que l'on peut regrouper autour des points suivants :

- la dépendance de l'organisation par rapport aux ressources externes (Hrebiniak et Joyce, 1985),
- l'importance de l'organisation et sa capacité à influencer son environnement (Hrebiniak et Joyce, 1985),
- la marge de manoeuvre des dirigeants de l'organisation dérivant du niveau de compétition (Hrebiniak et Joyce, 1985),
- le niveau de réglementation et de normalisation de l'environnement et la force de l'influence du modèle dominant (di Maggio et Powell, 1983 et Hrebiniak et Joyce, 1985).

Nous avons, jusque là, parlé, d'une manière générale, de l'adaptation des systèmes de contrôle à leur environnement. Il convient de préciser, à présent, de quel environnement nous parlons lorsqu'il s'agit du cas précis d'une filiale d'entreprise multinationale : est-ce l'environnement local, l'environnement international, les deux ? Les réponses à ces questions font l'objet de la section suivante de ce chapitre.

1.2. Entreprises multinationales et environnements

Pour Rosenzweig et Singh (1991), la question des interactions organisations-environnements se situe au coeur des débats des théories organisationnelles et se résume aux deux questions suivantes (p.355) :

> *"Comment les environnements influencent-ils les organisations ? Comment les organisations influencent-elles les environnements ?"*

Dans le cas précis des entreprises multinationales, poursuivent ces auteurs, ces questions sont résolues de manière partielle dans la mesure où les théories des organisations les plus courantes ne prennent pas en compte la spécificité des entreprises multinationales.

Nous avons vu, lors de l'introduction du chapitre 4, que la spécificité des entreprises multinationales réside précisément dans le fait que ces organisations sont à la fois immergées dans un environnement international que manifeste la nécessité d'intégrer les activités des filiales, et qu'elles sont conduites à s'adapter à chacun des environnements nationaux dans lesquels ses filiales opèrent. Cette caractéristique essentielle des entreprises multinationales,

soulignée par l'ensemble des auteurs traitant de management international[2], conduit Rosenzweig et Singh à distinguer trois conceptions différentes de l'entreprise multinationale :

- l'entreprise multinationale est considérée comme une entité unique faisant face à un environnement international de nature essentiellement économique, stratégique et technologique. Ces entreprises "transnationales", ou plutôt "a-nationales", opèrent dans un environnement sans frontières (selon l'expression de Bartlett et Ghoshal, 1989). Pour Rosenzweig et Singh (1991, p.343), si cette vision peut paraître attrayante, elle introduit cependant une "présomption irréaliste d'un environnement homogène et monolithique." Les auteurs montrent la pertinence de la prise en compte des frontières nationales pour comprendre les stratégies et les systèmes des organisations. Certaines études vont dans ce sens (Hu, 1992 ; Duysters et Hagedoorn, 1994) ainsi que, implicitement ou explicitement, la plupart des travaux institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1977 ; Maurice et alii, 1980 ; di Maggio et Powell, 1983 ; Clegg et Redding, 1990) et culturalistes (Hofstede, 1980 ; d'Iribarne, 1989),
- l'entreprise multinationale est considérée comme un agrégat d'organisations nationales, chacune en interaction avec son environnement local propre. Dans cette conception "parcellisée" des entreprises multinationales, qui sont considérées comme un "portefeuille" d'organisations quasi-indépendantes, les auteurs voient un excès de simplification théorique (p.344) :

> *"[Cette vision] comporte le risque d'exagérer l'importance des frontières nationales et des différences entre les pays. Elle ne considère pas spécifiquement ce qui relie les filiales entre elles : un management partagé, les rôles stratégiques des filiales dans l'atteinte des objectifs organisationnels, et la capacité à répartir les ressources à l'intérieur de l'organisation."*

Il paraît peu pertinent de ne pas tenir compte des échanges entre la société mère et les filiales autrement que sous leur aspect financier : la présence d'expatriés, la nécessité du partage des ressources et des compétences entre les différentes filiales, l'existence d'une stratégie commune sont autant d'éléments qui militent en faveur d'une prise en compte d'un environnement organisationnel international,

- l'entreprise multinationale est considérée comme un ensemble différencié de sous-unités qui, chacune, sont soumises à la fois à des pressions locales et à des pressions internationales. En cela, Rosenzweig et Singh se conforment au schéma conceptuel, développé notamment par Ghoshal et Bartlett (1990), qui conduit à une représentation de l'entreprise multinationale comme un réseau interorganisationnel. Ghoshal et Bartlett formulent ceci de la manière suivante (1990, p.604) :

[2] Noius l'avons vu au cours de l'introduction du chapitre 4.

> *"Les entreprises multinationales sont physiquement dispersées dans des environnements qui représentent des milieux économiques, sociaux et culturels très différents [...] ; elles sont différenciées de manière interne selon des modalités complexes pour refléter les différences à la fois organisationnelles et environnementales des secteurs d'activité, des fonctions et des lieux géographiques [...] ; et, du fait de cette dispersion et de cette différenciation, elles possèdent des mécanismes de liaison interne et de coordination qui représentent et qui reflètent les différents types et les divers niveaux de dépendance et d'interdépendance dans les relations d'échanges intra-organisationnels.*
> *Nous pensons qu'une entité, telle que n'importe laquelle de ces grandes entreprises multinationales, est mieux représentée comme un ensemble interorganisationnel plutôt que comme une organisation unique."*

Cette troisième conception de l'entreprise multinationale conduit à situer la filiale à l'intersection de deux environnements :

- un environnement local. Rosenzweig et Singh délimitent cet environnement à l'aide des frontières nationales dans la mesure où les contraintes réglementaires, les institutions et les groupes sociaux et culturels sont distincts d'un pays à l'autre (1991, pp.345),
- un environnement international constitué par l'ensemble des partenaires et sociétés affiliés appartenant à une même entreprise multinationale. Cet environnement ou, pour reprendre les termes de Ghoshal et Bartlett, ce réseau constitue en effet, pour ces auteurs, une réserve de ressources ainsi qu'un organe de normalisation et de réglementation. Ainsi, Rosenzweig et Singh notent (1991, p.353) :

> *"La filiale d'entreprise multinationale fait face à un environnement qui inclut les autres sous-unités de l'entreprise multinationale. Outre le fait qu'elle tire des ressources de son environnement local, les filiales d'entreprises multinationales ont besoin des autres filiales et du siège pour leurs ressources [...] La capacité d'obtenir des ressources en interne et l'impératif de cohérence au sein de l'entreprise multinationale fait contrepoids aux forces qui oeuvrent dans le sens de l'adaptation locale."*

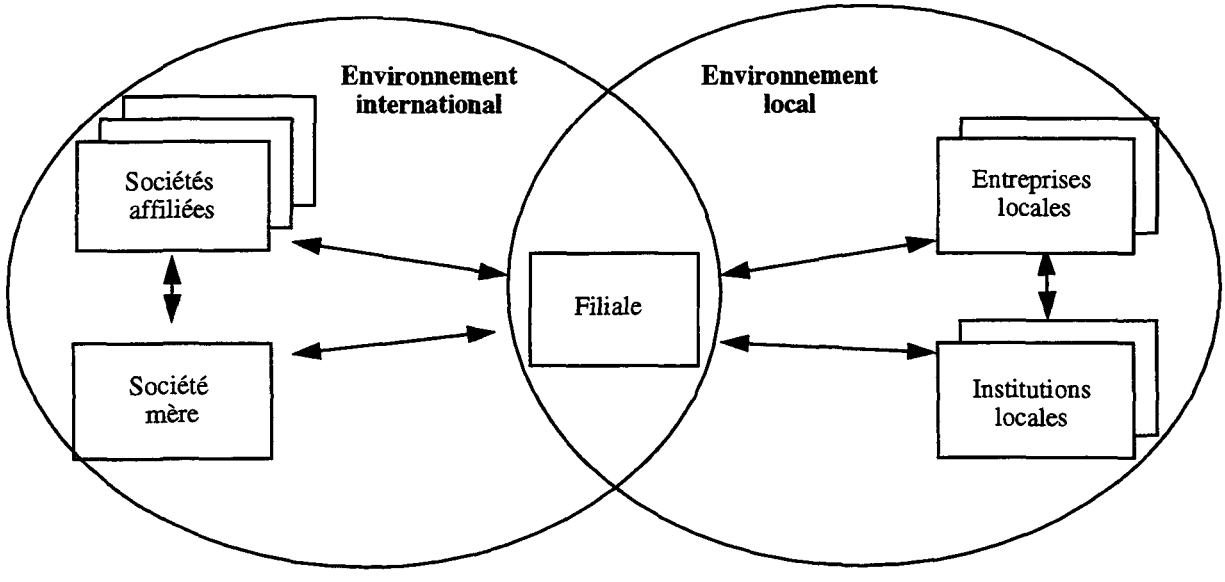
De même (p.34), ces auteurs soulignent que l'appartenance de la filiale à une entreprise multinationale lui permet de résister aux pressions résultant de l'isomorphisme institutionnel local : l'entreprise mère peut induire des normes de comportements et offrir un modèle de système de contrôle qui constitue pour la filiale une solution de rechange au modèle local dominant.

A la différence des deux premières, la troisième représentation de l'entreprise multinationale est relativement récente ; elle est donc moins présente dans la littérature que nous avons

étudiée (sauf dans celle que nous avons classée autour de l'intitulé "perspectives locales"[3]). C'est cependant celle que nous considérons ici. Cette représentation de l'entreprise multinationale a, en effet, plusieurs avantages :

- elle permet de placer notre analyse du système de contrôle au niveau de la filiale, puisque cette dernière est considérée comme une "organisation" à part entière, et de distinguer ce niveau des deux autres niveaux de contrôle que nous avons identifiés dans notre chapitre 4 (figure 4.2),
- elle est cohérente avec la plupart des auteurs de management international, et notamment Fayerweather (1969)[4], qui décrivent la position spécifique dans laquelle une filiale d'entreprise multinationale se trouve,
- elle permet, enfin, d'appréhender les deux termes de notre problématique, l'unification et l'adaptation locale, de manière simultanée et indépendante. Elle peut donc concilier les deux approches étudiées dans la littérature, la première étant consacrée à l'adaptation locale des systèmes et la seconde à leur unification à l'intérieur de l'entreprise multinationale.

Figure 5.2
Représentation de la filiale d'entreprise multinationale à l'intersection d'un environnement local et d'un environnement international



[3] Voir section 3.2 du chapitre 4.
[4] On peut se reporter à l'introduction du chapitre 4.

La figure 5.2 reproduit cette conception de la filiale située à la jonction de deux environnements.

1.3. Implications pour la recherche

Les implications de ce cadre conceptuel pour notre recherche sont les suivantes :

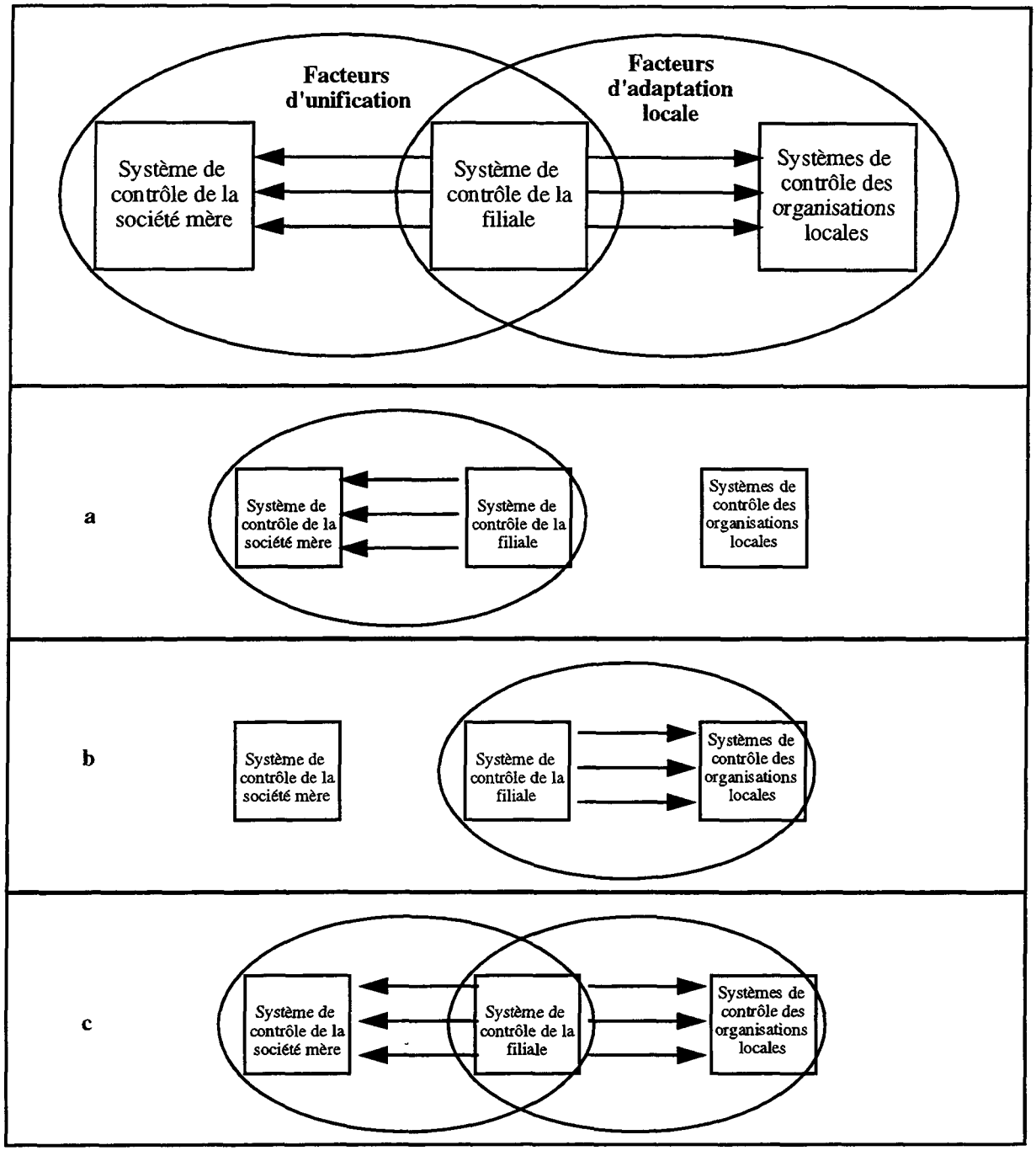
- les systèmes de contrôle des filiales résultent d'un ensemble de décisions et de politiques internes prises par les dirigeants sous l'influence de facteurs externes. C'est la perception par les dirigeants de ces contraintes externes qui influent sur leurs décisions,
- la filiale se trouve à l'intersection de deux environnements, un environnement local et un environnement international, avec lesquels elle effectue des échanges et au sein desquels des pressions sont exercées,
- les facteurs d'influence portant sur le système de contrôle peuvent être classés en deux groupes : ceux qui oeuvrent dans le sens d'une cohérence interne à l'entreprise multinationale, dans le sens d'un isomorphisme parental (facteurs d'unification) et ceux qui oeuvrent dans le sens de la cohérence avec l'environnement local, d'un isomorphisme local (facteurs d'adaptation locale),
- les facteurs d'unification induisent l'adoption ou la mise en oeuvre, au sein de la filiale, de politiques et de pratiques de contrôle propres au système de l'entreprise mère alors que les facteurs d'adaptation locale induisent l'adoption ou la mise en oeuvre de politiques et de pratiques de contrôle propre aux systèmes des organisations locales.

Ces hypothèses sont retranscrites dans la figure 5.3.

En conséquence, le système de contrôle de la filiale peut adopter trois formes différentes :

- un système de contrôle totalement isomorphe au système de la société mère, que nous appelons système unifié (figure 5.3 a),
- un système de contrôle totalement isomorphe aux systèmes des organisations locales, ou système adapté (figure 5.3 b),
- enfin un système composite qui reproduit des traits du système de contrôle de l'entreprise mère et des traits des systèmes de contrôle des organisations locales (figure 5.3 c).

Figure 5.3
Unification et adaptation locale du système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale



On peut déduire de cette représentation théorique un certain nombre d'hypothèses sur l'intensité et le sens des influences exercées sur le système de contrôle de la filiale au sein des deux environnements dans lesquels elle se trouve immergée. C'est l'objet de la seconde partie de ce chapitre.

2. Développement et formulation des hypothèses de travail

Les hypothèses de travail que nous allons tester dans cette recherche sont issues :

- de la revue de littérature, effectuée dans les chapitres 3 et 4, que nous avons synthétisée dans le tableau 5.1,
- du cadre conceptuel que nous venons de définir et, notamment, des conclusions que nous avons tirées des travaux de Hrebiniak et Joyce (1985), de di Maggio et Powell (1983) et de Rosenzweig et Singh (1991).

Il existe deux catégories de facteurs influençant le système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale :

- des facteurs d'unification qui oeuvrent dans le sens d'une convergence des systèmes de contrôle de la filiale et de la société mère,
- des facteurs d'adaptation locale qui oeuvrent dans le sens d'une convergence des systèmes de contrôle de la filiale et des organisations locales.

Parmi les facteurs d'unification, nous retenons :

- le degré d'intégration mondiale des activités de la filiale au sein de l'entreprise multinationale,
- la dépendance de la filiale par rapport aux ressources de l'entreprise mère,
- l'importance des contributions de la filiale pour la société mère,
- les modes d'intégration exercés par l'entreprise mère sur la filiale.

Et parmi les facteurs d'adaptation locale :

- la spécificité de l'environnement local,
- la présence de ressources de substitution dans l'environnement local,
- l'importance des contributions de la filiale pour l'environnement local.

Tous ces facteurs, comme nous allons le voir, sont liés :

- aux flux de ressources entre la filiale, ses partenaires économiques locaux et les sociétés affiliées appartenant au même groupe. Ce point reprend principalement les conclusions que nous avons tirées du modèle de Hrebiniak et Joyce (1985),

- aux pressions de nature réglementaire ou normative qui sont exercés au sein de ces deux environnements, ce qui reprend les travaux de di Maggio et Powell (1983).

Le tableau 5.3 permet de visualiser ces hypothèses de manière synthétique. Nous les développerons ensuite dans chacun des paragraphes suivants.

Tableau 5.3
Hypothèses de travail

Facteurs d'unification	Facteurs d'adaptation locale
Intégration mondiale (H1)	Spécificité de l'environnement local (H2)
Dépendance de la filiale par rapport aux ressources de la société mère (H3)	Présence de ressources de substitution dans l'environnement local (H4)
Importance des contributions de la filiale pour la société mère (H5)	Importance des contributions de la filiale pour l'environnement local (H6)
Modes impersonnels d'intégration (H7) Socialisation (H8) Décentralisation (H9)	

Hypothèse 1 : l'unification des systèmes de contrôle entre la filiale et la société mère est forte lorsque l'intégration mondiale est forte.

Le degré d'intégration mondiale, qui correspond à l'une des deux dimensions du modèle de Bartlett et Ghoshal (1989) ou à ce qu'Evans et Lorange nomment la logique produits-marchés (1989, p.157), traduit un degré d'interdépendance des activités des filiales et de l'entreprise mère au sein de l'entreprise multinationale. Rosenzweig et Singh (1991, p.349) démontrent que lorsque, dans un secteur donné, l'intégration mondiale est forte, il se produit une spécialisation et un élargissement à l'échelle mondiale des activités des filiales d'entreprises multinationales (les filiales ne font par exemple que de l'assemblage de produits finis ou couvrent les besoins mondiaux de l'ensemble de leur groupe pour un produit intermédiaire donné). La filiale se trouve alors insérée dans un étroit réseau d'échanges avec les sociétés du groupe auquel elle appartient ; par contraste, son activité dépend peu des ressources locales du pays dans lequel elle se trouve. Hrebiniak et Joyce (1985) montrent, par ailleurs, que les liens de dépendance et le niveau de compétition qui caractérisent un environnement donné ont une influence sur le conformisme des formes organisationnelles au sein de cet environnement. On peut conclure

que le degré d'intégration mondiale a une influence sur l'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales.

Hypothèse 2 : l'adaptation locale du système de contrôle de la filiale est forte lorsque la spécificité de l'environnement local est forte.

La spécificité de l'environnement local traduit le niveau des contraintes induites par l'environnement local. Ce facteur inclut le degré d'acceptabilité d'un système de contrôle importé par les employés locaux (White et Trevor, 1983 ; Sethi et alii, 1984 ; Ishida, 1986 ; Hasegawa, 1994), le degré de pression de nature réglementaire, légale et normative exercée par l'environnement local (di Maggio et Powell, 1983 ; Hrebiniak et Joyce, 1985 ; Rosenzweig et Singh, 1991 ; Rosenzweig et Nohria, 1994), le degré de différenciation que nécessitent les systèmes de contrôle dans un pays donné (Fayerweather, 1969 ; Bartlett et Ghoshal, 1989). L'environnement local est perçu comme spécifique lorsqu'il présente une situation dans laquelle les politiques et les pratiques de l'entreprise mère sont perçues comme inadaptées (ce qui rejoint l'un des facteurs notés par Sethi et alii, 1984). Cela correspond à une situation d'incertitude au sens de di Maggio et Powell (1983). Ce facteur peut être défini par le concept d'"étrangeté" défini ainsi par Garnier (1982, p. 894) :

> *"différence entre l'environnement (local) de la filiale et l'environnement d'origine de la société mère dans les domaines politiques, sociaux, culturels, légaux, et économiques."*

Dans des situations où l'environnement local est perçu comme hautement spécifique, on peut supposer que les politiques adoptées par les dirigeants des filiales empruntent largement au modèle local dominant.

Hypothèse 3 : l'unification des systèmes de contrôle entre la filiale et la société mère est forte lorsque la dépendance de la filiale par rapport aux ressources de l'entreprise mère est forte.

La dépendance de la filiale par rapport à un certain nombre de ressources clés de la société mère est une question couramment abordée par la littérature (Hayashi, 1978 ; Negandhi, 1989 ; Prahalad et Doz, 1981 ; Martinez et Ricks, 1989 ; Rosenzweig et Nohria, 1994). Or (voir tableau 4.9), les hypothèses formulées par ces auteurs ne sont pas toutes cohérentes : par exemple, Martinez et Ricks (1989) considèrent que la dépendance et l'unification des systèmes sont liées positivement alors que Prahalad et Doz (1981) font l'hypothèse inverse. Nous nous fondons ici sur les théories de la dépendance (Emerson, 1962 ; Cook, 1977 ; Pfeffer et

Salancik, 1978) selon lesquelles la structure interne des organisations reflète leurs réponses à leur dépendance par rapport aux ressources tirées de l'environnement. Ainsi en déduisons-nous que, lorsqu'une filiale tire ses ressources quasi-exclusivement de sa société mère, le système de contrôle de la filiale se rapproche de celui de sa société mère. C'est une hypothèse cohérente avec le modèle de Hrebiniak et Joyce (1985) et de Rosenzweig et Singh (1991).

Hypothèse 4 : l'adaptation locale du système de contrôle de la filiale est forte lorsque la présence dans l'environnement local de ressources de substitution est forte.

La présence dans l'environnement local de ressources de substitution permet à la filiale de réduire sa dépendance par rapport aux ressources fournies par l'intermédiaire de la société mère. Cette notion est plus rarement utilisée dans la littérature que la notion de dépendance (on la trouve chez Prahalad et Doz, 1981 et Rosenzweig et Nohria, 1994) ; elle lui est à notre avis complémentaire. Elle se rapproche également d'un point soulevé par Sethi et alii (1984) et Negandhi et alii (1985) qui constatent que la présence de ressources rares (notamment en termes de savoir faire) au sein de l'environnement local a une influence sur les stratégies de transfert des entreprises japonaises. Là aussi, les hypothèses sont incohérentes entre ces trois groupes d'auteurs. On peut supposer en effet que, plus les ressources locales sont abondantes, plus la dépendance de la filiale par rapport à ces ressources croît et plus son système se rapproche des systèmes locaux (conformément à l'hypothèse de Rosenzweig et Nohria, 1994). On peut également supposer l'inverse : les dirigeants de l'entreprise mère, souhaitant tirer parti des ressources locales, mettent en place dans la filiale un système unifié pour en permettre le contrôle (Prahalad et Doz, 1981 ; Sethi et alii, 1984 ; Negandhi et alii, 1985). Nous optons pour la première hypothèse, en conformité avec le modèle de Hrebiniak et Joyce (1985).

Hypothèse 5 : l'unification des systèmes de contrôle entre la filiale et la société mère est forte lorsque les contributions de la filiale à l'entreprise mère sont fortes.

Cette hypothèse est dérivée des travaux de Hrebiniak et Joyce (1985), de Prahalad et Doz (1981) et de Martinez et Ricks (1989). Elle traduit également la dépendance de la société mère par rapport à l'activité de sa filiale (Martinez et Ricks, 1989, p.471). Ainsi, selon ces auteurs, lorsqu'une filiale croît en taille et en maturité, lorsqu'elle devient un centre d'innovation ou représente une part substantielle de la production ou du chiffre d'affaires du groupe, on peut s'attendre à ce que les pressions provenant de la société mère se fassent plus fortes, que les échanges entre l'entreprise mère et la filiale se fassent plus denses. Il en résulte une unification des systèmes de contrôle.

Hypothèse 6 : l'adaptation locale du système de contrôle de la filiale est forte lorsque les contributions de la filiale à l'environnement local sont fortes.

L'importance des contributions de la filiale pour l'environnement local est une notion symétrique à celle de l'importance des contributions de la filiale pour la société mère. Elle traduit la dépendance de l'environnement local par rapport à la filiale (Rosenzweig et Singh, 1991, p. 352) :

> *"La propension qu'a une filiale étrangère à ressembler aux organisations présentes dans l'environnement local reflète sa dépendance par rapport aux ressources et institutions du pays d'accueil. Cet impératif d'isomorphisme est modéré, cependant, par le fait que la filiale fait partie d'une entreprise multinationale de laquelle l'économie du pays d'accueil peut être très dépendante. Si la filiale contribue de manière importante à l'économie du pays d'accueil, ce pays d'accueil peut plus dépendre de la filiale que l'inverse. Cette situation est sans doute plus courante dans certains pays moins développés où une seule multinationale peut avoir un poids relativement plus influent que dans certains pays industrialisés."*

Nous pensons que cette situation peut s'appliquer à Singapour du fait de sa taille et de sa dépendance par rapport à l'investissement direct étranger[5]. Dans ce type de cas, on peut supposer que les pressions locales et la densité des échanges entre la filiale et ses partenaires locaux sont fortes, ce qui induit une adaptation locale du système de contrôle de la filiale.

Hypothèse 7 : l'unification des systèmes de contrôle, et plus particulièrement l'unification des systèmes de direction, entre la filiale et la société mère est forte lorsque le mode d'intégration adopté est de type impersonnel.

Cette hypothèse dérive de notre revue de littérature consacrée aux modes d'intégration des entreprises multinationales (voir tableau 4.3). Les modes impersonnels recouvrent l'utilisation dans les filiales de règles, procédures et politiques formalisées définies par la société mère (mode II d'intégration) et l'engagement des dirigeants des filiales sur des objectifs budgétaires et le reporting des résultats (mode IV d'intégration).

[5] On peut à ce propos se reporter à la section 2.3 du chapitre 1.

Hypothèse 8 : l'unification des systèmes de contrôle, et plus particulièrement l'unification des systèmes de sélection, formation et rémunération, entre la filiale et la société mère est forte lorsque le mode d'intégration adopté repose sur la socialisation.

Cette hypothèse dérive de notre revue de littérature consacrée aux modes d'intégration des entreprises multinationales (voir tableau 4.3) et des résultats des travaux portant sur les filiales d'entreprises japonaises. La socialisation (mode III d'intégration) met l'accent sur le développement de relations étroites et personnelles entre les membres du personnel des filiales et ceux des autres sociétés du même groupe, sur la gestion internationale des carrières et sur l'adhésion de tous à des valeurs communes. Rosenzweig et Nohria (1994) font l'hypothèse que plus les rapports entre la filiale et la société mère sont étroits et personnels, plus l'unification des systèmes est forte. Negandhi et alii (1985) considèrent au contraire que ce mode d'intégration, largement pratiqué par les entreprises japonaises, rend difficile l'insertion du personnel local dans les processus de prise de décisions et leur accession à des postes de direction au sein de la filiale. Ce point n'est pas incompatible avec notre hypothèse. Nous considérons en effet, en cohérence avec Putti et alii (1993, pp.117-118), que le mode d'intégration pratiqué par les entreprises japonaises (mode personnel ainsi décrit par Negandhi et alii) s'accompagne d'une centralisation des décisions aux mains des expatriés. Dans cette situation, nous pensons que la socialisation du personnel local n'est en réalité pas effectuée : celle-ci est liée à un certain degré de délégation des décisions (Edström et Galbraith, 1977, pp.260-261). Cette tendance des entreprises japonaises à concentrer les décisions aux mains des japonais et la difficulté (notée par White et Trevor, 1983 et Putti et alii, 1993) du personnel local d'entrer en contact avec des personnes du siège sont deux aspects imbriqués qui traduisent les difficultés qu'ont les entreprises japonaises à passer du mode I au mode III d'intégration (comme l'ont constaté Hulbert et Brandt, 1980).

Hypothèse 9 : l'unification des systèmes de contrôle entre la filiale et la société mère est forte lorsque le mode d'intégration adopté ne repose pas sur la centralisation des décisions.

Il serait possible, comme cela est fait par exemple par Evans et Lorange (1989), d'associer centralisation et unification des systèmes au sein de l'entreprise mère. Conformément à notre revue de la littérature sur les modes d'intégration (et notamment le mode I d'intégration) et en cohérence avec les résultats des études consacrées au transfert des systèmes japonais de management, nous faisons l'hypothèse inverse. En cela, nous reprenons un résultat de Putti et alii (1993, p.115) qui constatent une corrélation négative de l'autonomie et de l'adaptation locale. Ces auteurs justifient ce résultat en tenant le raisonnement suivant : les dirigeants de

l'entreprise mère accordent plus d'autonomie aux dirigeants de leur filiale s'ils savent qu'ils peuvent contrôler les activités de la filiale par l'intermédiaire d'un système unifié.

CHAPITRE 6

CHOIX DES METHODES ET DES INSTRUMENTS D'ENQUETE

Notre étude empirique est destinée à satisfaire aux objectifs de la thèse qui sont, nous le rappelons, les suivants :

- obtenir une description du système de contrôle qui est en place dans les filiales d'entreprises multinationales,
- obtenir une comparaison entre ce système de contrôle et les systèmes des organisations locales et de l'entreprise mère,
- établir un lien entre la perception des contraintes de l'environnement par les dirigeants et la proximité ainsi exprimée des systèmes des filiales par rapport à ceux des organisations locales et par rapport à ceux de leur entreprise mère.

Par ailleurs, l'étude de la littérature nous a permis :

- de définir ce que nous entendons par système de contrôle en utilisant un nombre limité de dimensions théoriques,
- de mettre en évidence une typologie de filiales en fonction de la proximité de leur système de contrôle par rapport à ceux des organisations locales et par rapport à ceux des entreprises mères,
- de proposer enfin des hypothèses portant sur les influences qui s'exercent sur les systèmes de contrôle des filiales d'entreprises multinationales.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, nous avons fait un certain nombre de choix préalables quant à notre manière d'aborder le sujet de la recherche. Ces choix concernent les points suivants :

- la recherche suit une logique hypothético-déductive,
- l'étude porte sur les perceptions des dirigeants de filiales,
- l'analyse couvre une relative variété de situations (secteurs, origines nationales des entreprises mères) mais est limitée par un contexte national donné (celui de Singapour),
- notre étude empirique s'est faite en deux temps.

Avant d'aborder les méthodes et les instruments d'enquête, il nous semble indispensable de reprendre ces points fondamentaux pour les justifier et en analyser les conséquences sur notre recherche.

Logique hypothético-déductive de la recherche

Selon Usunier et alii (1993), il existe deux positions antagonistes, le positivisme et la phénoménologie. Ce débat reprend un certain nombre d'oppositions telles que les antagonismes objectivisme/subjectivisme et quantitatif/qualitatif qui sont les plus connus. Ainsi, le positivisme prend-il comme postulat que la réalité est extérieure et qu'elle doit être appréhendée par le chercheur de manière objective en privilégiant les faits. A l'opposé, la phénoménologie part de l'idée que la réalité n'est pas extérieure, mais qu'au contraire elle dérive d'une construction sociale, d'une interprétation des expériences subjectives auxquelles un sens est attribué. Dans ce cas, le but du chercheur est de restituer les différentes significations que les personnes attribuent à leurs expériences.

Ces deux positions opposées sont, selon Usunier et alii (1993) deux "façons de voir le monde" relativement inconciliables. Il est intéressant de les rapprocher d'une distinction faite par Heidegger (1956) à propos du principe de raison. Pour Heidegger, toute la pensée moderne est fondée sur ce principe, interprété comme un appel vers la recherche d'une vérité extérieure à l'homme par le moyen de la science et de la technique (p.255) :

> *"La perfection de la technique n'est qu'un écho de l'appel exigeant la perfectio, c'est-à-dire la fondation complète sur raisons [...] La technique moderne tend vers la plus grande perfection possible. Cette perfection consiste dans la complète calculabilité des objets. La calculabilité des objets présuppose la validité universelle du principe de raison. Enfin la domination, ainsi entendue, du principe caractérise l'être de l'époque moderne, de l'âge technique"*

On reconnaît dans cette citation les fondements du positivisme pour lequel vérité, représentation exacte et acte de rendre compte sont synonymes ; cette tournure d'esprit, toujours selon Heidegger (p.260), se satisfait de réponses données à la question "pourquoi" qui sont des "raisons immédiates", des "explications". Une autre interprétation du principe de raison identifie l'être à la raison et permet ainsi de nommer la "raison dernière", le fond et l'être, "la pure et simple présence qui est sans pourquoi". Ce changement de perspective permet un passage du domaine des explications au monde plus profond de la compréhension de ce qu'est la nature ou l'essence des choses et des êtres. Cette seconde perspective, celle de la phénoménologie, se veut "une méthode de retour aux choses elles-mêmes" (Grawitz, 1993, p.10).

Notre objectif premier dans cette recherche, nous l'avons dit en introduction, est de comprendre ce qui motive et ce qui contraint les dirigeants des filiales d'entreprises multinationales à adopter des

politiques de contrôle locales et/ou des politiques de contrôle issues du système de l'entreprise mère. Dans cette mesure, nous nous reconnaissons plutôt dans la perspective phénoménologique.

Les perspectives phénoménologiques se fondent le plus souvent sur des approches inductives et sur des méthodes qualitatives.

Or, nous suivons ici une démarche logico-déductive. La logique hypothético-déductive est, selon Lundberg (1990), une démarche de déduction d'hypothèses faite à partir d'un certain nombre de relations générales préexistantes. Elle se distingue de la démarche inductive qui cherche, à partir de l'analyse de cas particuliers, à établir des règles générales. La revue détaillée de la littérature que nous avons faite dans la première partie, destinée à analyser les résultats des travaux antérieurs et conduite dans le sens d'une recherche intentionnelle d'hypothèses, nous a permis de délimiter les domaines d'investigation abordés au cours des études empiriques. En cela, nous nous situons bien dans une démarche de type hypothético-déductif.

Par ailleurs, nous avons eu recours à plusieurs instruments de recherche : des instruments de type qualitatif (entretiens semi-structurés) et des instruments de type quantitatif (questionnaires fermés).

Cette apparente contradiction est issue de deux considérations préalables que nous avons faite concernant notre sujet et d'une constatation découlant de notre expérience du terrain :

- les démarches de type inductif sont adaptées à des recherches de type exploratoire (Yin, 1989). Etant donnée l'abondance de la littérature qui traite de thèmes voisins, nous avons plutôt fait le choix de tirer parti de cette littérature pour développer des hypothèses et les tester,
- pour répondre aux souhaits émis par certains auteurs concernant les recherches internationales (Rieger et Wong-Rieger, 1988 ; Pasquero, 1990 ; Punnett et Shenkar, 1994) d'adopter plusieurs méthodes d'enquête,
- pour tirer partie de l'expérience de notre première étude empirique et notamment des difficultés rencontrées lorsque nous avons voulu rencontrer des interlocuteurs dans les filiales.

Néanmoins, deux points fondamentaux viennent apporter un éclairage complémentaire sur notre approche méthodologique :

- nous ne cherchons pas, nous l'avons dit en introduction, à mettre en évidence des lois de causalité strictes, comme si l'adaptation des systèmes organisationnels se faisaient selon

un mécanisme prédéterminé, mais plutôt nous souhaitons associer entre eux des facteurs apparaissant de manière simultanée, afin que la configuration finale de ces facteurs permettent d'apporter un éclairage le plus complet possible sur la situation des filiales étudiées. Lors de l'interprétation de nos résultats, nous ne nous arrêterons pas au test des hypothèses préétablies[1]. Nos conclusions iront plutôt dans le sens d'une classification des états possibles des systèmes de contrôle des filiales sous forme de portraits-types,

- pour cette raison, nous souhaitons privilégier, parmi les instruments d'enquête envisageables, ceux qui sont capables, autant qu'il est possible, de rendre compte de la situation de chaque filiale dans sa totalité, soit en faisant appel à plusieurs interlocuteurs, soit en collectant un certain nombre de données qui ne sont pas directement utilisables dans le cadre du test d'hypothèses, soit en utilisant simultanément plusieurs instruments, soit en apportant des éclairages complémentaires par l'intermédiaire de données publiées ou collectées au hasard des lectures et des rencontres qu'ont permis quelques années de vie à Singapour.

Enfin notre recherche se situe dans la lignée d'une indépendance croissante, notée par différents auteurs (Downey et Ireland, 1979 ; Grawitz, 1993 ; Usunier et alii, 1993), entre les positions philosophiques et les techniques et méthodes de collecte des données. Usunier et alii (1993), par exemple, reconnaissent que de plus en plus d'auteurs cherchent à combiner les approches positivistes et phénoménologiques quant aux techniques et méthodes de recueil et d'analyse des données. En réalité, ces deux écoles ne sont que très rarement appliquées telles quelles et l'on trouve de plus en plus de travaux qui souscrivent aux deux vues (p.32) :

> *"Beaucoup de chercheurs en gestion adoptent une vue pragmatique en combinant délibérément des méthodes issues des deux traditions de recherche."*

Grawitz (1993) va dans ce sens : pour elle, l'opposition de nature méthodologique entre démarches quantitative et qualitative est relativement artificielle puisque, selon ses propres termes (p.323) :

> *"La plupart des savants et des chercheurs en sciences sociales admettent qu'il n'y a pas une seule technique, un seul moyen utilisable dans toutes les sciences sociales. Ils reconnaissent qu'il n'y a pas opposition entre qualitatif et quantitatif, mais un continuum allant de la recherche qualitative systématisée, jusqu'à des formes de mesure plus rigoureuses. Tout le monde est maintenant d'accord sur un point : quelque soit le degré de précision obtenu, ce qui est mesuré demeure presque*

[1] Cette approche nous situe dans le cadre des recherches de type semi-structuré (Nath, 1970 : voir chapitre 1, section 2.1).

toujours, au départ, qualitatif [...] La technique a simplement substitué des moyens plus rigoureux à des jugements qualitatifs intuitifs."

En conclusion, nous pensons que combiner des méthodes, et les précautions qui leur sont liées, permet d'accroître la validité de notre recherche. Elle permet également d'acquérir une certaine "indépendance" par rapport aux instruments que nous utilisons et ainsi, en quelque sorte, de pallier leurs imperfections.

Etude des perceptions des dirigeants des filiales

Les hypothèses que nous avons formulées au chapitre 5 nous rapprochent des thèses volontaristes qui postulent un rôle des acteurs dans le processus d'adaptation des organisations à leurs environnements. En d'autres termes, nous ne cherchons pas tant à étudier l'environnement que la façon dont les acteurs dans les organisations le perçoivent et y réagissent.

Ceci nous conduit à nous situer au niveau des perceptions et non pas au niveau des faits.

Cette position fondamentale comporte des avantages et des inconvénients. Au chapitre des avantages, on peut noter :

- la collecte des données portant sur des opinions rend l'enquête aisée (ce point est souligné par Ghoshal et Bartlett, 1988),
- les données perceptuelles peuvent couvrir un plus large domaine que les données factuelles (certaines variables ne sont pas mesurables par des mesures objectives, par exemple le concept de distance culturelle),
- dans la mesure où toutes nos données sont perceptuelles, il est plus facile de les comparer.

Cependant, cette approche comporte un inconvénient, celle de se fonder sur un interlocuteur donné : comment peut-on s'assurer que les opinions exprimées à un instant t à une personne extérieure à l'organisation représentent l'état de ses connaissances et de ses interprétations sur des phénomènes relativement complexes et stratégiques ?

Cette question nous oblige à mettre en oeuvre un certain nombre de précautions que nous verrons dans ce chapitre. Elle nous guide également dans le choix de nos interlocuteurs : les dirigeants de la filiale et, si possible, le directeur. Comme nous le soulignons dans la définition du système de contrôle que nous faisons, ces interlocuteurs ont un rôle essentiel dans la mise en oeuvre des

politiques du siège et dans l'adoption des politiques propres aux systèmes locaux. Par ailleurs, ces personnes, plus que les autres employés, entrent régulièrement en relation à la fois avec les dirigeants des autres filiales, avec la hiérarchie du siège, avec les employés locaux et avec les représentants des entreprises et institutions locales avec lesquelles traite la filiale.

Une étude située dans un contexte national donné

Ayant la chance de pouvoir résider dans un pays où la variété et le nombre des filiales d'entreprises multinationales sont importants, nous avons fait le choix de limiter notre analyse aux filiales situées à Singapour. Une autre approche du sujet aurait pu nous conduire à comparer plusieurs filiales d'une même entreprise multinationale situées dans des pays différents. Notre option, outre des avantages en termes d'économies de ressources, permet d'analyser plus en profondeur le contexte local spécifique de Singapour. Elle garantit aussi une certaine variété des situations que nous étudions si on fait l'hypothèse, comme la littérature nous le permet, que l'unification et l'adaptation locale des systèmes de contrôle des filiales diffèrent largement en fonction de la nationalité d'origine de l'entreprise mère et aussi, peut-être de manière moins certaine, en fonction du secteur d'activité. C'est la raison pour laquelle nous incluons dans notre échantillon des entreprises japonaises, américaines et européennes, et des filiales opérant dans des secteurs industriels différents.

Une étude empirique en deux temps

Connaissant à l'origine peu l'environnement local, il nous est paru indispensable d'effectuer une première étude empirique afin de nous rendre compte si le sujet était envisageable, c'est-à-dire s'il suscitait un certain intérêt auprès des dirigeants des filiales d'entreprises multinationales, s'il correspondait à une problématique réelle dans le contexte donné et si les techniques et méthodes d'enquête étaient adaptés.

Les difficultés d'accès à l'information (et notamment la difficulté de rencontrer plusieurs interlocuteurs dans chaque filiale) que nous avons éprouvées au cours de cette première étude empirique nous ont conduit à revoir un certain nombre de nos options. Ainsi avons-nous fait le choix, dans notre seconde étude empirique :

- de combiner les méthodes qualitatives et quantitatives,

- d'élargir le champ de la seconde étude empirique à plusieurs autres secteurs afin de pallier la richesse des données collectées par le nombre de filiales étudiées.

Cette première étude nous a également permis de mettre au point des techniques et instruments d'enquête plus appropriés à notre terrain.

C'est à la lumière de ces choix méthodologiques que nous présenterons successivement dans ce chapitre, pour les deux études empiriques de la recherche :

- les méthodes d'enquête suivies,
- les instruments développés,
- l'échantillon des sociétés étudiées.

1. Choix des méthodes d'enquête

Notre recherche se situe dans le cadre d'une recherche internationale. A ce titre, il nous faut prendre des précautions particulières. Nous en analysons les conséquences dans la première section de ce chapitre.

Par ailleurs, comme nous l'avons indiqué plus haut, un certain nombre de précautions doivent être prises du fait de notre utilisation de données perceptuelles collectées auprès des dirigeants de filiales. Ceci est l'objet de la seconde section.

1.1. Pièges et remèdes de la recherche internationale

La littérature souligne un certain nombre de difficultés d'ordre méthodologique que les recherches internationales et interculturelles[2] sont susceptibles de rencontrer (England et Harpaz, 1983 ; Sekaran, 1983 ; Adler, 1984 ; Roberts et Boyacigiller, 1984 ; Wright et alii, 1988 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Nasif et alii, 1991 ; Punnett et Shenkar, 1994 ; Tayeb, 1994). Nasif et alii (1991) utilisent une classification utile et relativement exhaustive de ces difficultés que nous reprenons dans le tableau 6.1. Certaines ne sont pas applicables à notre cas précis (par exemple, toutes les questions d'équivalence qui ne concernent que les études situées dans plusieurs pays, ou bien le recours excessif aux étudiants). D'autres, au contraire, couvrent des zones critiques, des pièges

[2] Pour certains auteurs, ces deux termes sont interchangeables. Nous verrons plus loin comment et pourquoi nous nous situons par rapport à chacune de ces recherches. On peut dire pour le moment que notre approche n'est pas interculturelle mais internationale, mais que nous avons cependant rencontré certaines difficultés propres aux recherches interculturelles. Nous utiliserons ici le terme "recherches internationales" qui, selon nous, est plus général et englobe les "recherches interculturelles".

potentiels, qu'il est possible d'éviter en adoptant des méthodes d'enquête adaptées, d'autres enfin sont à notre avis incontournables et font partie des limites inhérentes à ce type de recherche. L'objet des paragraphes suivants est d'analyser les solutions que nous avons suivies pour parer à certains de ces "pièges méthodologiques" :

- validité de l'approche nationale pour notre recherche,
- biais culturels du chercheur,
- choix de l'étude empirique préliminaire et du plan de recherche,
- la question de la multidisciplinarité,
- cas de Singapour,
- choix de la population cible,
- choix des techniques d'approche,
- traduction des questionnaires destinés aux sociétés mères d'origine japonaise,
- choix de l'échelle de mesure
- interactions chercheur/interlocuteur et les difficultés générales d'accès à l'information,
- triangulation,
- choix des méthodes d'analyse des données.

Tableau 6.1
Les pièges méthodologiques des recherches internationales :
défauts les plus communément rencontrés dans les travaux de recherche internationale
(d'après Nasif et alii, 1991, p.81)

Défauts d'identification du sujet	• définition de la culture • la nation comme substitut à la culture • les différences culturelles sont-elles valides ? • les biais culturels du chercheur • les biais culturels des théories
Simplicité des approches méthodologiques	• les difficultés d'une approche rigoureuse • trop d'études en coupe instantanée • trop d'études ponctuelles • l'équivalence fonctionnelle • le calendrier • trop d'études uni-disciplinaires • l'absence de synergie
Questions d'échantillonnage	• la sélection des cultures est-elle adaptée ? • la sélection des sujets d'observation est-elle appropriée ? • recours excessif aux étudiants • taille de l'échantillon • représentativité de l'échantillon • les échantillons "assortis" • l'indépendance des échantillons • la description des caractéristiques de l'échantillon
Défauts des instruments de mesure	• la question de la barrière linguistique • l'équivalence des variables • l'équivalence des échelles de mesure • l'équivalence de l'expérimentation
Biais dans la collecte des données	• l'équivalence de l'administration • l'équivalence des réponses • le calendrier de la collecte • les problèmes de statut du chercheur et autres aspects psychologiques • les plans de recherche
Biais dans l'analyse des données	• données quantitatives ou qualitatives ? • statistiques paramétriques ou non paramétriques ? • trop d'analyses unidimensionnelles
La question du niveau d'analyse	• choix du niveau d'analyse • inférence des autres niveaux

1.1.1. Validité de l'approche nationale pour notre recherche

Selon Nasif et alii (1991), la plupart des critiques adressées aux recherches interculturelles viennent d'une absence de définition du concept de culture et de la confusion de ce terme avec celui de nation. Ces auteurs soulignent également que la question de l'existence de différences culturelles ou nationales dans les comportements étudiés n'est pas toujours posée avant que la recherche ne soit entreprise.

Selon Cheng (1989), il existe trois types de recherches internationales :

- les recherches de type comparatif qui cherchent à identifier des différences nationales et des similarités internationales entre les organisations et entre leurs membres,
- les approches culturelles qui se concentrent sur la description de la culture nationale et sur son influence sur les organisations,
- enfin les études contextuelles, encore peu développées, qui sont centrées sur l'organisation et cherchent à relier de manière systématique les attributs de ces organisations aux variations des contextes sociétaux. De telles études n'ont pas pour objet la culture ou les différences culturelles, mais se centrent sur les différences entre les contextes nationaux, parmi lesquelles la culture peut prendre une part explicative.

Notre recherche n'est pas à proprement parler une recherche interculturelle dans la mesure où notre objectif n'est pas de décrire une culture nationale ni de comprendre l'impact des cultures sur les organisations. Nous nous situons clairement dans le troisième type de recherche de Cheng, les études contextuelles, dans la mesure où nous nous intéressons aux filiales étrangères d'entreprises multinationales. Nous n'appréhendons pas la culture nationale en tant que telle, nous appréhendons plutôt l'environnement national local des filiales et leurs différents contextes organisationnels.

Nous utilisons, cependant, le niveau de la nation, souvent employé de manière interchangeable avec celui de pays ou de société, pour désigner "un groupe organisé de personnes, dépendant d'un gouvernement unique et généralement souverain et appartenant à un territoire défini" (Cheng, 1989, p.5).

Nous pensons qu'il est valide de considérer les frontières nationales comme un critère distinctif des situations étudiées. Selon Rosenzweig et Singh (1991, p.353), en effet, les frontières nationales délimitent l'environnement organisationnel de manière valide, même dans le cadre d'une recherche sur les entreprises multinationales :

"Les conceptions existantes de l'environnement organisationnel ont soit négligé la question des frontières nationales, soit créé un domaine international, séparé des autres domaines de l'environnement, ceux-ci étant considérés implicitement comme nationaux. Pour de nombreux aspects de la structure et des processus organisationnels, cependant, les frontières nationales sont des éléments essentiels qui délimitent l'environnement organisationnel, et qui devraient être pris en compte de manière explicite dans toutes les théories qui examinent les organisations en relation avec leur environnement."

Il est intéressant de noter ici la spécificité du cas de Singapour. Singapour est un pays multiculturel (composé principalement de chinois, de malais, et d'indiens, communautés à traditions culturelles fortes) mais qui est doté d'une idéologie nationale non moins forte et d'un sentiment national prononcé (Charbonnier, 1973 ; Chan et Evers, 1978 ; Clammer, 1985 ; Milton-Smith, 1986 ; Quah, 1990). Par exemple, Milton-Smith souligne que "la culture singapourienne a été profondément marquée et intégrée par l'idéologie gouvernementale" (p.398), et plus loin que (p.400) :

"Il est clair, en prenant l'exemple de Singapour, que [...] les idéologies gouvernementales [...] sont souvent une force dynamique derrière l'adaptation et le changement culturels, surtout dans des pays neufs. Les idéologies nationales font partie intégrante de la culture."

Clammer maintient également (1985, p.28-29, p.159) que :

"Il est peut-être nécessaire de souligner ici que l'un des sous-thèmes de cet essai est de montrer qu'il existe une culture singapourienne. Pour un anthropologiste, il est inconcevable qu'un groupe social qui perdure ne possède pas de culture. Ce que ce travail de recherche cherche en partie à illustrer, c'est que la 'culture officielle' de Singapour s'est cristallisée autour d'un groupe de thèmes tout à fait définis quoique largement implicites [l'idée d'un ciment culturel, l'opposition entre valeurs occidentales et valeurs asiatiques, et le fait que les valeurs occidentales sont culturellement polluées].
Je ne veux pas dire que dans la société singapourienne contemporaine, il n'y a qu'un système de pensée [...] Mais l'articulation de ces systèmes, l'officiel [celui défini par le gouvernement] et les autres [...] est très importante [...] à cause de la subordination absolue des autres systèmes de pensée, qu'ils soient politiques, économiques, religieux ou autres, au système officiel [...] Je vais faire l'hypothèse que [à Singapour] la société et l'idéologie sont imbriqués dans une relation mutuelle extrêmement complexe."

On peut en conclure que l'approche nationale est valide dans le cas de Singapour.

1.1.2. Biais culturels du chercheur

Il est certain que notre étude comporte des biais culturels importants : biais dus au fait que le terrain ne se situe pas en France, biais dus au fait que les théories que nous utilisons sont pour la plupart issus de travaux publiés dans la littérature américaine et de chercheurs formés dans les universités américaines. Nous savons en effet que tout chercheur porte en lui un bagage culturel propre qui l'empêche de raisonner de manière universelle (Wright et alii, 1988 ; Nasif et alii, 1991 ; Hofstede, 1991), et que les modèles théoriques et les critères de validité et de scientificité des recherches sont eux-mêmes loin d'être a-culturels (d'Iribarne, 1990 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Berry, 1994).

Ces biais culturels sont, pour ainsi dire, incontournables. Ils peuvent être cependant minimisés en prenant un certain nombre de précautions :

- Adler (1984) préconise l'utilisation d'équipes de chercheurs multiculturelles. On peut noter qu'il nous a été possible de bénéficier de l'apport critique d'universitaires singapouriens tout le long de notre processus de recherche, aussi bien lors de l'élaboration de notre modèle théorique, de nos hypothèses de travail, de nos instruments de mesure, de nos techniques d'approche qu'au moment de l'analyse de nos résultats,
- nous avons également pris connaissance des recherches effectuées localement sur des sujets contigus et nous sommes inspirée des résultats obtenus et des méthodologies utilisées dans le cadre de ces recherches. Il faut noter néanmoins que la plupart des universitaires locaux ont un Ph.D américain[3], et que la recherche en gestion à Singapour est fortement influencée par les approches anglo-saxonnes, sans doute en partie parce que la langue utilisée à Singapour pour les affaires, les sciences et les techniques est l'anglais. Il n'y a donc pas à notre avis de décalage important entre les travaux publiés dans le cadre des publications américaines et les recherches en gestion telles qu'elles sont pratiquées à Singapour.

[3] Un universitaire américain enseignant à Singapour nous a confié son étonnement à la vue des programmes des cours de gestion donnés à l'université NUS (National University of Singapore) : aucune "acculturation" du contenu de l'enseignement n'y est pratiquée, les cours reprenant les cours de gestion tels qu'ils sont enseignés aux Etats-Unis.

1.1.3. Choix de l'étude empirique préliminaire et du plan de recherche

De nombreux auteurs soulignent les difficultés supplémentaires dues à une recherche internationale par rapport à une recherche mettant un jeu un seul pays[4] (Sekaran, 1983 ; Adler, 1984 ; Wright et alii, 1988). Certains préconisent l'abandon de critères méthodologiques trop stricts (Adler, 1983 ; Sekaran, 1983), d'autres l'utilisation d'approches multi-méthodes (Nath, 1970 ; Rieger et Wong-Rieger, 1988 ; Punnett et Shenkar, 1994). C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons effectué notre étude empirique en deux temps.

Parmi les critiques faites aux recherches internationales, Nasif et alii (1991) notent le fait que la plupart de ces recherches sont ponctuelles, statiques, pratiquées au moment qui convient au chercheur et non au moment adéquat.

Cette critique s'adresse essentiellement au choix du plan de recherche[5]. Selon Usunier et alii (1993), il existe deux possibilités : le plan en coupe instantanée et le plan longitudinal. Nous avons fait le choix du plan en coupe instantanée pour des raisons d'économie de ressources. Le choix du plan longitudinal nous est paru d'autre part impossible à réaliser, principalement pour des raisons d'accès aux entreprises[6]. Il aurait été intéressant d'entreprendre une étude longitudinale des phénomènes d'unification et d'adaptation locale des systèmes de contrôle des filiales, les études longitudinales étant aptes à rendre compte des phénomènes de changement (Pettigrew, 1985). Cependant, il faut noter que les caractéristiques des filiales étudiées, et notamment la date d'établissement ou d'acquisition des filiales, varient de manière importante[7]. Ceci peut nous permettre d'évaluer, de manière limitée, l'impact de l'"effet longitudinal".

---

[4] Selon Adler (1984), il existe six types de recherches en gestion :

- la première est de type "uniculturel" , elle couvre les recherches conçues et réalisées dans le cadre d'un pays unique par des chercheurs de ce même pays,
- le seconde est "ethnocentrique", elle concerne l'application dans un pays étranger de recherches élaborées à l'origine pour un pays différent,
- la troisième est "polycentrique", elle inclut les recherches orientées vers la description des organisations et pratiques dans différents pays,
- la quatrième est de type "comparatif", elle implique la recherche des similitudes et différences entre des organisations situées dans des pays différents,
- la cinquième est "géocentrique", elle recouvre les recherches centrées sur les entreprises multinationales, considérées comme a-culturelles,
- enfin la sixième est "synthétique", elle intègre les études des interactions interculturelles et des comportements des individus et organisations qui se trouvent à la jonction de plusieurs pays.

Il est relativement aisé de voir que nous nous situons dans le sixième type d'approche. Les conséquences de ce type de recherche en termes d'approche méthodologique ne sont pas très claires. Adler souligne seulement que ce type d'études est rare.

[5] C'est d'ailleurs une critique qui s'adresse à toute recherche en gestion, si l'on en croit Miller et Friesen (1982), et qui n'est donc pas liée au caractère international de la recherche.

[6] Ce point nous a été confirmé par un universitaire singapourien.

[7] La date de création ou d'acquisition varie de 1891 à 1993 pour l'ensemble de l'échantillon étudié.

1.1.4. La question de la multidisciplinarité

Selon Nasif et alii (1991, p.84) :

> *"La plupart des recherches interculturelles ne sont pas multidisciplinaires. La recherche interculturelle peut bénéficier grandement des disciplines sociologiques, psychologiques, politiques, économiques et anthropologiques. Les approches mutlidisciplinaires permettent de développer des paradigmes adéquats capables d'expliquer la diversité."*

Nous avons vu, au cours de l'analyse de la littérature, que notre sujet se situe à la jonction de plusieurs domaines de la littérature. Nous avons déjà noté, au chapitre 5, le fait que les rapprochements que nous avons effectués entre ces différents domaines répondent aux souhaits d'un certain nombre d'auteurs reconnus dans le domaine de la recherche internationale (Negandhi, 1983 ; Hofstede, 1991). Nous ne reviendrons pas sur ces points.

1.1.5. Cas de Singapour

Il est noté que le choix des pays étudiés dans le cadre de recherches internationales est souvent fait en fonction de critères de facilité ou de circonstances personnelles et non en fonction du modèle théorique lui-même (Sekaran, 1983 ; Adler, 1984 ; Nasif et alii, 1991). Dans le cas d'une approche de type contextuel telle que nous avons défini la nôtre, le choix du site de la recherche devrait être une conséquence de la pertinence de ce site par rapport aux phénomènes organisationnels étudiés (Cheng, 1989). Dans ce type de recherche, note cet auteur, ce n'est pas tant le pays dans lequel la recherche a lieu qui importe que la position de ce pays par rapport aux variables environnementales qui font partie du modèle théorique. Le pays choisi pour la recherche tient alors lieu de "plan quasi-expérimental" qui permet de tester les hypothèses de travail.

Dans cette mesure, qu'en est-il du cas de Singapour ?

Singapour est un lieu adapté aux recherches sur les entreprises multinationales, et ceci pour un certain nombre de raisons :

- Singapour a atteint en moins de trente ans, comme nous l'avons signalé en introduction, un niveau de développement comparable à celui des pays développés. Il est intéressant de voir dans quelles circonstances ce développement s'accompagne d'une unification et/ou d'une adaptation locale des systèmes de gestion au sein de filiales d'entreprises multinationales. Cela est d'autant plus vrai que Singapour est considéré comme un

modèle de développement (Yoshihara, 1976 ; Cassen, 1994). L'"acculturation" des pratiques et systèmes de gestion peut être un critère intéressant pour juger de la véritable indépendance des filiales vis-à-vis de leurs sociétés mères (Chong, 1983),

- l'industrialisation de Singapour a été rendue possible par une politique délibérée d'ouverture aux investissements étrangers au prix d'une quasi-inexistence de grandes entreprises locales privées (Chaponnière, 1988 ; Cassen, 1994 ; Régnier, 1994). Cette politique résolument libérale de la part du gouvernement permet de supposer que les politiques adoptées par les dirigeants des filiales d'entreprises multinationales ne sont pas entravées par des réglementations locales qui restreindraient leurs marges de manoeuvre. Ainsi que le souligne Putti et alii (1993, p.108) :

> *"Le pays n'oppose fondamentalement aucune restriction à la plupart des importations et des investissements multinationaux. Il impose très peu de limites aux opérations des entreprises multinationales et est tout à fait libéral quant à l'octroi de permis de travail aux cadres étrangers. Ainsi, les entreprises multinationales sont libres de décider du degré d'autonomie à attribuer aux filiales singapouriennes, du nombre de cadres étrangers ou de cadres locaux à employer, du niveau d'adaptation locale des pratiques de gestion."*

Dans cette mesure, on peut prévoir une certaine diversité des systèmes de contrôle mis en place dans les filiales,

- il existe, à Singapour, une grande variété de multinationales (secteurs industriels, origines nationales différentes) qui permet d'escompter des différences significatives dans les comportements étudiés. Des différences significatives peuvent aussi être constatées entre les systèmes de contrôle locaux et les systèmes importés (Low, 1984 ; Putti et Chong, 1985 ; Putti et alii, 1993). Cependant, il est noté par Putti et alii (1993, p.108) que :

> *"La plupart des filiales ont le même genre d'activité, à savoir qu'elles utilisent la technologie et le savoir-faire de la société mère principalement pour exporter mais aussi pour vendre sur le marché local. Ainsi, le problème de la diversité au sein d'un type d'activité industrielle détenu par différentes multinationales étrangères est minimisé."*

Dans cette mesure, il est nécessaire d'étudier plusieurs secteurs industriels pour obtenir une variation suffisante des comportements étudiés (cette question est également abordée plus loin),

- faisant partie des pays dits nouvellement industrialisés, Singapour possède certaines caractéristiques de pays en voie de développement (jeunesse de la population, dépendance technologique, importation de pratiques de management, etc.) et d'autres

caractéristiques de pays industrialisés (infrastructure, niveau de vie, niveau d'éducation et de formation de la population, présence d'une importante classe moyenne, etc.). Nous pensons avec Putti et alii (1993) que les recherches effectuées dans ce pays peuvent être généralisées à d'autres pays moins développés, ainsi qu'à certains pays industrialisés.

1.1.6. Choix de la population cible

Le choix des secteurs industriels et des pays d'origine des sociétés mères s'est fait en fonction de considérations théoriques, en fonction des recherches déjà pratiquées localement, et en fonction des possibilités locales.

L'une de nos variables représente le degré d'intégration mondiale, les quatre secteur étudiés[8] ont été choisies en fonction de la position probable sur cet axe des filiales correspondantes : le secteur de l'électronique professionnelle (composants et ordinateurs) est considéré comme parfaitement mondial, celui de l'électronique grand public aussi, celui de l'industrie chimique est en position intermédiaire, celui des biens de consommation ne l'est pas (Bartlett, 1986 ; Porter, 1986). Ces secteurs sont en outre des secteurs clés pour Singapour : ils représentent respectivement 34.2 % (6.3 % pour l'électronique grand public, 27.9 % pour les composants et ordinateurs), 16.7 % et 4 % de la production industrielle en 1992 (EDB, 1992) ; par ailleurs, tous trois (l'électronique, le secteur chimique, et l'agro-alimentaire et le tabac) font partie des priorités stratégiques du gouvernement singapourien (EDB, 1992/1993).

Les trois groupes nationaux ont également été sélectionnés en fonction de leurs attitudes antagonistes en termes d'approches stratégiques (Bartlett et Ghoshal, 1989), de modes d'intégration (Hulbert et Brandt, 1980 ; Egelhoff, 1984 ; Bartlett et Ghoshal, 1989), de modes de contrôle (Boisot, 1987). A Singapour, en termes d'investissement cumulé, les entreprises américaines représentent, en 1991, 33 % de l'investissement étranger, les sociétés japonaises 32 %, et les filiales européennes 30 %, les 5 % restant se répartissant entre des firmes asiatiques, australiennes et néo-zélandaises (EDB, 1992/1993). Une question se pose cependant, celle de l'homogénéité d'un groupe constitué de plusieurs pays européens, dont on connaît la diversité importante en termes de comportements nationaux (Hofstede, 1980 ; Nath, 1988 ; d'Iribarne, 1989). Plusieurs raisons ont motivé ce choix :

[8] On peut noter que nous souhaitions, à l'origine, n'étudier que deux secteurs : l'électronique grand public et les biens de consommation. Le choix d'étudier quatre secteurs industriels s'est fait, après la première étude empirique, pour élargir la taille de notre échantillon final.

- le trop faible nombre de sociétés représentant chacune des nationalités européennes (en excluant peut-être le cas de la Grande Bretagne et des Pays Bas, qui, pour des raisons historiques[9], sont présents de manière relativement substantielle à Singapour : ces deux pays forment en effet respectivement 10 et 12 % de l'investissement étranger cumulé en 1991 (EDB, 1992/1993)),
- la présence de sociétés européennes de nationalité composite : anglo-néerlandaise, franco-italienne, etc.,
- l'utilisation de cette classification "européenne" par bon nombre d'auteurs dans le domaine des comportements des entreprises multinationales et plus spécifiquement des rapports filiale/société mère (Franko, 1976 ; Hulbert et Brandt, 1980 ; Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Chandler et Hikino, 1990),
- le souci de ne pas révéler l'identité des entreprises étudiées (il n'y a pas plus d'une ou deux filiales françaises, allemandes, ou néerlandaises dans chacun des secteurs étudiés, il est donc facile de les identifier).

D'autres critères ont guidé notre sélection des filiales :

- la taille de la filiale (plus de cinquante personnes), ceci pour garantir une certaine importance stratégique de la filiale aux yeux de la société mère,
- l'engagement de la filiale dans des activités de production, d'une part, pour assurer un degré d'importance stratégique pour la société mère, et, d'autre part, pour contrôler la variable fonctionnelle : on peut supposer, en effet, qu'une filiale commerciale est plus systématiquement autonome et adaptée localement qu'une usine de production (Hedlund, 1981 ; Garnier, 1984)[10],
- la part du capital détenu par la société mère (au moins 50 % du capital et la responsabilité officielle du management). Il s'agit là d'un critère courant de définition du terme "filiale",
- la taille de la société mère (faisant partie des 150 premières entreprises de leur secteur au niveau mondial, c'est-à-dire ayant un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard de dollars ou un effectif de plus de 10 000 personnes, selon Global Company Handbook, 1992) : la taille de l'entreprise multinationale peut avoir une influence sur l'autonomie de la filiale ou la nature des rapports filiale/mère (Garnier, 1984 ; Gates et Egelhoff, 1986).

[9] Ce point est mentionné par Régnier, 1987.

[10] Au vu des résultats, il s'avère cependant que l'amplitude des "fonctions" de la filiale varie grandement d'une filiale de production à une autre : certaines ont la responsabilité de la commercialisation, d'autres non ; certaines font du développement du processus de production, d'autres du développement portant sur les produits, d'autres de l'engineering uniquement ; certaines ont une responsabilité d'approvisionnement régional, d'autres non ; certaines ont un rôle de siège régional, d'autres non. La limitation de notre investigation aux seules usines de production aurait donné un échantillon trop restreint et il aurait été à notre avis artificiel de séparer les usines des autres activités de la filiale.

1.1.7. Choix des techniques d'approche

Le problème de la taille, de la représentativité et de l'assortiment de l'échantillon ne se sont pas posés à nous : nous avons démarché la totalité des entreprises qui répondaient aux critères définis. Cependant, nous avons rencontré des difficultés d'accès aux entreprises, difficultés soulignées par certains chercheurs internationaux (Wright et alii, 1988) et par des chercheurs locaux (Lee, 1985 ; Lim, 1989).

Pour minimiser ces difficultés, nous avons élaboré, en collaboration avec un universitaire local, une technique d'approche relativement structurée[11] :

- vérification de toutes les adresses et noms des interlocuteurs par téléphone,
- envoi au directeur de la filiale d'une lettre brève expliquant les motifs et modalités de la recherche,
- appels téléphoniques[12] pour convenir d'un rendez-vous ; si refus, demande d'explications et argumentation,
- envoi du guide d'entretien pour que l'interlocuteur puisse réunir un certain nombre d'informations au préalable[13],
- collecte d'informations sur l'entreprise (sa taille, son activité),
- rencontre, enregistrement de l'entretien, remise du questionnaire s'il y a lieu,
- retranscription de la rencontre, appels de confirmation ou de demande d'informations complémentaires[14],
- envoi d'une lettre de remerciement,
- envoi d'une synthèse des résultats obtenus.

Cette méthode s'est révélée extrêmement efficace, puisqu'un taux de réponse de 54 % a été obtenu pour l'étude préliminaire et de 42 % pour la seconde étude (taux plus faible compte tenu du fait que nous avons fait remplir un questionnaire). Les raisons de cette bonne performance seront analysées plus loin, elles comprennent certainement le fait que nous avons adopté cette démarche de manière structurée et systématique (comme cela est d'ailleurs conseillé par Wright et alii, 1988 et Yin, 1989).

---

[11] Ceci est conseillé par Wright et alii, 1988 et Par Yin, 1989).

[12] Il a parfois fallu plus de vingt appels, plus d'un mois pour joindre un correspondant. Cet aspect peut être imputable au nombre important de voyages d'affaires effectués dans la région par les représentants à Singapour d'entreprises multinationales.

[13] Il nous a été formellement déconseillé d'envoyer le questionnaire à ce moment : cela pourrait, nous a-t-on fait remarquer, "effrayer" notre interlocuteur et le faire se rétracter. La consigne était donc la suivante : tant que le contact personnel n'est pas établi, ne pas submerger l'interlocuteur d'informations ou de questions. Cette insistance sur le contact personnel s'est avérée extrêmement pertinente par la suite.

[14] Là aussi, nous nous sommes heurtée à des barrages téléphoniques, à des refus de donner des informations par téléphone, à des absences fréquentes de l'interlocuteur.

1.1.8. Traduction des questionnaires destinés aux entreprises mères d'origine japonaise

L'un des problèmes soulevés par les recherches internationales est celui de la langue : le langage n'est pas un instrument neutre et notre mode de pensée est influencé par les mots et la langue que nous utilisons (Hofstede, 1994).

On peut dire qu'à Singapour il n'y a pas de barrière linguistique[15] puisque l'anglais est la langue des affaires ; il s'agit d'ailleurs là d'un autre avantage de ce terrain (et d'un autre attrait du pays pour les investisseurs étrangers). Le guide d'entretien et le questionnaire filiale utilisent donc l'anglais. Une traduction en japonais du questionnaire destiné aux sociétés mères a cependant été faite par un traducteur officiel de l'ambassade japonaise à Singapour (toutes les entreprises japonaises étudiées ont pour langue officielle le japonais, à l'exception d'une seule); pour les autres sociétés mères, le questionnaire a été envoyé en anglais.

1.1.9. Choix de l'échelle de mesure

Le problème du choix de l'échelle de mesure s'est posé à nous pour les questionnaires. Il est courant aux Etats-Unis de dire qu'une échelle de Likert à 7 points n'apporte pas de finesse supplémentaire d'analyse par rapport à une échelle à 5 points ou même à 3 points, mais ces résultats ne sont pas toujours valables dans d'autres pays (Sekaran, 1983). Nous avons choisi d'utiliser l'échelle à 5 points qui est couramment utilisée à Singapour (par Lim, 1987 ; Chow et alii, 1989 ; Foo, 1992 ; Putti et alii, 1993 ; l'échelle à 7 points est également utilisée : par William et alii, 1990 ; par Aryee, 1993).

[15] A titre d'anecdote, on peut noter qu'une filiale a refusé l'interview en invoquant le fait que le directeur, expatrié japonais, ne parlait pas suffisamment l'anglais ; une autre interview avec un directeur d'usine japonais a été effectuée en présence d'un traducteur, employé singapourien.

1.1.10. Interactions chercheur/interlocuteur et les difficultés générales d'accès à l'information

Le problème du statut du chercheur et des aspects psychologiques de l'interaction chercheur/interlocuteur est un problème qui s'est avéré crucial au cours de nos études terrain. Selon les termes de Nasif et alii (1991, p.86) :

> *"Le statut et l'autorité du chercheur par rapport aux sujets peut avoir un impact sur la collecte des données dans les recherches interculturelles. Les différentes cultures ont des conceptions différentes du pouvoir et de l'autorité. L'approche égalitariste des techniques d'entretiens utilisées par les chercheurs occidentaux peut influencer les réponses de sujets orientaux qui ne sont pas à l'aise avec ce style. Un étranger qui rassemble des données peut aussi influencer les réponses."*

Adler (1984) mentionne le "biais de courtoisie" pour les interlocuteurs qui veulent donner la réponse la plus polie et la plus favorable selon ce qu'ils estiment correspondre à ce qui fait plaisir au chercheur. Ceci est particulièrement valide pour les asiatiques qui, dans les échanges entre personnes, cherchent à "donner de la face" à leurs interlocuteurs. C'est le cas par exemple pour les japonais (Adler, 1984), et pour les personnes originaires d'Asie du sud-est (Jones, 1983). Punnett et Shenkar (1994) soulignent également l'existence d'un "biais d'exagération" et d'un "biais du naïf" qui sont introduits lorsque l'interviewé cherche à systématiquement présenter sa société ou son pays, vis-à-vis d'un chercheur étranger, sous un jour favorable (par exemple pour les élites des pays en voie de développement), ou défavorable (dans le cas d'un excès de modestie, ce qui pourrait être valable pour un japonais par exemple).

Nous avons ressenti ces éléments lors de nos entretiens, obtenant des réactions diverses en fonction de nos interlocuteurs. Nous avons obtenu par exemple des réponses fournies et détaillées lorsque nous avons interrogé certains expatriés européens et américains, en partie parce que le climat était entretenu sur un mode convivial et égalitaire. Les relations avec les singapouriens ont été bonnes, avec, dans de rares occasions, une suspicion nourrie par la crainte que le gouvernement soit mandataire de la recherche, et le plus souvent un sentiment national flatté par le fait qu'une étrangère pousse ses investigations à Singapour. Le "biais de courtoisie" et le "biais du naïf" ont été à notre avis présents lors de nos entretiens dans les entreprises japonaises, auprès desquelles nous avons eu le plus de mal à avoir des informations complètes et précises[16].

[16] Nous avions été prévenue de cette difficulté par un chercheur local, précisant qu'un directeur japonais peut se sentir offensé d'être interrogé par quelqu'un de "statut inférieur" ou avoir peur que certaines réponses soient divulguées à des concurrents occidentaux.

Il faut noter, par ailleurs, que ces difficultés ne sont pas seulement dues au statut ou à la personnalité du chercheur. Elles résultent en partie, à notre avis, d'un contexte général à Singapour qui n'est pas forcément favorable aux enquêtes. Lee, par exemple, fait une expérience similaire à la nôtre (1985, p.49) :

> *"Nous avons rencontré différentes situations, qui ont conduit au même résultat net : la difficulté d'obtenir l'information. L'une des sociétés était particulièrement réticente, ne voulant pas donner de chiffres pour des questions comme son effectif global [...] Dans d'autres situations, des réponses vagues répétées ont été obtenues pour certaines requêtes, dans d'autres encore, il était évident que les réponses données représentaient des réponses types et officielles bien qu'on puisse douter qu'elles correspondent vraiment à la réalité. Au cours des interviews, il a été possible seulement dans deux cas de voir les personnes souhaitées [...] Dans un cas, il n'a pas été possible de voir un membre de la direction [...], dans deux cas, nous n'avons pu voir que le directeur [...]. Dans certains cas, nous n'avons pas pu valider les opinions des membres de la direction car il n'a pas été possible d'obtenir de rencontrer des employés de niveau inférieur."*

Nous avons identifié quatre raisons[17] à cette difficulté générale d'accès aux entreprises à Singapour[18] :

- le manque de temps des interlocuteurs (nombreux voyages, rythme extrêmement soutenu de l'activité économique de la région) : ceci a été invoqué dans 51 % des cas de refus,
- le fait que la recherche ne soit pas directement utile à l'entreprises[19] (mais nous avons également parfois ressenti une curiosité des interlocuteurs pour les politiques suivies par les autres entreprises) : 18 % des cas de refus,
- la crainte que des informations confidentielles soient divulguées (10 % des cas de refus),
- le fait que les filiales d'entreprises multinationales soient très souvent (trop aux dires de certains interlocuteurs) sollicitées par les universitaires et les étudiants locaux (peut-être aussi parce que le "réservoir" potentiel des entreprises à Singapour est réduit) (cette raison a été invoquée principalement pour les refus de remplir des questionnaires : 7 % des cas au total).

---

[17] Les autres raisons du refus de participer à notre enquête sont relativement "naturelles" et difficilement réductibles : il s'agit du changement d'activité de la société (7 %) ou du changement de poste de l'interlocuteur (5 %) et de questionnaires renvoyés incomplets (3 %).

[18] Ces raisons ne sont d'ailleurs pas spécifiques à Singapour comme le suggèrent Wright et alii (1988).

[19] On peut noter par ailleurs que l'aspect pragmatique et utilitaire de toute activité, et pas seulement de la recherche en gestion, représente un critère important de sa valeur intrinsèque à Singapour, comme cela est noté par Clammer (1985) et par Chong (1987).

1.1.11. Triangulation

Le choix entre données quantitatives et données qualitatives est un débat crucial en matière de recherches internationales (Nasif et alii, 1991) comme d'ailleurs d'une manière plus générale en matière de recherche en gestion, ce débat reflétant des positions philosophiques antagonistes (Usunier et alii, 1993). Nous avons mentionné ce point plus haut, nous n'y reviendrons pas.

L'un des motifs qui nous a poussée à utiliser plusieurs types d'instruments est lié à l'adaptation des méthodes et instruments d'enquête au terrain de la recherche. Il s'agit d'une démarche "contextuelle" au sens de Punnett et Shenkar (1994, p.41).

Plusieurs éléments, liés au contexte local, ont en effet motivé nos choix :

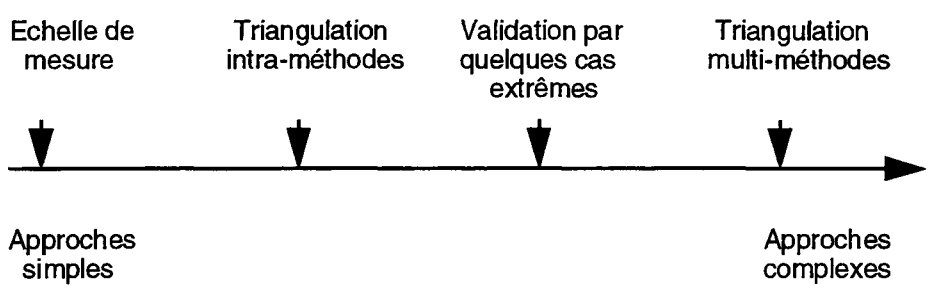
- la difficulté d'accès à l'information dans les entreprises, et notamment d'accès à plus d'un interlocuteur par filiale (c'est ce qui nous a motivée à élargir l'échantillon dans la deuxième étude empirique),
- l'analyse des recherches effectuées localement. Ces recherches semblent privilégier les entretiens structurés et questionnaires au détriment des études de cas en profondeur, des observations participantes et des recherches action (nous n'avons pas connaissance de ce type de recherches à Singapour dans le domaine de la gestion),
- les conseils d'universitaires locaux qui ont insisté sur l'importance du contact personnel et de la relation de confiance, sur le temps limité que l'on peut exiger des interlocuteurs, et sur la collecte des données quantifiées ou quantifiables.

En conséquence, nous avons opté pour l'approche des entreprises par entretiens structurés et collecte de documents pour notre étude préliminaire, par entretiens structurés et questionnaires fermés pour notre seconde étude empirique. La combinaison de données quantitatives et qualitatives ainsi obtenue permet la triangulation, dont le but est d'accroître la validité des résultats obtenus (Jick, 1990 ; Usunier et alii, 1993). Selon Jick (1990), il y a plusieurs types de triangulation (figure 6.1) :

- la quantification des données qualitatives sur une échelle de mesure qui constitue l'approche la plus simple,
- la triangulation "intra-méthodes" qui utilise plusieurs techniques de collecte (plusieurs groupes de personnes, plusieurs opérationnalisations d'une variable) mais un seul type de méthode (le questionnaire) et permet d'accroître la validité interne des résultats : c'est le cas de England et Harpaz (1983),

- la validation parallèle de données quantitatives par l'étude de quelques cas extrêmes, qui permet une vérification de la convergence des résultats : c'est le cas par exemple de Jaeger (1982), de Zammuto et Krakower (1991),
- la triangulation "multi-méthodes" qui est ,selon l'auteur, la plus complexe et la plus valide et qui permet l'analyse d'un même phénomène par plusieurs méthodes, chacune compensant les lacunes de l'autre ce qui a pour effet d'augmenter la validité externe des résultats. C'est l'approche suivie par exemple par Rieger et Wong-Rieger (1988), qui ont pratiqué des études de cas et utilisé, en parallèle, des données secondaires.

Figure 6.1
Les quatre formes de triangulation
(d'après Jick, 1990, p.365)



Cette recherche utilise divers modes de triangulation.

Le premier est de type "intra-méthodes"; il cherche à comparer des données collectées par divers moyens en utilisant une opérationnalisation et des instruments similaires : nous avons cherché en effet à comparer les données d'opinions collectés par entretiens avec certaines informations publiées dans la presse et la littérature et des données plus "objectives". Par exemple, les réponses obtenues auprès de certaines filiales importantes sur les politiques d'emploi de cadres locaux sont facilement comparables avec les interviews pratiquées par la presse auprès de ces mêmes filiales sur des sujets similaires. Ou bien, une comparaison systématique entre les indices d'importance stratégique (importance par rapport à la société mère et par rapport au pays d'accueil) et des statistiques d'effectif, de chiffre d'affaires, ou de profit relatifs des filiales par rapport à leurs

sociétés mères est aisée ; nous l'avons faite pour une certain nombre de variables. D'autre part, nous avons voulu obtenir plusieurs questionnaires par société. Un questionnaire simplifié, destiné aux sociétés mères, a été élaboré. Le taux de réponse obtenu pour ce questionnaire simplifié est faible : il s'élève à 35 % (12 sur 35 sociétés étudiées lors de la seconde étude empirique). Nous analyserons les résultats de ce premier type de triangulation dans la prochaine section.

Le second mode de triangulation que nous avons voulu utiliser ici est de type "multi-méthodes" : il cherche à comparer, d'une part, les données qualitatives obtenues au cours de notre étude préliminaire avec les résultats des questionnaires et, d'autre part, les informations obtenues au cours des entretiens et celles collectées par questionnaires (les résultats de ces comparaisons sont analysés dans notre dernier chapitre). Cependant cette approche présente à notre avis des imperfections :

- lors de notre étude préliminaire, un certain nombre de thèmes n'ont pas été abordés ou pas avec autant d'insistance que dans la seconde, la seconde étant plus centrée sur les points essentiels de différenciation des filiales,
- pour le deuxième type de comparaison, ce sont les mêmes interlocuteurs qui ont fourni les deux groupe de données, l'"effet interlocuteur" n'est donc pas annulé,
- lors de notre seconde étude empirique, nos entretiens n'ont pas été aussi détaillés que dans la première ; nous n'avons donc pas effectué de comparaisons directes, mais plutôt nous sommes servi des données qualitatives pour interpréter nos données quantitatives.

En conclusion, on peut dire que l'effet positif de la triangulation n'est que partiel bien que nous nous situions parmi les approches complexes et holistiques définies par Jick (1990).

1.1.12. Choix des méthodes d'analyse des données

L'analyse des entretiens pratiqués au cours de l'étude exploratoire a été restituée sous la forme de mini-études de cas, pour permettre la description et la comparaison des situations de chacune des filiales. L'analyse des questionnaires a permis un traitement statistique des données (logiciel SPSS). Nous avons pratiqué des analyses en composantes principales pour valider l'opérationnalisation des variables que nous avons faite, une typologie des sociétés en fonction de leurs distances respectives par rapport aux entreprises locales et aux sociétés mères, des analyses de variance pour s'assurer de l'indépendance des différents groupes de la typologie, enfin nous avons calculé des corrélations pour valider nos hypothèses de travail. Cette variété de traitement

permet de répondre aux exigences de certains auteurs (Sekaran, 1983 ; Adler, 1984) pour plus de méthodes multidimensionnelles et moins d'analyses statistiques uni ou bidimensionnelles.

1.2. Analyse des biais dus aux interlocuteurs

Le choix fondamental que nous avons fait, nous l'avons dit en introduction, réside dans notre niveau d'analyse : nous avons cherché à obtenir le point de vue des dirigeants des filiales pour décrire, comparer, et tenter de comprendre les politiques adoptées.

Cette approche axée sur les filiales a été auparavant suivie par d'autres auteurs de la littérature portant sur les entreprises multinationales (Garnier, 1982 ; Martinez et Ricks, 1989 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Roth et Nigh, 1992 ; Rosenzweig et Nohria, 1994) et par bon nombre de chercheurs qui ont étudié le transfert des systèmes de management (Negandhi, 1973 ; Trevor, 1983 ; Sethi et alii, 1984 ; Fukuda, 1988 ; Kumar et Steinmann, 1989). Elle présente des avantages certains quant à la connaissance approfondie du contexte local, à la comparaison possible qui est faite avec des entreprises locales, à la mise en évidence d'une variété de comportements organisationnels malgré l'homogénéité du contexte local, ainsi qu'à la facilité d'accès aux entreprises en un temps limité et selon une procédure unique. Par ailleurs, un certain nombre d'informations ne peuvent être obtenues qu'auprès des membres des filiales (par exemple, les comparaisons des systèmes de contrôle entre filiale et entreprises locales).

Cette approche a également des inconvénients :

- l'interlocuteur de la filiale a une vue biaisée des rapports filiale/société mère (Hedlund, 1981 ; Martinez et Ricks, 1989) et n'est pas forcément à même de fournir des informations complètes sur la comparaison des systèmes entre la filiale et le siège,
- l'interlocuteur de la filiale n'est pas forcément à même de comparer les systèmes entre la filiale et les organisations locales, notamment s'il s'agit d'un expatrié,
- une analyse des seules filiales singapouriennes ne permet pas d'isoler leur spécificité par rapport à d'autres types de filiales (Roth et Nigh, 1992).

Nous avons tenté de remédier à ces inconvénients de plusieurs façons :

- par le choix des interlocuteurs,
- par la recherche de plusieurs interlocuteurs au sein de la filiale et au siège,
- par l'analyse des biais des perceptions des dirigeants de filiale.

1.2.1. Le choix des interlocuteurs

La lettre de demande de participation à notre enquête a été adressée au directeur de la filiale singapourienne.

Selon Martinez et Ricks (1989) et Roth et Nigh (1992), le directeur de filiale est la personne la plus à même de rendre compte des interactions entre le siège de l'entreprise multinationale et la filiale. C'est la personne qui, se trouvant à la jonction entre les deux niveaux d'environnement que nous avons spécifiés, le local et l'international, est la plus apte à comparer les politiques adoptées au sein de la filiale, celles de la société mère et les pratiques des organisations locales.

Il faut noter que nous n'avons pas pu rencontrer les directeurs des filiales dans tous les cas : dans 33 % des cas pour notre étude préliminaire, dans 74 % des cas pour notre étude généralisée[20] comme le montre le tableau 6.2[21]. Ces résultats limitent la validité de nos résultats. Ils sont dus à la difficulté d'accès aux entreprises que nous avons rencontrée sur le terrain.

Cependant, dans le cas où le directeur de la filiale n'a pas pu être interrogé, nous avons rencontré soit le directeur administratif soit le directeur du personnel. Nous avons considéré ceux-ci comme les plus à même, après le directeur de la filiale, de donner leur avis sur les politiques adoptées et mises en oeuvre dans les domaines de la direction, sélection, rémunération et formation du personnel des filiales.

[20] Cette différence entre la première et la seconde étude empirique tient au fait que les entreprises étudiées dans le cadre de la seconde étude sont en moyenne de taille beaucoup plus réduite.
[21] Les pourcentages mentionnés ici diffèrent de ceux qui figurent dans le tableau : ici, il s'agit de pourcentages par filiale ; dans le tableau, ce sont des pourcentages par interlocuteur.

Tableau 6.2
Caractéristiques des interlocuteurs rencontrés dans les filiales

	Etude empirique I	Etude empirique II
Statistiques	15 filiales 23 entretiens 26 interlocuteurs	35 filiales 37 entretiens 44 interlocuteurs
Nationalité de l'interlocuteur :		
• singapourien	13 (50 %)	19 (43 %)
• originaire du pays de la société mère	11 (42 %)	18 (41 %)
• autre	2 (8 %)	7 (16 %)
Position de l'interlocuteur :		
• directeur de filiale	5 (19 %)	26 (59 %)
• directeur administratif/financier	10 (39 %)	8 (18 %)
• directeur du personnel	4 (15 %)	4 (9 %)
• directeur de production/d'usine	5 (19 %)	2 (5 %)
• autre	2 (8 %)	4 (18 %)

1.2.2. La recherche de plusieurs interlocuteurs dans la filiale et au siège

Nous avons cherché à nous adresser à plusieurs interlocuteurs dans chaque filiale. Cela n'a été possible que dans 40 % des cas pour notre première étude, dans 26 % des cas pour notre seconde étude[22].

Nous avons également cherché à rencontrer des interlocuteurs dans les sièges régionaux situés à Singapour (4 entretiens ont ainsi été pratiqués[23]). Il faut noter, par ailleurs, que 28 % des filiales étudiées sont des sièges régionaux.

[22] Cette différence vient du fait que nous n'avons pas autant insisté sur la nécessité de voir plusieurs interlocuteurs dans notre seconde étude que dans notre première (pour des raisons de différences d'objectifs et d'approches méthodologiques).
[23] 3 pour la première étude empirique, 1 pour la seconde.

Enfin, nous avons envoyé, par l'intermédiaire de notre interlocuteur local, un questionnaire simplifié aux sièges des filiales singapouriennes (seulement pour la seconde étude empirique).

On peut se poser la question de la validité de cette procédure. Il est certain que le fait de passer par un interlocuteur local comporte un inconvénient majeur lié à des barrières de nature psychologique ou de politique interne : demander à un directeur de filiale de faire remplir par son directeur hiérarchique un questionnaire, même simplifié, pour une recherche locale, peut être pris au pire comme un affront de part et d'autre[24], au mieux comme une demande d'informations de nature à faire naître des soupçons de la part de la société mère sur la maîtrise de l'information divulguée[25]. Ces deux aspects sont à notre avis liés à la nature hiérarchique des relations entre le directeur de la filiale et ses interlocuteurs au siège. Cependant, pour des raisons évidentes d'éloignement géographique et de barrière linguistique valables pour la plupart des sociétés mères, passer par un interlocuteur local apparaît comme l'un des seuls moyens possibles. D'autre part, nous pensons que cela nous a permis d'obtenir un meilleur taux de réponse à nos questionnaires siège en utilisant un contact local, plutôt qu'en les envoyant directement aux sièges des filiales. Enfin, nous nous sommes conformée à une procédure déjà mise en oeuvre pour une recherche similaire à Singapour (Lim, 1987).

Dans 35 % des cas, un questionnaire a pu ainsi être obtenu du siège. Le tableau 6.3 donne les coefficients de corrélation établis entre les variables mesurées par l'interlocuteur filiale et par l'interlocuteur du siège. Les résultats montrent un degré de convergence relativement élevé : en majorité, les coefficients dépassent 0.50 (seuil de significativité à 5 %), tous les coefficients sont supérieurs à 0.40 (seuil de significativité à 10 %) à l'exception notable de deux variables ("présence de ressources locales de substitution" et "socialisation"), ces deux éléments ayant un meilleur score pour d'autres tests de validité. Il faut rappeler d'autre part que ces chiffres ne concernent que 12 sociétés sur 35.

[24] Cela nous a d'ailleurs été déconseillé par un universitaire local, qui a souligné l'incongruité de cette demande dans le cadre de relations "personnelles" établies sur la base de la confiance ; d'autre part, l'un de nos interlocuteurs, cadre singapourien, a souligné qu'il ne pouvait demander à son patron, basé à Tokyo, de remplir un questionnaire pour lui sous peine de l'offenser : "mon patron pourrait penser que je pense qu'il a du temps à perdre pour ce genre de choses".

[25] Ce second aspect a été mis en évidence par un cadre singapourien d'une grande entreprise européenne.

Tableau 6.3
Coefficients de convergence des données entre filiales et sociétés mères

Variables mesurées	Valeur des coefficients[26]
Intégration mondiale	0.94 ****
Dépendance par rapport à la société mère	0.58 *
Importance pour la société mère	0.84 ****
Spécificité du contexte local	0.53 *
Présence de ressources locales de substitution	0.37
Importance pour le pays d'accueil	0.74 ****
Centralisation des décisions au siège	0.44 +
Modes impersonnels d'intégration	0.50 *
Socialisation	0.31
Distance du SCO[27] de la filiale au SCO de la société mère	0.86 ****
Distance du SCO de la filiale aux SCO des organisations locales	non calculé

1.2.3. Analyse des biais des perceptions des dirigeants des filiales

La subjectivité de notre interlocuteur est incontournable. Les données que nous collectons sont des opinions exprimées. On peut raisonnablement penser[28] que ces opinions diffèrent :

- de ce que l'interlocuteur perçoit comme mis en oeuvre et adopté dans la filiale, cet écart étant imputable aux barrières qui peuvent exister entre l'interlocuteur et le chercheur (barrières psychologiques, biais culturel, etc., que nous avons déjà mentionnés) : on peut appeler ce décalage entre ce qui est exprimé et ce qui est perçu un écart de communication,
- de ce que l'interlocuteur souhaite mettre en oeuvre au sein de la filiale, parce qu'il pense que cela est plus adapté aux conditions locales ou aux contraintes de l'activité. Il se produit alors un écart de satisfaction entre le réalisé et le souhaité,

[26] **** indique un seuil de significativité à 0.05 %, *** un seuil à 0.5 %, ** un seuil à 1 %, * un seuil à 5 % et + un seuil à 10 %.
[27] Nous rappelons que ce sigle est l'abréviation de "système de contrôle organisationnel" tel que nous l'avons défini au chapitre 2, section 4.2.
[28] Cette analyse des "écarts" est tirée d'un article de Boisot et alii (1990).

- de ce que l'interlocuteur interprète des politiques du siège ou des contraintes imposées par le gouvernement singapourien et qu'il met en oeuvre dans la filiale. Cet écart entre le demandé et le réalisé est plutôt un écart de réalisation.

Si nous avons effectivement tenté de minimiser l'écart de communication, il nous est difficile d'évaluer les écarts de satisfaction et de réalisation. En réalité, cela n'est pas souhaitable dans la mesure où, en conformité avec notre cadre théorique défini au chapitre 5, ce sont précisément les souhaits des dirigeants et leur interprétation des contraintes externes ou internes qui agissent sur leurs décisions et sur leurs actions. Ainsi nous sommes-nous aussi intéressée au cours des entretiens, aux opinions de nos interlocuteurs sur leur satisfaction par rapport aux situations décrites et sur leur interprétation des politiques du siège ou des contraintes réglementaires locales.

Nous avons néanmoins tenter de mesurer l'impact total de ces écarts, d'une part en associant les données perceptuelles avec des données factuelles pour s'assurer de leur fiabilité et de leur caractère comparable d'une entreprise à l'autre, et d'autre part en mesurant l'"effet interlocuteur" dû, à notre avis, principalement à sa nationalité (biais culturel), à sa position hiérarchique (visibilité accrue pour des positions supérieures) et à son ancienneté (connaissance suffisante de l'entreprise multinationale, de la filiale et de la société mère). Les résultats que nous avons obtenus sont analysés dans le tableau 6.4. Ils montrent une certaine convergence des données objectives et perceptuelles ainsi qu'un effet interlocuteur peu important. Notons cependant que ces résultats ne concernent que les données quantitatives, c'est-à-dire celles collectées par voie de questionnaires.

Pour conclure sur cette première partie, et avant d'aborder la question de l'élaboration des instruments d'enquête, nous souhaitons rappeler les principaux points qui constituent notre démarche d'approche :

- le recours à plusieurs instruments (questionnaires et entretiens),
- le choix des instruments en fonction de leur acceptabilité par les interlocuteurs (minimisation du temps passé, instruments couramment utilisés dans les recherches locales) et de leur capacité à minimiser les biais (approche contextuelle),
- la recherche d'une validation des données collectées par d'autres moyens (articles publiés, documents internes, questionnaire société mère, données objectives),
- l'élargissement de la taille et de la diversité de l'échantillon,
- la validation locale des concepts, de l'approche générale et des instruments utilisés.

Tableau 6.4

Mesure des biais pour les données perceptuelles collectées par questionnaires[29]

Variables	Mesure de la convergence avec des données objectives	Effet dû à la nationalité de l'interlocuteur[30]	Effet dû à la fonction de l'interlocuteur	Effet dû à l'ancienneté de l'interlocuteur
Intégration mondiale	analyse de la variance par secteur : n.s.	+ (les dirigeants locaux perçoivent la filiale comme moins intégrée que les dirigeants expatriés)	n.s.	n.s.
Dépendance par rapport à la société mère	corrélation avec des indicateurs de dépendance (taux relatif d'expatriés, part d'achat intra-groupe) : *	n.s.	n.s.	n.s.
Importance pour la société mère	Corrélation avec des indicateurs de taille relative (effectif, C.A, profit, part exportée au groupe) : **	n.s.	n.s.	n.s.
Spécificité du contexte local	Analyse de la variance par origine : **	n.s.	n.s.	n.s.
Présence de ressources locales de substitution	non calculé	n.s.	n.s.	n.s.

[29] Le seuil de significativité est noté comme suit : ** indique un seuil de 1 %, * un seuil de 5 %, $^{+}$ un seuil de 10 %, n.s. veut dire non significatif (au-delà de 10 %).

[30] Pour tous les effets interlocuteur, nous avons analysé la variance par classe (expatrié, local ; directeur, adjoint, membre de la direction, autre ; nombre d'années dans la filiale, nombre d'années dans d'autres unités du groupe). On peut noter que l'effet nationalité et l'effet ancienneté sont liés : les locaux ont une ancienneté dans la filiale bien supérieure aux autres catégories, et une ancienneté dans d'autres unités du groupe bien inférieure.

Importance pour le pays d'accueil	Corrélation avec des indicateurs de taille absolue (effectif, profit) : n.s.	+ (les dirigeants locaux perçoivent la filiale comme moins importante pour Singapour)	n.s.	n.s.
Centralisation	non calculé	n.s.	n.s.	n.s.
Modes impersonnels	Corrélation avec le nombre de pages du reporting : +	n.s.	n.s.	n.s.
Socialisation	Corrélation avec le nombre de visites au siège : *	n.s.	n.s.	n.s.
Distance par rapport au SCO de la société mère	non calculé	n.s.	n.s.	n.s.
Distance par rapport aux SCO locaux	non calculé	** (les dirigeants locaux perçoivent le SCO de la filiale comme plus éloigné de ceux des organisations locales)	n.s.	n.s.

2. Elaboration des instruments et opérationnalisation des variables

Comme il a été mentionné plus haut, nous avons choisi d'opérer notre étude empirique en deux temps, par voie d'entretiens pour la première étape, par voie d'entretiens et de questionnaires pour la seconde. Plutôt que de présenter notre raisonnement par étape (première étude puis seconde étude), nous risquerions en effet de nous répéter, nous préférons procéder par type d'instruments. Nous allons donc, dans un premier temps, justifier notre choix du type d'entretiens et des thèmes qui y ont été abordés, dans un second temps, exposer notre élaboration des questionnaires et l'opérationnalisation des variables que nous y avons faite, et en dernier lieu, exposer notre point de vue sur la fiabilité et la validité des informations ainsi collectées.

2.1. Présentation de la collecte et de l'analyse des données par entretiens

L'entretien fait partie des techniques "intermédiaires" entre les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives, du fait de sa diversité d'application. Il présente des avantages certains en termes d'efficacité (temps limité, relation directe avec le but fixé) et permet d'établir un rapport direct avec l'interlocuteur (communication plus facile, rapports personnels et de confiance), mais c'est une technique difficile (tous les ouvrages le disent et nous l'avons nous-mêmes expérimenté) et qui consomme du temps pour l'enquêteur. Nous l'avons choisie cependant en raison de ses avantages, et en liaison avec les objectifs de notre recherche. Il convient de préciser quel type d'entretien nous avons choisi et quels thèmes y ont été abordés.

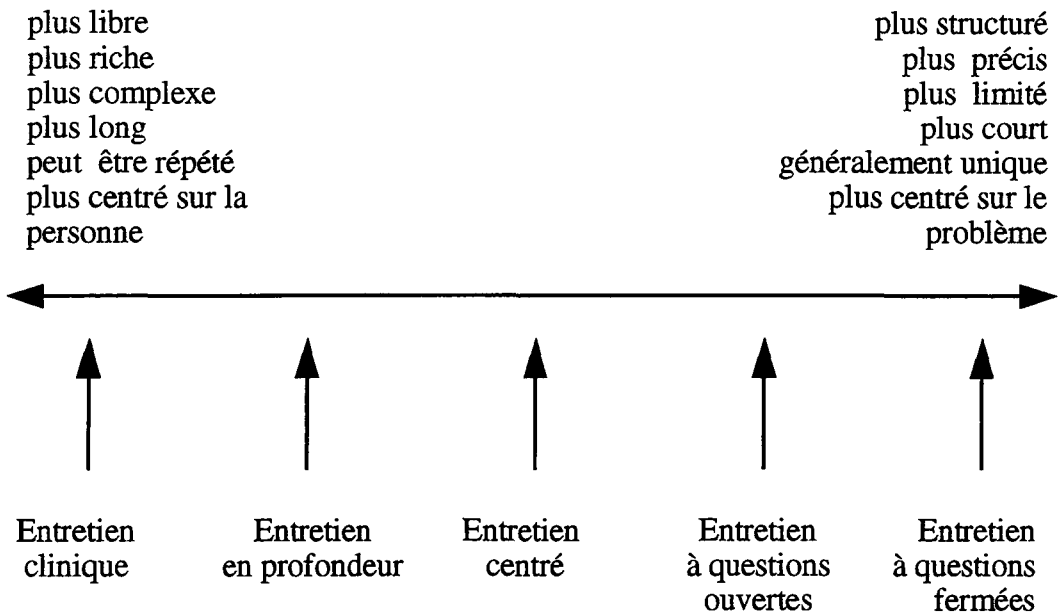
2.1.1. Choix de l'entretien semi-structuré

Selon Grawitz (1993), il existe plusieurs types d'entretiens, qui varient en fonction du degré de liberté de l'enquêteur (ou de structuration des questions) et du niveau de profondeur des informations collectées :

- l'entretien clinique a pour objectif la prise de conscience d'éléments inconscients de la part de l'individu interrogé, son objectif est thérapeutique,
- l'entretien en profondeur est centré sur l'individu, son objectif est plus limité qu'un entretien clinique car le thème est suggéré par l'enquêteur, le degré de liberté de ce dernier ainsi que de son interlocuteur reste cependant grand,
- l'entretien guidé ou centré permet d'aborder un nombre limité mais cependant important de thèmes, avec des questions non formulées par avance et un cadre général relativement souple ; ce type d'entretien est moins centré sur l'individu que les deux types précédents,
- l'entretien à questions ouvertes est plus contraignant pour l'enquêteur, les questions ayant été libellées d'avance, l'interlocuteur garde une certaine liberté dans sa réponse,
- l'entretien à questions fermées ne fournit à la personne interrogée qu'un choix limité de réponses.

Ces différents types se placent selon un continuum entre le type le plus libre et le type le plus structuré, entre des réponses limitées et des réponses complexes, entre des informations centrées sur le problème étudié ou centrées sur l'individu (voir figure 6.2).

Figure 6.2
Les différents types d'entretiens
(d'après Grawitz, 1993, pp.572-574)



Pour la première étude empirique, nous avons opté pour un type intermédiaire entre l'entretien guidé et l'entretien à questions ouvertes, pour plusieurs raisons :

- l'objectif est de décrire des pratiques et des comportements organisationnels et de chercher à comprendre leurs fondements, non pas de rendre compte d'attitudes individuelles. Il ne faut donc pas que les informations collectées soient trop déformées par des "bruits" de nature individuelle,
- la nature semi-structurée de notre étude explique que certaines questions soient centrées autour de thèmes généraux ; d'autre part, la volonté de "valider" les réponses obtenues par des données factuelles nous a poussée à poser un certain nombre de questions beaucoup plus centrées (par exemple, taille, activité, historique de la filiale), ce qui explique notre choix intermédiaire,
- il nous est vite apparu qu'il ne serait pas possible de pratiquer plus d'un ou deux entretiens par société, nous avons donc limité l'étendue de nos entretiens et centré certaines de nos questions.

Pour la seconde étude empirique, les entretiens ont pour objectif la collecte d'un certain nombre d'informations sur la filiale (les intégrer au questionnaire aurait beaucoup augmenté sa taille), l'établissement d'un contact personnel pour améliorer le taux de retour des questionnaires, et l'aide à l'interprétation des données quantitatives collectées par questionnaire. Nous avons choisi d'utiliser le même type d'entretiens que pour notre première étude empirique, en abandonnant certaines questions jugées moins utiles et en centrant d'autres questions selon des thèmes plus précis. Il s'agit donc d'entretiens plus proches du type "à questions ouvertes". Nous n'avons cependant pas totalement abandonné la liberté de l'enquêteur par rapport au libellé des questions posées, pour donner une certaine marge de flexibilité aux rapports enquêteur/enquêté (reformulation, adaptation de la forme en fonction de l'interlocuteur).

Un certain nombre de biais (mécanismes de défense, perception de l'enquêteur par l'enquêté, attitude de l'enquêteur, ignorance de l'enquêté, etc.) sont introduits du fait de la particularité de l'entretien comme instrument de collecte de données. Selon Grawitz (1993), cette spécificité tient principalement au fait qu'il met en jeu un processus d'interaction humaine. Nous avons déjà abordé plus haut ce point dans notre partie sur les interactions chercheur/interlocuteur. Nous souhaitons simplement présenter les différents moyens que nous avons utilisés pour tenter de diminuer ces biais :

- insistance sur le caractère professionnel de la recherche (comme un chercheur et non comme un étudiant, parrainage par un universitaire local, insistance sur la pertinence du sujet pour les entreprises multinationales),
- promesse de conserver l'anonymat et de restituer les résultats une fois la collecte terminée,
- envoi du guide d'entretien à l'avance afin que l'interlocuteur puisse se préparer à l'entretien et réunir certaines informations si nécessaire.

2.1.2. Thèmes abordés au cours de l'entretien

Le coeur de notre recherche concerne les systèmes de contrôle existant dans les filiales singapouriennes et leur positionnement par rapport aux systèmes des sociétés mères et des organisations locales. Comme nous l'avons souligné lors du chapitre 2, nous appréhendons ce système par l'intermédiaire des pratiques en matière de contrôle, d'évaluation, de sélection et de formation du personnel. Ceci nous permet de définir le premier "thème" à aborder au cours des entretiens.

Un second aspect d'intérêt relève de l'ensemble des éléments qui permettent de rendre compte des situations décrites par les interlocuteurs. L'analyse de la littérature nous a guidée dans la recherche de ces éléments, nous en avons identifié trois : l'activité internationale de l'entreprise multinationale, le rôle et les fonctions de la filiale, les rapports filiale/société mère. Un certain nombre de sous-thèmes ont été élaborés pour chacun de ces éléments : positionnement de filiales similaires dans la région et dans le monde, spécialisation et diversification de la production à Singapour, fournisseurs/clients principaux intra/extra-groupe, taille et historique de la filiale, performance relative, état de la technologie, intégration du personnel local, autonomie, communication avec le siège, position de la filiale dans la structure, etc.

Enfin, nous souhaitions collecter un certain nombre de documents et de données quantifiées et comparables d'une entreprise à l'autre, essentiellement pour décrire notre échantillon, pour positionner notre interlocuteur, et pour valider les informations recueillies au cours de l'entretien.

Ces trois thèmes ont été abordés selon un ordre préétabli dans le guide d'entretien de la première étude empirique : du plus neutre au plus personnel, du plus factuel au plus perceptuel, du plus périphérique au plus central. L'annexe I montre sa forme finale, sachant que, fidèle à notre idée d'accorder un certain degré de liberté à l'entretien, et de pouvoir insister sur certains points plutôt que sur d'autres en fonction de la filiale et de l'interlocuteur, ce guide d'entretien n'a pas toujours été suivi tel quel, et que les questions n'ont pas toutes été posées telles que transcrites. C'est pourquoi, nous préférons présenter les thèmes abordés au cours de l'entretien sous forme d'un tableau (tableau 6.5) qui permet un énoncé plus libre des questions et une forme plus fidèle au véritable déroulement des entretiens.

Tableau 6.5
Thèmes abordés au cours de l'entretien

Description de la filiale	• taille : effectif, C.A., profit • activité : produits, fonctions, structure, activités d'autres filiales singapouriennes • historique : date d'établissement, création/acquisition, fonctions/produits à l'origine, raisons du choix de Singapour • performance : types d'objectifs de la filiale, positionnement par rapport à des filiales similaires, difficultés rencontrées dans le passé
Description de la société mère	• identification : nationalité, part du capital détenu, partenaires minoritaires • activité : part relative dans le secteur, évolution historique de cette part, forces et faiblesses par rapport aux principaux concurrents • degré d'internationalisation : historique, maturité de la filiale singapourienne, part du C.A. mondial exportée, part fabriquée à l'étranger
Rôle de la filiale	• mondialisation de l'activité : importance relative des fournisseurs, concurrents et/ou clients locaux, régionaux et internationaux, part du C.A. exporté, des achats importés, • intégration de l'activité de la filiales dans le groupe : localisation d'activités similaires du groupe, importance relative des clients/fournisseurs internes, dépendance par rapport à ces clients/fournisseurs internes • compétences : niveau technologique, domaines où la filiale est indépendante, où les compétences de la société mère sont inadaptées
Rapports filiale/société mère	• position dans la structure globale • autonomie relative domaine par domaine • plans et budgets : processus, négociation, révision, engagement • procédures et politiques groupe : initiative, degré de détail, langue, supports écrits, adaptation, domaines d'application • philosophie de management groupe : langue, contenu, adaptation, supports écrits, domaines d'application • communication : visites, réunions, contacts personnels, journaux internes, désaccords, reporting
Intégration du personnel local	• expatriés : nombre, position, raisons de l'expatriation, objectifs à 10 ans • langue officielle : apprentissage par les locaux, utilisation • expatriation des locaux : nombre, possibilités, problèmes posés, gestion des carrières internationales

Politiques et pratiques de contrôle en place dans la filiale	• état des pratiques : organisation générale, plans et budgets, relations supérieur/subordonnés, procédures d'évaluation, critères de sélection/de promotion, formation • unification/adaptation locale des pratiques dans le groupe : part d'initiatives locales, spécificité de Singapour en termes de management, en termes d'organisation de la filiale
Interlocuteur	• fonction • nationalité • formation, ancienneté, carrière dans la filiale/le groupe
Documents	• organigramme • rapport annuel • brochures, journaux internes

Le guide d'entretien a été soumis à deux universitaires locaux qui ont apporté des modifications dans le sens d'une diminution du nombre de questions et d'une simplification des énoncés.

Au cours de notre seconde étude empirique, nous avons abordé les mêmes thèmes. Nous avons cependant supprimé la partie sur la description de la société mère et réduit l'accent mis sur le rôle de la filiale (les données collectées au cours des premiers entretiens ont parfois été inutilisées, ou les données recueillies sur les fonctions et l'activité de la filiale étaient suffisantes pour couvrir ces domaines ; nous avons donc souvent perdu du temps sur ces points qui ne se sont pas avérés par la suite d'une importance capitale). Par contre, nous avons davantage insisté sur l'intégration du personnel local, sur l'unification des systèmes d'évaluation et de formation, sur l'existence de systèmes de détection des potentiels, de rotation des postes et de suivi des carrières au niveau du groupe, points qui nous ont paru capitaux dans notre interprétation des données recueillies au cours de la première phase. L'annexe II reproduit le guide d'entretien adopté.

Pour la première étude empirique, l'analyse des entretiens s'est faite selon une lecture "matricielle" des réponses de chaque interlocuteur :

- une retranscription des entretiens a été tout d'abord effectuée question par question,
- les données ont ensuite été regroupées par thèmes,
- un tableau à double entrée (filiale/thème) a été réalisé pour permettre une comparaison plus facile et pour mettre en évidence des classes de comportements et des caractéristiques communes à chacune de ces classes,

- enfin, la présentation des données s'est faite sous forme de mini-études de cas, en privilégiant l'essentiel pour permettre une lecture plus facile des résultats et une clarification des différentes classes de comportements.

Ce type d'analyse, qui s'apparente à la "théorie fondée" par le fait que l'intuition et la sensibilité du chercheur sont utilisées pour interpréter les données en fonction d'un modèle théorique préexistant, en diffère cependant par sa simplicité (économie de temps et de moyens) et sa rigueur (approche systématique de comparaison). Ainsi, selon Usunier et alii (1993, p.181) :

> *"[Cette approche permet] de dégager les caractéristiques essentielles des données, tout en favorisant l'utilisation des matériaux plus riches de ces données dans un but illustratif [...] Pour qu'elle fonctionne efficacement, il faut que les données aient été collectées par l'intermédiaire d'un questionnaire semi-structuré où les répondants peuvent donner leurs opinions sur un ensemble de questions ouvertes [...] Dans ce type d'analyse, les cadres conceptuels sont encouragés et sont utilisés pour délimiter le terrain sans pour autant brider la recherche."*

Cette méthode d'analyse nous a paru tout à fait adaptée à la première étude empirique.

Pour la seconde étude empirique, une analyse similaire a été réalisée, de manière allégée. Seules les informations de nature factuelles et les données considérées comme significatives ont été relevées, l'essentiel de l'information étant recueilli par voie de questionnaires.

2.1.3. Fiabilité et validité des données collectées par entretiens

Comme le soulignent Usunier et alii (1993), les concepts de fiabilité[31] et validité ont été développés dans le champ des méthodes quantitatives et appliqués avec réticence aux recherches de type phénoménologique. Ainsi, ces concepts ont-ils un sens différent d'une approche à l'autre. Ils n'en sont pas moins indispensables pour établir la légitimité de tous travaux de recherche (p.52) :

> *"Dans la mesure où le chercheur s'engage à produire une description fidèle des perceptions et de la compréhension d'autrui, des concepts tels que ceux de validité et de fiabilité peuvent apporter une discipline très utile."*

[31] Ce terme est équivalent à celui de fidélité utilisé par Grawitz (1993).

Pour utiliser les termes de Downey et Ireland (1979), cette discipline permet de développer, autant qu'il est possible, l'objectivité du chercheur, et non pas celle de l'objet étudié qui reste de nature subjective. Ces auteurs notent en effet (p.631) :

> *"Dans la littérature portant sur l'environnement, les discussions traitent souvent du choix entre les mesures dites 'objectives' et 'subjectives' [...] Qu'elles aient raison ou tort, les normes actuelles de la recherche attachent une grande importance à tout ce qui peut être taxé d'objectif. Cette préférence s'explique par le fait que l'objectivité est le but présumé de la démarche scientifique. [...] L'objectivité qui est recherchée dans la démarche scientifique est celle de l'observateur. Lorsque l'on identifie mesure des perceptions et subjectivité, la subjectivité est à attribuer à ce qui est observé. En d'autres termes, la subjectivité peut être imputée à la mesure ou peut être imputée à l'objet mesuré."*

La fiabilité mesure la concordance des observations d'un chercheur à l'autre, l'objectif étant de réduire les biais liés au chercheur et aux circonstances de l'enquête. La validité questionne la notion d'accès réel à l'information, elle est liée au postulat que les personnes interrogées disent la "vérité" (Grawitz, 1993 ; Usunier et alii, 1993). Bien souvent, en réalité, il existe un compromis entre fiabilité et validité, entre précision et richesse des informations. L'important est donc de bien comprendre et d'identifier les sources d'erreurs des entretiens, qui se trouvent essentiellement dans les rapports enquêteur/enquêté, les libellés des questions, la fidélité de la restitution du contenu de l'entretien (Grawitz, 1993).

Notre objectif au cours de cette recherche a été de chercher à constamment réduire ces erreurs, dans la mesure du possible, par les moyens déjà mentionnés que nous reprenons, au risque de nous répéter :

- technique d'approche systématique et structurée,
- enregistrement des entretiens (55 % des entretiens ont pu être enregistrés ; pour les autres cas, nous avons essuyé un refus),
- présentation "ciblée" de la recherche et établissement de rapports personnels,
- triangulation : collecte de documents internes, de statistiques et de données secondaires, recherche d'autres interlocuteurs internes,
- validation de chaque étape auprès de chercheurs locaux,
- restitution[32] de nos résultats, comparaison avec des recherches locales équivalentes.

[32] Il convient de préciser que nous n'avons pas effectué de restitution des résultats filiale par filiale, pour des raisons de manque de temps et de difficulté d'accès aux personnes interrogées. En réalité, nous avons tenté, après chaque entretien, de confirmer certains éléments ou de demander des informations supplémentaires, mais cela a été rarement possible ; la restitution a donc eu lieu sous la forme de conclusions et de synthèses générales. Ceci constitue, à notre avis, une limite importante à notre recherche.

Au-delà de ces biais et de ces erreurs, il semble important de rappeler la valeur fondamentale de l'entretien comme source d'information. Comme le conclut Grawitz (1993, p.628) :

> *"Malgré la complexité des données mises en cause par l'interview, même la plus superficielle, malgré le nombre d'étapes que comporte cette technique et la variété des moments où peuvent se glisser des erreurs, l'entretien demeure un des instruments les plus précieux des sciences sociales, car il utilise un besoin essentiel de l'homme qui est la communication. Si l'on veut savoir ce que les gens pensent, en tenant compte de toutes les distorsions indiquées, le meilleur moyen c'est encore de les faire parler et d'apprendre à les écouter."*

2.2. Présentation de la collecte et de l'analyse des données par questionnaires

Pour l'élaboration des questionnaires, les lignes directrices choisies ont été les suivantes :

- mesure de perceptions selon des questions fermées (pour permettre une analyse rapide et des comparaisons immédiates),
- simplicité et aspect standard[33] des questions (échelles de Likert à 5 points),
- longueur du questionnaire (le plus court possible),
- multiplicité des questions par variable (pour accroître leur fiabilité et mesurer la validité de l'opérationnalisation) : la variable finale constitue donc une moyenne d'un ensemble d'indicateurs,
- utilisation au maximum des opérationnalisations déjà existantes (pour accroître leur légitimité) en les adaptant au contexte local.

Les questionnaires ont été donnés à l'issue des entretiens, ce qui a permis de les introduire et de dissiper les éventuels malentendus sur les instructions et le libellé des questions. La personne contactée disposait de deux semaines pour les renvoyer complétés. Dans certains cas, à la demande de l'interlocuteur, les questionnaires (filiale) ont été administrés par nous (3 cas), mais la plupart du temps, ils ont été renvoyés par voie postale.

L'élément essentiel des questionnaires réside dans leur opérationnalisation. C'est l'objet des deux parties qui suivent, la première étant consacrée aux questionnaires destinés aux filiales, la seconde aux questionnaires destinés aux sociétés mères. La troisième partie étudie la fiabilité et la validité des données ainsi recueillies.

---

[33] Seules les variables "intégration mondiale" et "spécificité de l'environnement local" utilisent des questions bipolaires pour respecter la forme proposée par Prahalad et Doz (1987).

2.2.1. Elaboration des questionnaires destinés aux filiales

La grande majorité des questions est issue d'instruments développés par la littérature et adaptés à notre recherche. Le tableau 6.6 reprend les sources bibliographiques qui fondent notre opérationnalisation des variables indépendantes, et le libellé des questions.

Tableau 6.6
Opérationnalisation des variables indépendantes

Variable	Source	Instrument développé
Intégration mondiale	d'après Prahalad et Doz (1987) : le libellé des questions a été simplifié, l'accent a été mis sur le niveau global et non le niveau de la filiale, certaines questions ont été supprimées (la question sur les cadres est plus adaptée, en conformité avec nos résultats de la première étude sur l'importance de la distance culturelle, aux aspects liés au contexte local), d'autres ajoutées en conformité avec le développement théorique des auteurs (intensité capitalistique)	• type de concurrence (concentrée/dispersée) • intensité capitalistique (forte/faible) • déterminants des coûts (taille et accès aux ressources) • technologie (maturité/instabilité) • besoins des consommateurs (universels/différenciés)
Dépendance par rapport à la société mère	d'après Martinez et Ricks (1989) : les catégories de ressources mises en évidence par ces auteurs sont utilisées telles quelles, nous avons ajouté l'expertise en management, en conformité avec Hayashi (1978)	• matières premières et composants • capital • accès aux marchés d'exportation • accès aux marchés locaux • expertise en production • expertise en finance • expertise en marketing • expertise en management

Importance pour la société mère	d'après Martinez et Ricks (1989) : les catégories des rôles et contributions des filiales sont reprises telles quelles	• générer du C.A. • générer du profit • assembler/fabriquer des produits finis • exporter • acheter des composants/produits finis • partenaire stratégique significatif
Spécificité de l'environnement local	d'après Prahalad et Doz (1987) : les libellés des questions ont été simplifiés, l'accent a été mis sur Singapour et sur la région (étant donné l'importance du rôle régional des filiales singapouriennes mis en évidence lors de la première étude), l'inspiration vient essentiellement du développement théorique des deux auteurs, a été ajouté un indice de "distance culturelle"	• types de consommateurs (mondiaux/locaux) • canaux de distribution (mondiaux/locaux) • type de concurrence (mondiale/locale) • niveau de réglementation (forte/faible) • attitude des employés (comparable/différente)
Présence de ressources locales de substitution	d'après Martinez et Ricks (1989)	• identique aux échelles développées pour la variable "dépendance"
Importance pour le pays d'accueil	d'après Negandhi et Welge (1984) et Meleka (1985) : les catégories ont été regroupées, les libellés ont privilégié la similitude avec les questions relatives à la variable "importance pour la société mère"	• exporter • générer du profit • fournir des emplois • transférer des compétences • contribuer au bien-être social
Centralisation des décisions au siège	d'après Ghoshal et Nohria (1989) et Negandhi (1989) : la première échelle a été complétée par la seconde pour introduire un nombre équivalent de décisions stratégiques (les 3 premières) et opérationnelles (les 3 dernières)	• introduction d'un nouveau produit • changement dans la conception du produit • changement dans le processus de production • changement d'organisation de la filiale • prêt auprès de banques locales • plans de carrière des membres de la direction de la filiale

Modes impersonnels d'intégration	d'après Negandhi (1973 ; 1989) et Roth et Nigh (1992) : la seconde échelle a été appliquée telle quelle, un indicateur supplémentaire tiré de Negandhi (1973) a été ajouté (niveau d'engagement du budget), s'étant avéré un facteur de différenciation important des pratiques lors de la première étude	• niveau de précision des règles et politiques fournies par le siège • contrôle du siège sur l'application de ces règles • niveau de spécification des objectifs de performance • feedback sur l'atteinte de ces objectifs • niveau d'engagement sur le budget
Socialisation	d'après Roth et Nigh (1992) : l'échelle a été simplifiée en regroupant deux questions (sur l'existence de comités et de groupes de projet) et en en supprimant une (existence d'un rôle de liaison, que nous n'avons pas rencontré dans notre première étude). Une question sur la fréquence des visites a été ajoutée (s'étant avéré un facteur de différenciation important lors de la première étude)	• contact personnels encouragés • rotation internationale des postes • existence de comités et de groupes de projet internationaux • rotation inter-divisionnelle des postes • fréquence des visites du siège

Le SCO de la filiale a nécessité une opérationnalisation particulière. Au cours de notre chapitre théorique, nous avons vu que le système de contrôle peut être appréhendé au travers d'un certain nombre de dimensions hiérarchiques. Nous appuyant principalement sur le modèle de Boisot et Child (1990), nous avons isolé quatre variables, les deux premières exprimant la dimension personnel/impersonnel et la seconde la dimension hiérarchique/non hiérarchique :

- la définition formelle des fonctions (la formalisation),
- le partage des valeurs,
- la diffusion de l'information,
- la distance hiérarchique.

Nous avons appliqué ces quatre variables aux quatre sous-systèmes de contrôle que nous avons notés au chapitre 2 :

- la direction,

- la sélection,
- la formation,
- la rémunération.

Nous avons donc élaboré seize indicateurs, chacun étant à l'intersection d'un sous-système du SCO et d'une caractéristique organisationnelle. En cela, nous avons suivi la méthode élaborée par Snodgrass (1984) pour opérationnaliser les systèmes de contrôle : selon cette méthode, les indicateurs mesurent l'impact de chacune des caractéristiques organisationnelles sur chacun des sous-systèmes, représenté par le point d'intersection entre ces deux catégories d'éléments. L'avantage de cette approche est qu'elle opère un balayage systématique de l'ensemble des sous-systèmes du SCO, qu'elle permet d'identifier les facteurs de cohérence entre les différents sous-systèmes, tout en isolant chaque point d'impact pour une analyse plus détaillée des SCO. Prenons un exemple : l'indicateur Q1 ("Les rémunérations sont liées à l'atteinte des objectifs du budget") est au croisement du sous-système "rémunération" et de la caractéristique "définition des fonctions". Q1 permet de mesurer l'impact de la définition des fonctions par les responsabilités budgétaires sur les rémunérations du personnel. Combiné avec les trois autres indicateurs correspondant à la même caractéristique, il donne une évaluation de l'intensité de la variable "définition formelle des fonctions" dans l'organisation.

Le tableau 6.7 présente la position des seize indicateurs en fonction des différents sous-systèmes et caractéristiques. Il donne également le libellé des questions et les sources bibliographiques qui ont fondé chaque indicateur. On peut ainsi voir que la plupart des indicateurs sont issus d'instruments développés par la littérature sur le contrôle organisationnel (Aiken et Hage, 1966 ; Zaltmann et alii, 1973 ; Jaeger, 1983 ; Snodgrass, 1984 ; Pucik et Katz, 1986 ; Zammuto et Krakower, 1991) mais qu'un certain nombre ont dû être élaborés spécifiquement pour cette recherche (Q3, Q9, Q13, Q14). Les libellés ont été adaptés en fonction des thèmes et vocabulaires rencontrés au cours de notre première étude (par exemple pour la question Q7, la rotation des postes a été prise en compte ; c'est, en effet, un thème fondamental rencontré au cours de notre première étude empirique ; il en est de même pour Q15 sur les descriptions écrites de poste, ou pour Q16 sur le potentiel à long terme des employés recrutés). L'ordre des questions est aléatoire pour éviter des recoupements et un remplissage machinal de la part de la personne qui répond au questionnaire.

Tableau 6.7
Opérationnalisation du SCO

Variables du SCO	Direction	Rémunération	Sélection du personnel	Formation du personnel
Définition des fonctions	Q15	Q1	Q16	Q11
Partage des valeurs	Q5	Q8	Q2	Q7
Diffusion de l'information	Q4	Q10	Q14	Q9
Distance hiérarchique	Q6	Q12	Q3	Q13

Q1	Les rémunérations sont directement liées à l'atteinte des objectifs du budget	Snodgrass (1984)
Q2	A l'embauche, une certaine homogénéité dans les types de formation est recherchée	Pucik et Katz (1986)[34]
Q3	La procédure de sélection est identique pour tous les employés	--
Q4	Le budget est un moyen pour tous les cadres d'échanger des informations	Snodgrass (1984)
Q5	Tous les employés partagent une définition commune des objectifs et de la mission de l'entreprise	Zammuto et Krakower (1991)[35]
Q6	On ne peut pas faire grand chose tant qu'une décision n'a pas été approuvée par un cadre	Aiken et Hage (1966)[36]
Q7	La rotation des postes est un moyen privilégié de formation	Pucik et Katz (1986)
Q8	Si l'entreprise était sérieusement affectée par une baisse d'activité du secteur, elle ferait n'importe quoi, même perdre de l'argent, pour éviter des licenciements	Jaeger (1983)[37]
Q9	L'information sur les programmes de formation circule largement	--
Q10	Les salaires des cadres sont fonction de l'ancienneté et de la position dans l'entreprise	Snodgrass (1984)
Q11	Même avec un diplôme et une expérience professionnelle équivalents, il faut longtemps pour un nouvel embauché pour apprendre le travail de quelqu'un qui a travaillé pour l'entreprise depuis un certain temps	Jaeger (1983)

[34] Pucik et Katz (1986) étudient les relations qui existent entre systèmes d'information (technique/social) et systèmes d'emploi (internalisé/externalisé). Nous avons utilisé ici les caractéristiques des systèmes d'emploi.
[35] Cet indicateur mesure, chez Zammuto et Krakower (1991), un facteur de climat organisationnel : l'accord de l'ensemble du personnel sur la mission de l'entreprise. Nous l'avons utilisé ici pour mesurer un facteur de partage des valeurs sur les objectifs de l'entreprise.
[36] Cet indicateur est classique pour rendre compte de l'autorité hiérarchique dans une organisation. Nous l'avons repris pour mesurer la direction et la distance hiérarchique.
[37] Jaeger (1983) opérationnalise les types A et Z d'Ouchi (1981).

Q12	Le prestige et l'importance sont attachés aux capacités personnelles et non à la position dans la hiérarchie	Zaltmann et alii (1976)[38]
Q13	Tous les employés, quelle que soit leur position hiérarchique, consacrent un temps identique à la formation	--
Q14	L'information sur les postes vacants circule de manière restrictive	--
Q15	Il y a des descriptions écrites de postes dans cette entreprise	Snodgrass (1984)
Q16	Les cadres ne sont pas sélectionnés pour un poste spécifique, mais pour leur potentiel à long terme dans l'entreprise	Pucik et Katz (1986)

A chacun de ces indicateurs, nous avons associé deux indicateurs de distance, l'un avec la société mère et l'autre avec les sociétés locales (conformément à la méthode employée par Rosenzweig et Nohria, 1994) : à l'indicateur Q1 est donc associé un indicateur de distance[39] par rapport à la société mère (D1M) et un indicateur de distance par rapport aux sociétés locales (D1L), mesurés sur une échelle de 0 à 2 (2 = beaucoup plus ou beaucoup moins pratiqué dans la société mère/dans les sociétés locales, 0 = identique à la société mère/aux sociétés locales). Nous obtenons ainsi deux variables de distance, l'une par rapport à la société mère, l'autre par rapport aux sociétés locales, en moyennant chacun des seize indicateurs correspondants. Ce sont ces indicateurs de distance que nous avons analysés pour former des typologies de comportements de filiales (proche/éloignée de la société mère et/ou des organisations locales).

Le questionnaire a été soumis à l'approbation d'un universitaire singapourien ainsi qu'à un cadre expatrié. Des modifications mineures de forme et de langage ont été apportées. L'annexe III en reproduit la forme finale.

2.2.2. Les questionnaires destinés aux sociétés mères

L'un des soucis que nous avons eus a été la taille du questionnaire afin de garantir un taux de réponse maximal. L'opérationnalisation des variables s'est faite en utilisant des sources existantes (principalement Ghoshal et Nohria, 1989, pour les variables de rapport filiale/société mère ; Prahalad et Doz, 1987, et Ghoshal et Nohria, 1989, pour les variables concernant les

[38] Cet indicateur fait partie d'une opérationnalisation des modèles organiques et mécaniques pour les organisations (Burns et Stalker, 1966).

[39] Il s'agit de valeurs absolues : le point de référence est le degré de pratique dans la filiale ; la distance est calculée entre ce point de référence et le degré de pratique dans la société mère et dans les sociétés locales, ces derniers pouvant indistinctement être inférieurs ou supérieurs à celui de la filiale.

environnements sectoriels et locaux), et en n'utilisant la plupart du temps qu'un indicateur par variable. Pour l'opérationnalisation de la variable dépendante, nous avons insisté sur les sous-systèmes, et non sur les caractéristiques.

Tout au long du questionnaire, conformément à l'esprit de la procédure suivie par Ghoshal et Nohria (1989), l'accent est mis sur la situation de la filiale singapourienne par rapport aux autres filiales équivalentes de l'entreprise multinationale dans son ensemble.

L'annexe IV reproduit la forme finale de ce questionnaire.

2.2.3. Fiabilité et validité des données collectées par questionnaires

Les concepts de fiabilité et de validité appliqués aux données recueillies par voie de questionnaires ont une connotation différente de ceux qui correspondent aux entretiens. Dans le cas présent, ce ne sont pas aux données mais à l'instrument utilisé pour les recueillir, que l'on applique ces deux notions : un instrument est fiable s'il fournit des résultats similaires lorsqu'il est présenté à des sujets différents ou plusieurs fois aux mêmes sujets ; il est valide s'il permet de mesurer réellement ce qu'il est censé mesurer (Grawitz, 1993 ; Usunier et alii, 1993).

Nous avons évalué la fiabilité de notre questionnaire par deux moyens :

- calcul du coefficient alpha, qui mesure le degré de cohérence des indicateurs qui mesurent la même variable opérationnelle (Cronbach, 1951). Le coefficient alpha peut se situer entre 0.5 et 0.6 de manière acceptable pour une étude exploratoire ; pour obtenir un bon niveau de fiabilité, il doit se situer entre 0.8 et 0.9 (Usunier et alii, 1993),
- estimation de l'effet interlocuteur (voir tableau 6.4).

La validité a été testée par plusieurs méthodes :

- comparaison entre variables perceptuelles et variables factuelles (voir tableau 6.4),
- calcul des coefficients de convergence entre les questionnaires destinés aux filiales et ceux destinés aux sociétés mères (voir tableau 6.4)
- calcul des coefficients de corrélation entre les différentes variables : ces coefficients doivent être inférieurs aux coefficients de fiabilité.

Un tableau synthétique de l'ensemble de ces coefficients de fiabilité et validité (sauf l'effet interlocuteur) peut être présenté en utilisant la matrice multitraits-multiméthodes (Campbell et

Fiske, 1959). Nous mesurons en effet plusieurs traits (correspondant à nos différentes variables opérationnelles) au moyen de plusieurs méthodes (questionnaire filiale, questionnaire société mère, données factuelles). Le tableau 6.8 reproduit cette matrice : en caractères gras sont représentés les coefficients alpha et en italiques les coefficients inter-évaluateurs et les corrélations données perceptuelles-données factuelles, en caractères normaux sont indiqués les coefficients de corrélation intra-méthodes (entre les variables mesurées par une même méthode) et les corrélations inter-méthodes (entre les variables mesurées par deux méthodes différentes).

Pour le calcul des données factuelles, un petit nombre d'indicateurs a été retenu :

- la dépendance par rapport à la société mère inclut la part du capital de la filiale détenue par la société mère, le pourcentage d'expatriés, la part des achats et ventes réalisés avec des sociétés affiliées,
- l'importance pour la société mère incorpore la taille relative de la filiale en termes d'effectif, de C.A. et de profit,
- l'importance pour le pays d'accueil comprend la taille absolue de la filiale en terme d'effectif , de ventes et de profit, et la part du C.A. de la filiale exporté,
- la formalisation des rapports filiale/mère correspond au nombre de pages du rapport mensuel envoyé au siège,
- la socialisation se réfère au nombre total de visites annuelles réalisées de part et d'autre, entre la filiale et le siège,
- nous n'avons pas trouvé d'équivalents pour les autres variables (les équivalents indiqués ci-dessus étant d'ailleurs bien imparfaits).

Pour mettre en évidence les "anomalies", nous les avons encadrées : ainsi peut-on remarquer les coefficients alpha inférieurs à 0.5, les coefficients de corrélation (dans les triangles) supérieurs aux coefficients diagonaux (alpha ou inter-évaluateurs selon qu'il s'agissent des triangles intra- ou inter-méthodes). De même avons-nous souligné les relations inter-variables qui montrent une certaine incohérence d'une méthode à l'autre, dans le signe de la corrélation. Il faut noter que, dans l'ensemble, les relations ne dépassent pas le seuil de significativité à 5 % ni même à 10 %.

La méthode permet une estimation solide des erreurs dues à l'élaboration des instruments (Usunier et alii, 1993). Appliquée à notre recherche, elle montre une fiabilité et une validité relativement importante de notre opérationnalisation, d'autant plus que le nombre de cas étudié est restreint (12 pour les questionnaires siège, 35 pour les questionnaires filiale) et que le questionnaire final développé est une adaptation d'instruments existants ainsi qu'une incorporation d'éléments spécifiques à cette recherche.

Tableau 6.8
Matrice multitraits-multiméthodes

	Questionnaire filiale											Questionnaire mère										Données factuelles				
	M	D	I	SL	R	IS	C	F	S	dM	dL	M	D	I	SL	R	IS	C	F	S	dM	D	I	IS	F	S
Questionnaire filiale :																										
Intégration mondiale (M)	**.47**																									
Dépendance (D)	.27	**.77**																								
Importance pour la mère (I)	.18	.29	**.83**																							
Spécificité de l'envt local (SL)	-.11	-.23	-.25	**.51**																						
Ressources locales (R)	-.12	-.55	-.17	-.02	**.79**																					
Importance pour Singapour (IS)	.43	.13	.44	-.24	-.07	**.80**																				
Centralisation (C)	-.02	.30	.20	-.09	-.36	-.21	**.67**																			
Modes impersonnels (F)	-.05	.19	.23	-.39	.14	-.01	.25	**.65**																		
Socialisation (S)	.06	.41	.26	-.27	-.20	.20	.16	.49	**.60**																	
Distance / SCO de la mère (dM)	-.07	-.22	.09	-.42	.30	.18	-.09	.35	.27	**.68**																
Distance / SCO locaux (dL)	.36	-.05	.10	-.03	-.20	.30	-.33	-.39	-.13	.21	**.85**															
Questionnaire mère :																										
Intégration mondiale (M)	*.94*	.47	.03	-.24	-.09	.18	.35	.25	.00	-.17	.28	**.53**														
Dépendance (D)	.38	*.58*	.25	-.48	-.18	.35	-.22	-.26	-.17	.04	.58	.28	**.61**													
Importance pour la mère (I)	.20	.35	*.84*	-.26	.08	.35	-.25	-.16	.02	-.31	.03	-.09	.07	--												
Spécificité de l'envt local (SL)	.07	-.09	-.03	*.53*	.29	.00	-.06	-.24	-.19	-.07	-.11	.00	-.64	.32	--											
Ressources locales (R)	.18	.14	.31	-.07	*.37*	.34	-.19	-.12	.21	.14	-.04	-.04	-.12	.66	.43	--										
Importance pour Singapour (IS)	.17	.07	.62	-.26	.29	*.74*	.23	-.10	.16	.13	.19	.01	-.04	.42	.40	.17	--									
Centralisation (C)	-.24	-.28	-.40	.12	-.57	-.62	*.44*	.34	.07	-.30	-.40	-.04	-.39	-.26	-.24	-.36	-.30	--								
Modes impersonnels (F)	-.10	-.30	.36	-.21	.57	.41	.54	*.50*	.65	.40	-.31	-.24	-.28	.05	.26	.16	.41	-.29	--							
Socialisation (S)	-.08	.18	.16	-.15	.55	.30	-.05	.18	*.31*	.13	-.13	-.13	.02	.50	.16	.39	.30	-.40	.30	--						
Distance / SCO de la mère (dM)	.01	-.14	.40	-.53	.38	.28	.04	.56	.51	*.86*	-.19	.19	-.11	.22	.00	.40	-.10	-.12	.26	.32	**.91**					
Données factuelles :																										
Dépendance (D)	.19	*.35*	.16	.22	-.56	-.11	.43	-.16	.04	-.21	.13	.34	*.12*	-.12	.17	-.08	.35	-.01	-.21	-.19	-.64	--				
Importance pour la mère (I)	.12	.04	*.42*	-.30	.08	.32	.07	.20	.18	.22	.06	.10	-.31	*.49*	.59	.42	.59	-.16	.48	.46	.44	-.01	--			
Importance pour Singapour (IS)	.15	.17	.26	-.15	-.13	*.21*	.17	.18	.29	.22	-.07	.29	-.20	-.07	.23	.05	*.59*	-.22	.55	.28	.28	.23	.37	--		
Modes impersonnels (F)	-.11	.06	.28	-.30	.04	.17	.13	*.30*	.35	.19	-.14	-.12	-.14	.25	.01	.21	.37	-.18	*.23*	.29	.46	.05	.18	.19	--	
Socialisation (S)	.02	-.01	.26	-.15	-.18	-.07	.17	.30	*.36*	.20	-.15	-.03	.14	.11	-.14	-.18	.25	.31	.07	-.29	-.11	.25	.15	.30	.06	--

Nous n'avons pas encore abordé le problème de la validité externe des résultats de cette recherche, c'est ce que nous allons faire maintenant, en abordant la question de l'échantillonnage.

3. Echantillonnage des filiales

Rappelons que nos critères de sélection des filiales sont les suivants :

- plus de 50 employés permanents,
- engagement dans des activités de production à Singapour,
- dans les secteurs de l'électronique grand public (téléviseurs, audio, vidéo, téléphonie et accessoires, calculatrices) pour l'étude préliminaire, dans l'électronique professionnelle (composants, ordinateurs, systèmes d'information et de télécommunications), chimie et pétrochimie (raffineries et produits dérivés, gaz, résines, polymères) et produits de consommation courante (alimentation, boisson, tabac, hygiène domestique) pour l'étude généralisée,
- plus de 50 % de capitaux étrangers,
- détenus par une société japonaise, américaine ou européenne,
- de taille "mondiale" (c'est-à-dire ayant un C.A. annuel de plus de plus d'un milliard de dollars ou un effectif global de plus de 10 000 personnes).

L'échantillon initial a été compilé à partir de plusieurs annuaires publiés à Singapour (Leading International Companies in Singapore, 1991 ; Tradelink, 1991 ; Kompass, 1992 ; Electronics Manufacturers Directory of Singapore, 1993 ; The Singapore 1000, 1993/94) et ailleurs (Global Company Handbook, 1992 ; Directory of Multinationals, 1992). Il porte sur la totalité des filiales qui correspondent aux critères ci-dessus, 28 pour la première phase, 83 pour la seconde.

L'échantillon final obtenu est bien entendu différent de la population "cible". Il est inférieur en nombre compte tenu des refus de participation exprimés et comporte des caractéristiques légèrement différentes. Le tableau 6.9 permet d'analyser ces différences, qui apparaissent comme minimes. On peut noter une petite distorsion de l'échantillon final en termes d'origine nationale de la société mère (moins de filiales japonaises pour la première étude, plus d'européennes et moins d'américaines pour la seconde), en termes de secteur (le secteur chimique est plus représenté) et en termes de taille (les filiales sont en moyenne plus importantes dans l'échantillon final).

Tableau 6.9
Echantillon final et échantillon initial

	Etude empirique I		Etude empirique II	
	Echantillon initial (28)	Echantillon final (15)	Echantillon initial (83)	Echantillon final (35)
Origine nationale :				
• américaines	4 (14 %)	3 (20 %)	25 (30 %)	8 (23 %)
• européennes	3 (11 %)	3 (20 %)	31 (37 %)	16 (46 %)
• japonaises	21 (75 %)	9 (60 %)	27 (33 %)	11 (31 %)
Secteur industriel :				
• biens de consommation			20 (24 %)	6 (17 %)
• électronique grand public	28 (100 %)	15 (100 %)		
• électronique professionnelle			34 (41 %)	12 (34 %)
• chimie-pétrochimie			29 (35 %)	17 (49 %)
Taille de la filiale :				
• effectif moyen	1800 emp.	2200 emp.	700 emp.	750 emp.
• C.A. moyen	450 M S$	600 M S$	400 M S$	500 M S$
Age de la filiale (date d'établissement moyen)	1977	1976	non disponible	1970
Mode d'acquisition :	non disponible		non disponible	
• création		14 (93 %)		26 (74 %)
• acquisition		1 (7 %)		9 (26 %)
Part du capital détenu :	non disponible		non disponible	
• 100 %		11 (73 %)		26 (74 %)
• entre 50 et 100 %		4 (27 %)		9 (26 %)

La question de l'échantillonnage est importante pour déterminer la validité externe[40] de notre recherche. Dans le cadre d'une étude positiviste, la validité externe se définit comme (Usunier et alii, 1993, p.53) :

> *"La probabilité que des caractéristiques que l'on trouve dans l'échantillon, se trouvent à l'identique dans la population mère."*

La question pour nous est de savoir de quelle population mère il s'agit. Si l'on définit la population mère comme l'échantillon initial, la généralisabilité de nos résultats est grande. Par contre, si l'on considère l'ensemble des filiales étrangères basées à Singapour, elle est moindre. Enfin, si l'on prend les filiales étrangères en général, elle est relativement faible.

La définition proposée par Usunier et alii (1993, p.53) au concept de validité externe, appliqué aux études de nature phénoménologique, peut aussi être appliquée à notre recherche :

[40] Que ces auteurs appellent généralisabilité.

"Des idées et théories, bâties sur un terrain de recherche particulier, pourront-elles s'appliquer également dans d'autres terrains ?"

Cette question interroge directement les limites de notre terrain de recherche. A notre avis, ces limites ne tiennent pas tant aux types de secteurs que nous avons étudiés, ou à la taille des filiales observées, qu'au fait que la recherche se situe à Singapour. Les distorsions dues à ce terrain sont, à notre avis, de quatre ordres :

- l'étroitesse de Singapour fait que les rôles attribués aux filiales ne varient pas dans la même mesure que pour des filiales implantées, par exemple, en Espagne (comme on peut le déduire de l'étude de Jarillo et Martinez en 1990),
- l'absence de sociétés locales privées de taille suffisante fait que la plupart des filiales ont été créées : les acquisitions mentionnées plus haut ont été réalisées auprès d'autres entreprises multinationales,
- la dépendance technologique de Singapour place ce pays parmi les pays en voie de développement pour ce critère précis,
- enfin la politique économique libérale du gouvernement singapourien oppose ce pays à des contextes nationaux qui limitent étroitement les activités des entreprises multinationales.

Ces éléments empêchent de généraliser les résultats de notre recherche à des contextes nationaux extrêmement différents : pays à marché potentiel important comme la Chine ou l'Inde, pays à tradition industrielle ancienne comme la plupart des pays développés, pays fortement réglementés comme l'Indonésie ou l'Inde (mais sur ce dernier point, les évolutions récentes tendraient à prouver que de moins en moins de pays sont dans ce cas). En réalité, il s'agit de conséquences et caractéristiques du modèle de développement singapourien.

Nous reprendrons certains de ces éléments dans le chapitre final de la thèse où nous tenterons de donner des pistes de recherche pour compléter et continuer le travail que nous avons fait ici.

En guise de conclusion sur ce chapitre méthodologique, il nous paraît important de résumer les différents choix que nous avons faits et de faire un point sur la position de notre approche par rapport aux critères généralement admis de "scientificité" d'une recherche en gestion.

Le tableau 6.10 reprend les éléments essentiels de notre approche. Il distingue la première étude empirique de la seconde.

Tableau 6.10
Caractéristiques des deux études empiriques menées au cours de notre recherche

	Première étude empirique	Seconde étude empirique
Objectifs	1. S'assurer que le sujet est praticable à Singapour 2. Acquérir une connaissance du terrain 3. Présenter des portraits-types de filiales	1. Valider les résultats de la première étude 2. Tester les hypothèses du modèle théorique 3. Compléter et/ou modifier le modèle théorique sous forme de portraits-types de filiales
Type	Qualitative	Quantitative, les données qualitatives étant utilisées pour aider à l'interprétation des résultats
Instruments	Entretiens semi-structurés Collecte de données secondaires et de documents	Entretiens semi-structurés Questionnaires fermés auprès des filiales Questionnaires fermés simplifiés auprès des sociétés mères
Résultats	Sur 28 lettres envoyées aux directeurs de filiale, 15 ont reçu un accord, 23 entretiens ont été pratiqués (28 h 30 au total) : • taux de réponse : 53.6 % • taux de couverture : 1.5 entretien par filiale, 1 h 15 par entretien	Sur 83 lettres envoyées aux directeurs de filiale, 44 ont reçu un accord, 46 entretiens ont été effectués (52 h 15 au total), mais seulement 35 questionnaires complets ont été obtenus pour les filiales, et 12 pour les sociétés mères : • taux de réponse : 42.2 % • taux de couverture : 1.1 entretien, 1 questionnaire filiale et 0.35 questionnaire siège par filiale, 1 h 10 par entretien

Au vu de ce bilan, on peut dire que le taux de réponse obtenu est élevé mais que le taux de couverture (ou la "quantité" d'informations réunies pour chacune des sociétés) est plutôt faible. Nous avons déjà vu, lors de notre analyse des difficultés rencontrées au cours de cette recherche, les raisons principales de ces résultats. Nous pourrions les résumer en deux points :

- la bonne performance de notre taux de réponse a, à notre avis, pu être obtenue grâce à un démarchage systématique et méthodique, selon des critères précis, de l'ensemble de la population cible, et à une approche privilégiant les entretiens pour l'établissement de

rapports personnels. C'est d'ailleurs, il faut le souligner, ce qui nous a motivée à continuer dans ce sens pour la seconde étude empirique,

- les difficultés générales éprouvées pour rencontrer les personnes souhaitées et pour obtenir certaines informations de nature plus confidentielles ou stratégiques (données quantifiées précises) sont dues à notre avis principalement aux aspects psychologiques et culturels des interactions chercheur/interlocuteur (biais de courtoisie, statut du chercheur) et au rapport ambigu qui peut exister entre le représentant d'une filiale étrangère et un chercheur (problème du statut du chercheur, méfiance quant à l'utilisation des données divulguées). C'est là aussi ce qui nous a poussée à effectuer une seconde étude empirique en collectant des données par voie de questionnaires auprès d'un plus grand nombre de sociétés dans plusieurs secteurs.

TROISIEME PARTIE

RESULTATS DES ETUDES EMPIRIQUES

"Des personnes qui ont des rêves différents peuvent partager le même lit."
(Proverbe chinois)

Comme nous l'avons souligné lors du chapitre précédent, l'étude empirique s'est faite en deux étapes :

- une première série d'entretiens a été effectuée entre septembre 1993 et janvier 1994 auprès de quinze filiales de production dans le secteur de l'électronique grand public,
- une seconde série d'entretiens et de questionnaires a été réalisée entre juin et octobre 1994 auprès de trente cinq filiales de production dans trois secteurs industriels différents : composants électroniques, ordinateurs et systèmes d'information ; chimie et pétrochimie ; produits de grande consommation (agro-alimentaire, détergents, tabac).

Il nous semble plus approprié de présenter les résultats obtenus de manière séparée : c'est l'objet des deux chapitres qui suivent. Nous effectuerons une synthèse de l'ensemble des résultats à la fin du chapitre 8.

Les trois sous-objectifs de la thèse annoncés en introduction sont, nous le rappelons, les suivants :

- obtenir une description du système de contrôle qui est en place dans les filiales d'entreprises multinationales,
- obtenir une comparaison entre ce système de contrôle et les systèmes des organisations locales et de l'entreprise mère,
- établir un lien entre la perception des contraintes de l'environnement par les dirigeants et la proximité ainsi exprimée des systèmes des filiales par rapport à ceux des organisations locales et par rapport à ceux de leur entreprise mère.

En relation avec ces trois sous-objectifs, nous présenterons nos résultats dans chacun des deux chapitres suivants autour de trois points :

- la description, par les dirigeants, des politiques et des pratiques de contrôle propres à chaque filiale,
- la comparaison qu'ils effectuent entre ces politiques et pratiques et les systèmes locaux, d'une part, et le système de l'entreprise mère, d'autre part,
- les facteurs d'influence qui agissent sur l'adoption et la mise en oeuvre de politiques et de pratiques propres aux systèmes locaux et parentaux.

CHAPITRE 7

RESULTATS DE L'ETUDE PRELIMINAIRE

Nous rappelons que l'étude préliminaire a pour objectif :

- de nous assurer de l'adaptation du sujet à Singapour, c'est-à-dire de répondre à la question : notre problématique est-elle une problématique réelle sur le terrain ?
- d'acquérir une connaissance plus approfondie du terrain en vue, d'une part, d'expérimenter et de mettre au point les méthodes et instruments d'enquête et, d'autre part, de recueillir des données qualitatives susceptibles de nous aider à l'interprétation de nos résultats,
- de présenter des portraits-types de filiales.

Cette approche qualitative du sujet nous permet de présenter brièvement les quinze filiales que nous avons étudiées sous forme de "mini études de cas" et de classer autour de trois points principaux les réponses obtenues dans chaque filiale :

- comment les dirigeants des filiales étudiées décrivent-ils les systèmes de contrôle qui y sont en place ?
- quels aspects du système de contrôle sont perçus proches du système de la société mère ? quels aspects comme proches des systèmes locaux ?
- quels sont les obstacles et les facteurs favorables ressentis à l'adaptation locale et à l'unification des systèmes ?

Deux remarques préalables nous semblent nécessaires :

- pour des raisons de confidentialité, nous ne mentionnons pas les noms des filiales que nous avons étudiées, mais nous y faisons référence par l'intermédiaire d'une lettre et d'un chiffre : les filiales qui ont des sociétés mères communes partagent la lettre de leur code,
- les données mentionnées ci-dessous sont dans l'intégralité issues des entretiens ou des documents fournis par les personnes interrogées. Pour respecter les propos de ces personnes, ces données sont dans un premier temps résumées en quelques paragraphes. Elles ne sont comparées et interprétées que dans un deuxième temps.

1. Présentation des sociétés

Nous avons fait le choix de présenter les quinze filiales étudiées sous forme de tableau (tableau 7.1 ci-dessous) pour en faciliter la lecture et la comparaison.

Tableau 7.1
Etude préliminaire : description des filiales étudiées

Fil.	Origine du capital	Nombre d'employés et chiffre d'affaires[1]	Fonctions et nombre d'usines implantées à Singapour	Produits fabriqués	Date et mode d'acquisition	Descriptif sommaire
A1	100 % Europe	6000 emp. 1.6 Md S$[2]	Siège régional 5 usines	Téléviseurs Produits audio Tuners Appareils électriques à usage domestique Composants TV	Création en 1951	La filiale A1 fait partie d'une grande entreprise multinationale européenne leader dans les domaines de l'électronique professionnelle et grand public. Elle effectue l'assemblage de produits audio à la fin des années 1960, puis incorpore peu à peu les autres activités. Elle fait aujourd'hui partie des dix plus grosses entreprises singapouriennes. Sur 5 usines, 4 sont destinées à l'exportation et couvrent 30 à 70 % des besoins mondiaux du groupe. La production de la cinquième est consommée en interne par la filiale singapourienne. Elle exerce également une activité commerciale pour l'ensemble des divisions de la société mère et offre des services régionaux pour certaines de ces divisions. Elle a enfin une responsabilité de siège mondial pour les produits audio et possède le statut d'OHQ (Operational Headquarters[3]).
B1	51 % Europe 49 % Japon	2800 emp. 600 M S$	Production et centre de développement produit 1 usine	Magnétoscopes	Création en 1987	La filiale B1 est une filiale en joint venture dont la gestion est confiée à l'entreprise mère européenne qui détient 51 % de son capital. Le partenaire japonais est une grande entreprise japonaise, leader mondial dans le secteur de l'électronique ; elle fournit la technologie. L'entreprise mère européenne est spécialisée dans les domaines de l'électronique grand public et de la défense. B1 est la seule usine de magnétoscopes pour le groupe européen. La totalité de la production est exportée par l'intermédiaire des réseaux commerciaux des deux sociétés mères.

[1] M = millions, Md = milliards.
[2] Le Dollar Singapour équivaut à peu près à 3.6 Francs.
[3] Le statut d'OHQ ou Operational Headquarters est octroyé depuis 1986 par le gouvernement singapourien aux filiales de multinationales qui ont un siège régional à Singapour et qui ont délocalisé un certain nombre de services et de fonctions de siège. Ce statut donne droit à des avantages fiscaux. En 1993, sur 200 multinationales ayant un siège régional à Singapour, 45 avait un statut d'OHQ (PEE, 1993 ; Tan, 1995).

B2	100 % Europe	2100 emp. 1.8 Md S$	Siège régional 1 usine	Téléviseurs Tuners Téléphones Produits audio	Acquis en 1987	La filiale B2 est issue d'un rachat de l'ensemble des activités grand public d'un groupe américain dont les activités à Singapour datent de la fin des années 1960. Créée initialement pour effectuer l'assemblage de produits audio puis de téléviseurs, la production a été peu à peu transférée en Malaisie. La filiale comportait au moment du rachat deux entités : une entité audio ayant la responsabilité du développement produit et ayant un rôle de support technique auprès des trois usines régionales d'une part, et une entité télévision comprenant une usine d'assemblage en Malaisie, une usine de tuners et un centre de développement à Singapour. Se sont rajoutées depuis une activité commerciale régionale pour les produits grand public, des services régionaux et une responsabilité de siège mondial pour un groupe de produits vidéo. La filiale a un statut d'OHQ.
C1	92 % Japon 8 % local	900 emp. 200 M S$	Production 1 usine	Téléviseurs Produits audio Appareils électriques à usage domestique	Création en 1972	La filiale C1 est l'une des vingt cinq filiales singapouriennes, dont deux sièges régionaux, d'un grand groupe électronique diversifié japonais. Elle est créée à Singapour en raison de l'augmentation des coûts de production au Japon et pour constituer une alternative à Taiwan, politiquement plus risquée, où les investissements de la société mère étaient déjà importants. La quasi-totalité de la production est écoulée par l'intermédiaire de la société mère vers l'Europe et les Etats-Unis.
D1	100 % Japon	100 emp. 30 M S$	Production 1 usine	Compo-sants TV	Création en 1987	La filiale D1 est l'une des neuf filiales singapouriennes, dont une a statut d'OHQ, d'un géant électronique japonais. Elle a été établie à Singapour pour alimenter le marché américain et bénéficier de tarifs douaniers plus avantageux. Elle comporte une usine de production de pièces pour des téléviseurs assemblés aux Etats-Unis. D1 envisage une diversification de sa production vers des produits à plus forte valeur ajoutée dans le domaine des composants d'ordinateurs[4].

[4] Cette diversification a été opérée dans le dernier trimestre de l'année 1994 (fabrication de disques durs).

D2	100 % Japon	1800 emp. 250 M S$	Production 1 usine	Compo-sants audio/vidéo	Création en 1972	La filiale D2 est une autre des neuf filiales singapouriennes, soeur de D2. de ce même géant électronique japonais. Son activité est est passée d'une production à faible technologie et peu automatisée, qu'elle a transférée en Malaisie, à une production très automatisée et à une miniaturisation très poussée de ses produits finis. Elle produit des pièces électriques de haute précision pour des sociétés productrices d'équipement électronique grand public et d'ordinateurs. Elle fournit d'autres filiales du groupe et des sociétés indépendantes par l'intermédiaire du siège de la division, basé au Japon, qui fait la coordination entre les usines et les ventes.
E1	100 % Japon	1300 emp. 400 M S$	Production 2 usines	Téléviseurs Compo-sants TV Affichage à cristaux liquides Auto-radios	Création en 1972	La filiale E1 est filiale d'un troisième géant électronique japonais. En 1992, elle transfert ses activités d'achat et de coordination régionale à une filiale soeur récemment créée pour devenir un siège régional. La société écoule une partie de sa production à une troisième filiale soeur qui commercialise sur Singapour les produits de l'ensemble des divisions du groupe, le reste étant réparti en fonction des commandes internationales gérées par le siège.
F1	100 % Japon	200 emp. 180 M S$	Siège régional 1 usine	Produits audio	Création en 1988	La filiale F1 fait partie d'une compagnie japonaise de moyenne taille spécialisée dans l'électronique grand public. Elle comprend une usine audio, une activité commerciale centrée sur Singapour et, depuis 1992, un siège régional.
G1	100 % Japon	1200 emp. 650 M S$	Production 1 usine	Produits audio	Création en 1972	La filiale G1 est filiale d'une société japonaise électronique diversifiée de taille moyenne qui possède une petite dizaine d'entités de production et de distribution à Singapour. Créée au début des années 1970 pour contourner le boycott américain des produits japonais, elle fabrique de l'équipement audio et exerce une responsabilité d'achat et de supervision technique pour les quatre usines basées dans la région. Elle n'a pas d'activité de développement ni de distribution. G1 a peu à peu transféré la fabrication des produits à faible valeur ajoutée (radio-réveils, magnétophones) en Chine et en Malaisie et fabrique aujourd'hui des produits plus élaborés (karaokés, CDs).

G2	79 % Japon 21 % partenaires locaux et japonais (sociétés de distributions)	550 emp. 150 M S$	Production 1 usine	Appareils électriques à usage domestique	Création en 1966	La filiale G2, soeur de G1, est plus anciennement établie (c'est la première filiale de production du groupe à l'étranger). Elle fabrique des produits à technologie moins avancée et se trouve menacée par la concurrence des entreprises asiatiques en provenance de pays nouvellement industrialisés (Corée, Taiwan, Thaïlande). Elle n'a non plus ni centre de développement ni activité commerciale. Depuis 1978, elle n'est plus orientée vers les marchés locaux mais sert de plate-forme pour l'exportartion vers les marchés européens et américains.
H1	100 % Japon	700 emp. 300 M S$	Production 1 usine	Compo-sants TV	Création en 1990	La filiale H1 fait partie des six filiales[5] d'un grand groupe japonais spécialisé dans l'électronique grand public. Elle comprend essentiellement une usine complètement automatisée et sert les filiales du groupe productrices de téléviseurs, réparties en Asie du sud-est et au Japon, plus marginalement celles d'Europe et des Etats-Unis. C'est la seule usine de production de ce type de composants en dehors du Japon.
I1	98 % Japon 2 % local	1100 emp. 250 M S$	Production, développement, achat régional 2 usines	Produits audio	Création en 1978	La filiale I1 fait partie d'une société japonaise de moyenne importance spécialisée dans le domaine de l'électronique grand public. I1 a été établie pour servir les marchés européens. Elle comprend deux usines de production, un centre de développement produit et une petite activité régionale d'achat. Il y a également à Singapour une filiale commerciale pour l'ensemble des produits du groupe, servant le marché local, qui fonctionne de manière indépendante. La société I1 envisage à terme de transférer tout ou partie de sa production en Malaisie et de servir de centre de développement et de prestations de services techniques pour les usines du groupe implantées en Asie du sud-est.

[5] Deux centres de production, un siège régional ayant statut d'OHQ, une filiale commerciale et deux sociétés de service.

J1	100 % Etats-Unis	4200 emp. 600 M S$	Siège régional 2 usines	Téléphones Compo-sants	Création en 1985	La filiale J1 fait partie d'un grand groupe américain spécialisé dans l'électronique professionnelle et les télécommunications. Elle a été établie à Singapour pour développer la part de marché du groupe en Asie et comprend aujourd'hui deux usines produisant des téléphones portables et des composants, deux centres de développement produit et un siège régional. Le groupe est actuellement l'un des plus importants employeurs de Singapour. La filiale J1 a transféré une partie de sa production en Malaisie et au Mexique pour permettre une spécialisation plus grande de ses unités de production singapouriennes et la mise en fabrication de produits à plus forte valeur ajoutée.
K1	100 % Etats-Unis	5300 emp. 1 Md S$	Siège régional 4 usines	Compo-sants Périphéri-ques PC Calculatri-ces	Création en 1970	La filiale K1 est une filiale d'un grand groupe américain spécialisé dans les composants et ordinateurs. Etablie à l'origine pour assembler des composants électroniques, elle a peu à peu diversifié ses fonctions et lignes de produits. Elle se compose aujourd'hui de sept divisions fonctionnant chacune de manière indépendante : deux divisions composants verticalisées comprenant la fabrication, les tests et le développement produit, une division "périphériques" incluant les fonctions de fabrication et de commercialisation et des responsabilités de siège régional, une division PC comprenant la fabrication, le développement et la commercialisation d'une ligne de produits, une division commerciale régionale pour l'ensemble des produits du groupe et enfin deux divisions prestataires de services régionaux dans les domaines des télécommunications et de la logistique. K1 a un statut d'OHQ.
L1	100 % Etats-Unis	4500 emp. 700 M S$	Siège régional 2 usines	Compo-sants Téléphones et accessoires	Création en 1965	La filiale L1 fait partie d'un groupe américain spécialisé dans les télécommunications. Elle a été créée dans les années 1960 mais n'a commencé la fabrication qu'au milieu des années 1980. Elle comprend aujourd'hui une activité commerciale couvrant toute l'Asie Pacifique, un siège régional et sept divisions incluant pour la plupart la fabrication et la commercialisation, essentiellement en Chine, de différents composants et produits télécommunication. La société L1 a un statut d'OHQ.

2. Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales singapouriennes étudiées

Les présentations que nous faisons ci-dessous reprennent les points importants des entretiens autour de trois thèmes généraux, ceci afin de faciliter la comparaison des différents cas. Les trois thèmes sont les suivants :

- normalisation des politiques et des pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale,
- adoption de pratiques locales,
- modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.

A1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**

  On constate une normalisation récente (depuis une dizaine d'années) de la gestion et de l'organisation au niveau du groupe qui accompagne une rationalisation, une spécialisation et une mondialisation plus forte de l'ensemble des entités de production.

  La normalisation touche l'ensemble des procédures de gestion, et notamment la production et le contrôle interne. Les procédures marketing sont "moins rigides"[6] sauf pour les projets transnationaux. Les systèmes de gestion des ressources humaines sont également relativement normalisés.

  Depuis que Singapour a converti ses unités de production en "centres de production internationaux" et a pris des responsabilités régionales et mondiales, la filiale a été mise aux normes en ce qui concerne les standards communs quantifiés de qualité, productivité, délai, et profitabilité qui sont étroitement contrôlés par le siège, les procédures de production, de contrôle interne et de reporting qu'elle s'efforce de suivre de manière très "disciplinée".

  Il y a également des mots d'ordre globaux lancés "par le top" : qualité, productivité, re-engineering. Cette dernière campagne a donné lieu pour la filiale singapourienne à la mise en place de nombreux projets transfonctionnels destinés à changer l'organisation, à casser la "compartimentation" et à réduire les coûts. Ces projets peuvent déboucher sur des "innovations locales" qui peuvent être appliquées dans d'autres entités du groupe.

  Ce n'est que depuis peu que la filiale tente de normaliser aussi le système de gestion du personnel qui était pour l'instant géré de manière très "locale". Les dernières modifications ont notamment impliqué une procédure d'évaluation "en continu" avec deux évaluations par an et des critères précis incluant notamment moins d'éléments "techniques" et plus de facteurs personnels tels qu'esprit d'équipe et capacité au management des hommes (les feuilles d'évaluation sont maintenant normalisées), une volonté plus forte de motiver les employés qui passe entre autres par l'affichage quotidien des résultats obtenus dans chaque département, et enfin une incitation pour les cadres à changer souvent de fonctions et de filiales.

  La filiale est considérée comme "en phase" avec le système de gestion du groupe grâce à une normalisation importante de ce système. Ce système global repose essentiellement sur les objectifs et sur l'évaluation, sur l'échange d'information et d'idées, et sur un petit volant de cadres mobiles garantissant ces échanges et cette normalisation.

- **Adoption de pratiques locales.**

  On constate des "particularismes locaux" dans le domaine des relations interpersonnelles (respect du patron, manque d'esprit d'équipe, manque d'initiatives, fiabilité du personnel dans les domaines techniques, circuits d'information indirects, importance des habitudes acquises). Mais cela ne dépasse guère le niveau des relations inter-usines ou inter-départements.

- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**

  Il y a dans le groupe un grand pouvoir d'influence et une grande liberté de proposition de la part de la "base", "beaucoup plus que sur le papier".

  Il y a aussi une communication constante avec les interlocuteurs au siège qui aident les dirigeants locaux "à penser et agir de la même façon".

  L'un des "points forts" du groupe réside dans l'existence, outre un grand nombre de techniciens en poste à l'étranger pour une période très courte, d'une "mafia d'expatriés permanents" composés pour grande partie de "techniciens" qui partagent leur expérience avec d'autres filiales et pour le reste de "généralistes" de haut niveau hiérarchique qui aiguisent ainsi leur adaptabilité et développent la culture du groupe. La gestion de leurs carrières est planifiée au niveau central.

  Cinq cadres de Singapour ont été placés à l'étranger, au siège ou dans d'autres filiales d'Asie. Il y a cinquante expatriés dans la filiale singapourienne, à des postes de direction ou à des postes techniques. Le directeur de la filiale et son adjoint sont tous deux singapouriens. Le directeur fait partie du conseil d'administration du groupe.

[6] Les expressions entre guillemets sont directement issues des entretiens.

B1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Bien que cette société soit en joint-venture et que la technologie soit fournie par le partenaire minoritaire japonais, B1 est considérée comme étant "aux normes groupe" de la société européenne dans les domaines suivants : organisation générale, reporting, suivi comptable des coûts, procédures et standards de production, systèmes budgétaires, évaluation du personnel.
  Il y a des organisations centrales et régionales de formation pour l'ensemble du personnel des filiales.
- **Adoption de pratiques locales.**
  A l'embauche, un critère important de sélection consiste en la faculté d'adaptation et d'intégration dans une entreprise de taille internationale avec ses contraintes de structure et son inertie. Dans les faits cependant, le personnel local reste très attaché à l'organisation locale et ne se représente le groupe que de manière abstraite.
  Les "systèmes" sont identiques mais la manière de gérer les relations humaines est extrêmement différente du siège dans la mesure où les conditions et l'environnement de travail sont diverses : société jeune et multiculturelle, dynamisme, absence de contre-pouvoir syndical ou réglementaire mais situation de plein emploi et donc mobilité extrême du personnel, absence totale de loyauté à la compagnie, exigences fortes en termes de salaire, de conditions de travail, et d'opportunités de carrières, difficulté de trouver des personnes qualifiées dans le domaine du "management". Ces éléments empêchent une prise en main complète de la direction de la filiale par des cadres locaux.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  La période budgétaire est importante car elle comporte une phase de négociation des objectifs qui devront impérativement être réalisés l'année suivante. Ces objectifs sont essentiellement des objectifs quantifiés de volume, de qualité, de productivité, et de coûts.
  D'implantation récente, B1 bénéficie d'un groupe important d'expatriés (sept expatriés dans l'équipe de développement et deux à des postes de direction, sans compter les expatriés japonais qui ne font pas partie du personnel de B1 : deux à la direction et dix au développement) et tire parti de la proximité de la société B2 qui a des responsabilités régionales et mondiales. Chaque expatrié a une fonction technique et exerce également aux yeux du siège un rôle de contrôle et de liaison. Ces expatriés sont destinés à être remplacés par des singapouriens lorsque le processus de maturation aura eu lieu. Le groupe est extrêmement "tourné vers l'international" : ses expatriés viennent des filiales basées dans le monde entier, dans les faits principalement d'Europe et des Etats-Unis.
  Les membres du personnel local sont incités à participer aux nombreuses réunions internationales de coordination telles que réunions de divisions ou réunions fonctionnelles (beaucoup ont lieu sur place). Il y a environ six visites par an au siège. De même, le site de B1 est très fréquemment visité (environ une personne par semaine, fonctionnels, hiérarchie directe, fournisseurs, externes).

B2

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Le groupe a vécu une situation de fusion entre deux sociétés mères il y a cinq ans. Il en est résulté de nombreux changements de structure et de fonctionnement qui ne sont pas encore tout à fait stabilisés. La période de maturation commence depuis peu (2 ans) avec une tentative de la part du siège de créer un "esprit maison" en insistant sur le dynamisme, la combativité, l'initiative et l'esprit d'équipe et en s'appuyant sur la mise en place de groupes de projets transculturels et transfonctionnels et de systèmes de mesure des performances individuelles et collectives. Ces valeurs "passent très bien partout" (surtout la combativité à Singapour) car elles sont "suffisamment générales".
  Au niveau de chaque filiale, les "systèmes" sont normalisés pour faciliter la communication entre les unités de production et le siège et l'unification des différentes politiques industrielles, politiques d'achat et politiques de gestion financière. Les règles, standards et procédures de production, les systèmes d'information, les budgets et la programmation des objectifs en cascade, la formation, l'évaluation des postes et des performances sont identiques d'une usine à l'autre.
  Les procédures personnel (sélection, relations industrielles, administration) varient car les besoins sont différents dans chaque pays, mais elles sont normalisées pour le groupe au niveau de la région Asie.
  B2 est considérée comme "totalement aux normes groupe, que ce soit au niveau du reporting, des procédures, de l'organisation interne, ou de l'éthique".
- **Adoption de pratiques locales.**
  Les "concepts" sont adaptés à chaque situation particulière. Il y a des modifications mineures au niveau de la gestion des ressources humaines, par exemple dans les titres des fonctions.
  L'adaptation passe par une politique d'emploi de cadres locaux dans les filiales : chaque expatrié a la consigne explicite de former son successeur parmi des cadres locaux. L'objectif est d'avoir à terme (entre trois et dix ans pour la région) "des usines internationales" avec des standards de gestion internationaux "tenues" par des locaux afin que le groupe puisse "bénéficier de l'apport local".
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Les expatriés transmettent un "métier", cependant, la difficulté vient non de la compétence technique qui existe en Asie mais de l'absence d'une connaissance du groupe et de ses "réseaux" par les cadres locaux en raison de leur importante instabilité. Peu sont prêts à "donner pour le groupe" notamment pour des raisons d'absence d'image de marque locale et beaucoup ont des exigences financières de plus en plus fortes. Il y a donc une difficulté de garder des cadres locaux "de qualité".
  La filiale favorise ouvertement la participation des employés locaux aux diverses réunions internationales (environ tous les deux mois).
  L'intégration se fait "au prix" d'un nombre d'expatriés jugé trop important (il y a cinquante expatriés, la plupart à des postes de direction).

C1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  La filiale est considérée comme très profondément "immergée dans la philosophie japonaise" notamment en ce qui concerne la formation du personnel et l'organisation du travail.
  La filiale est considérée comme "en accord" avec les principes fondamentaux de gestion et la philosophie générale du groupe qui insistent sur le bien-être et la contribution à la société et l'harmonie avec la nature et les êtres humains.
  Il n'y a pas de descriptions de poste détaillées car la part du travail d'équipe est importante et elle est difficile à décrire dans une fiche de poste individuelle.
  En général, la philosophie générale est bien acceptée, il y a cependant parfois des difficultés de communication entre expatriés et locaux dues à des différences de coutumes ou d'approches des problèmes. Ces difficultés sont traitées par l'intermédiaire du directeur administratif, qui est singapourien, et membre du personnel depuis vingt ans.
- **Adoption de pratiques locales.**
  La filiale cherche à obtenir une image de "bon citoyen singapourien" en subventionnant de nombreux projets et associations locales, en participant à la vie sociétale communautaire du pays (fêtes, animations de rues) et en s'attachant à respecter les contraintes légales et réglementaires (par ailleurs peu contraignantes à Singapour par comparaison avec ses voisins de la région).
  Il y a une adaptation ad-hoc et décentralisée des principes de gestion de l'entreprise mère. Par exemple, il y a des principes généraux concernent la formation du personnel. Ces principes sont adaptés dans la mesure où la mise en place de politiques de formation (stage d'orientation de quelques jours à l'embauche, formation sur le tas), la rédaction de procédures locales, la description des postes de travail ou des fiches d'évaluation sont de la responsabilité de la filiale.
  Il y a tout un travail de transcription des principes fondamentaux de gestion en organisation quotidienne du travail qui en permet l'adaptation au cas par cas.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Sept directeurs sur neuf sont japonais, il y a également douze ingénieurs japonais en production sur 90 cadres et ingénieurs. Certains membres du personnel (trois à quatre employés et cadres) ont été formés au siège pour une période de quelques mois. Il s'agit de formations techniques.
  Les visites au siège sont relativement rares (deux réunions de budget par an), par contre il y a beaucoup de visites de la part des équipes de développement produit, du contrôle qualité, des départements fonctionnels (environ quatre personnes par mois).
  Après plus de vingt ans d'expérience, la filiale considère avoir acquis une certaine autonomie et la reconnaissance de sa compétence par le siège.

D1	• **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale[7] et mise en oeuvre dans la filiale.** Tous les principes ne sont pas applicables dans le contexte singapourien : par exemple les relations avec les fournisseurs sont à beaucoup plus court terme et la société D1 en change plus fréquemment que dans des usines équivalentes basées au Japon. Ces principes ne sont pas détaillés et sont toujours ouverts à la discussion. La philosophie générale du groupe est "relativement humanitaire", la devise étant de "façonner des hommes avant de fabriquer des produits". Cela s'applique à Singapour : le personnel de D1 "récite le credo" tous les jours. Mais son application pose un problème au niveau des opérateurs qui, plus que des hommes et des produits, veulent "faire de l'argent". La filiale retient de la société mère les systèmes de formation (95 % du temps de formation sur le tas ; 5 % dans des stages de management "soft skills" pour les cadres seulement ; envoi de deux cadres au siège pour des formations maison de plusieurs mois) et une insistance à l'embauche sur les qualités de leadership et de pragmatisme. • **Adoption de pratiques locales.** L'adaptation des principes se fait au cas par cas, l'idée générale étant de "tirer parti du meilleur de chaque pays" et d'obtenir une efficience maximale. L'ensemble des règles et des procédures, descriptions de poste, fiches d'évaluation, critères de sélection ou de promotion, sont "locaux" dans le sens où ils sont écrits localement et correspondent aux conditions locales de travail. Par exemple, au siège, la loyauté à la compagnie représente 50 % de l'évaluation d'un employé mais la filiale n'en tient pas compte car l'emploi à vie serait totalement "inadapté" au marché du travail singapourien (taux de rotation du personnel élevé). L'apport local réside dans une ambiance générale plus "ouverte", des relations direction/employés plus axées sur la communication et la "vente des décisions" prises par la direction, un système d'évaluation "semi-ouvert" où un membre du personnel n'est convoqué par son supérieur hiérarchique qu'en cas de mauvaise performance. • **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.** Sur les sept cadres de la société, il y a deux singapouriens, l'un aux achats et l'autre aux relations humaines. La filiale reçoit des visites de spécialistes du siège en cas de problème technique (environ une fois tous les deux mois) et son directeur va au Japon une fois par an pour une réunion "division".

[7] Les données ci-dessous comprennent aussi le contenu d'un entretien effectué avec un cadre singapourien responsable de la formation au siège régional situé à Singapour.

D2

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  La filiale est considérée comme très attachée à suivre la philosophie du groupe dans tous ses principes. Il y a ainsi des réunions régulières de groupes de cadres et d'employés pour réfléchir à l'application des principes définis par le fondateur du groupe à la filiale D2. Ces principes reposent sur les valeurs de "responsabilité sociale", de "prospérité partagée", de "service public", et de progrès.
  Il y a des manuels définis au niveau du groupe dans les domaines du personnel, du "management" et de la qualité mais tous ces manuels ont été réécrits pour tenir compte des conditions locales.
  On pratique dans la filiale une sélection rigoureuse à l'embauche selon des critères d'"attitude" au travail et non de capacité technique. Elle embauche de préférence de jeunes diplômés lorsque cela est possible. Le stage d'orientation d'une semaine inclut une inculcation de la "culture du groupe" et une mise à niveau des connaissances techniques.
  On y insiste, tout comme la société mère, sur le développement du personnel et la formation "en continu", qui se fonde essentiellement sur la formation sur le tas et des stages au siège pour les personnes qui "s'en montrent capables" et qui ont acquis une ancienneté suffisante (environ une dizaine de personnes).
  Environ un tiers du personnel suit des cours de japonais organisées par l'usine.
  Il n'y a pas d'emploi à vie.
  Pour se conformer à une directive récente de la division destinée à l'ensemble des usines, la filiale s'est attachée à se mettre aux normes ISO 9000[8], ce qui a provoqué une remise à plat de l'organisation de l'usine et la rédaction de fiches de poste individuelles et de manuels de gestion. La filiale est très fière de proclamer qu'elle est la première usine de la division à avoir obtenu cette qualification, avant même les usines japonaises.
  Les politiques de formation restent fidèles à celles de la société mère ainsi que les critères de sélection, mais pas les systèmes d'avancement ni d'évaluation.
- **Adoption de pratiques locales.**
  La filiale est considérée comme une entreprise singapourienne par ses contributions à la société locale (donations, respect de l'environnement, transfert de ses compétences techniques aux employés locaux et aux fournisseurs).
  Sur sa propre initiative (car cela n'est pas dans la culture du siège), la filiale met en place un système de fiche d'auto évaluation remplie par chaque membre du personnel et qui fait l'objet d'une discussion bi-annuelle avec le supérieur hiérarchique.
  La philosophie générale du groupe est respectée mais l'atmosphère de l'usine, et spécialement les relations supérieur/subordonné, est jugée comme plus "ouverte" qu'au Japon.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il y a un aller et retour incessant du siège à la filiale de visiteurs : ce sont principalement des visites d'ordre technique de la part des membres de l'équipe développement du siège, ou de la part des ingénieurs de l'usine pour une formation ou une visite auprès des fournisseurs japonais (environ une visite par mois dans les deux sens).
  Toute la direction de l'usine est japonaise, les autres expatriés japonais étant des ingénieurs ou techniciens. Il y a vingt expatriés dans l'usine.

[8] Les normes ISO 9000 sont des normes de qualité européennes. Le gouvernement singapourien, par l'intermédiaire du SISIR (Singapore Institute of Standards and Industrial Research), promeut l'adoption de ces normes pour les sociétés singapouriennes. Des certifications sont obtenues sur la base d'un audit qualité, qui comporte des tests sur le contrôle et le management de la qualité. L'audit porte aussi sur la codification des postes de travail et sur l'organisation interne des sociétés (manuels de procédures, organigrammes, etc.) (Tan, 1995).

E1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  On considère dans le groupe[9] que le système d'emploi "à la japonaise" n'est pas du tout adapté au contexte singapourien où les salariés sont trop "impatients" pour attendre une promotion à l'ancienneté. Seul petit élément d'influence japonaise : la porte principale n'est pas utilisée par le personnel mais réservée aux visiteurs.
- **Adoption de pratiques locales.**
  Les politiques sont considérées comme locales : il n'y a pas de promotion à l'ancienneté, pas d'emploi à vie, pas d'embauche de jeunes diplômés mais au contraire une sélection à l'embauche sur des critères d'expérience acquise et de compétences techniques, pas de formation maison si ce n'est la formation sur le tas, et l'ensemble de la gestion du personnel relève totalement de la responsabilité de chaque filiale.
  L'atmosphère générale de l'usine est conviviale et amicale : le personnel partage un sens d'appartenance à une même famille, les relations supérieur/subordonné sont bonnes.
  Il n'y a pas de système d'évaluation "ouvert" ni "par objectifs".
  L'ensemble des procédures et politiques usine sont d'initiative locale, avec une mise aux normes ISO 9000 récente.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il n'y a pas d'objectif explicite d'emploi de plus de dirigeants locaux. Il est considéré par le groupe que les expatriés sont nécessaires pour assurer la communication avec le siège et faire en sorte que "les choses se fassent" : un singapourien n'aurait pas une expérience suffisante, particulièrement à l'étranger, pour assurer un poste de direction.
  Le groupe n'a pas d'organisation très établie, il fonctionne au contraire au travers des contacts étroits et personnels entre les différents cadres des filiales et avec le siège : il est difficile à un singapourien de se faire une place dans ces réseaux pour des raisons de barrières culturelles et linguistiques.
  Les objectifs du groupe dans ce domaine sont à long terme, plus que "certaines sociétés américaines pour qui seul le profit à court terme compte" : "nous voulons prendre notre temps".
  Il y a pour le moment cinquante expatriés au sein de la filiale : l'ensemble de la direction (dix personnes) et quarante cadres et ingénieurs.
  Le personnel local est encouragé à apprendre le japonais (environ cinquante personnes suivent des cours) et à participer à des stages techniques de plusieurs mois au siège (six à sept personnes).
  Il y a également des visites fréquentes de l'usine par les clients internes américains (une fois par semaine) et les cadres de l'usine vont souvent au siège pour des rencontres avec les fournisseurs internes ou externes et l'équipe de développement (une fois par mois).
  Une réunion budgétaire a lieu une fois par an à l'usine : les objectifs budgétaires servent uniquement à une meilleure planification financière et ne sont pas un engagement de la part de la filiale.

[9] La description des politiques "du groupe" sont issues d'un entretien avec un directeur financier japonais du siège régional de la filiale situé à Singapour.

F1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Il existe des politiques définies au niveau du groupe, par exemple pour l'établissement du budget ou la coordination de projets communs à plusieurs filiales, mais ces "instructions" restent très "générales" et leur application est du ressort de chaque entité locale. La politique générale est de "laisser le management local aux locaux".
- **Adoption de pratiques locales.**
  Il y a une politique explicite d'adoption de pratiques locales, en tout cas dans les domaines où le siège laisse de l'autonomie et "interfère peu" afin de ne pas "mal évaluer la situation locale".
  La filiale est considérée comme totalement "locale" et ne subissant pour ainsi dire pas d'influence de la part du modèle japonais : pas d'emploi à vie, pas de promotion à l'ancienneté, pas d'embauche de jeunes, sélection sur des critères d'expérience et de compétences techniques, augmentation et avancement uniquement sur la base du mérite individuel, système formel annuel d'évaluation, importance accordée à l'appréciation du superviseur pour les promotions et l'accès à la formation externe, ambiance générale considérée comme jeune et "informelle" (pas de code vestimentaire dans les bureaux, portes ouvertes).
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il y a cinq expatriés : direction générale, fabrication, marketing. Ce sont les domaines où une coordination par le siège est jugée nécessaire.
  Les cadres locaux sont encouragés à apprendre le japonais (très peu le font).
  Ils participent aux deux réunions annuelles de planification et de budget et à des stages techniques de formation au siège.
  Le personnel de la division visite fréquemment la filiale (une fois par mois) pour résoudre des problèmes ponctuels.

G1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  La filiale est considérée comme le résultat d'un mélange d'influences entre la référence japonaise et les "politiques gouvernementales" locales.
  L'esprit général des politiques de la filiale est japonais. Mais des différences existent pour des raisons de difficultés de communication (barrières linguistiques et culturelles) et de disparité d'environnement du travail (importance du taux moyen de rotation du personnel).
  L'ensemble des procédures et manuels sont locaux (qualité, processus de production, personnel), il n'y a pas d'emploi à vie, les promotions se font au mérite selon une appréciation formelle annuelle de la performance technique de chaque salarié par un comité de direction, les systèmes de rémunération se conforment aux coutumes locales.
  Des similitudes se retrouvent pour la formation (formation sur le tas, envoi de deux groupes de techniciens "experts" au siège pour une formation d'ordre essentiellement technique), les cercles de qualité (mis en place récemment), les critères de sélection (emploi de jeunes diplômés de préférence).
- **Adoption de pratiques locales.**
  Les politiques s'efforcent d'être conformes aux normes légales et aux directives gouvernementales (par exemple en matière de cercles de qualité).
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il n'y a pas d'aller-retours très fréquents entre le siège et la filiale (entre deux et quatre fois par an dans chaque sens) : la coordination avec la division repose sur la présence d'expatriés japonais qui utilisent leurs réseaux de "partenaires au siège". Il y a quarante et un expatriés au sein de la société G1, dont font partie tous les directeurs de départements et de "sections" et une dizaine d'ingénieurs.
  Le manque de loyauté du personnel local à la compagnie est considéré comme un obstacle majeur à l'emploi de plus de dirigeants locaux, quoiqu'il soit reconnu que cela permet d'embaucher en permanence du personnel jeune et peu expérimenté, ce qui "est une manière de maîtriser les coûts salariaux".

G2

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Le groupe a des procédures comptables normalisées.
  La filiale G2 fonctionne de manière indépendante : il y a peu de consignes de la part du siège.
- **Adoption de pratiques locales.**
  La filiale est identifiée comme étant "singapourienne", auprès de ses fournisseurs comme auprès de son personnel.
  Le directeur général est singapourien, les cadres locaux prennent de plus en plus de part dans les décisions, les expatriés se font moins nombreux (il y en a actuellement quatorze, dont quatre à des positions de "management").
  L'administration de l'usine est du ressort de chaque entité : l'ensemble des manuels et procédures de production et la classification des postes sont totalement locaux.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Les visites de part et d'autres sont peu fréquentes (deux fois par an dans les deux sens).
  Les objectifs budgétaires financiers ne sont pas considérés comme un engagement
  L'autonomie opérationnelle est totale. Cette autonomie est attribuée à trois facteurs : expérience acquise par la filiale (G2 est la première usine du groupe à l'étranger, elle a été établie il y a presque 30 ans), maturité de la technologie exploitée (il n'y a pas eu d'innovation technologique dans la conception du produit depuis les années 1960), manque de compétitivité de la part de la filiale (la filiale perd de l'argent depuis trois à quatre ans). Il en résulte une forte incertitude quant à l'avenir de la filiale à Singapour.

H1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**

  Le groupe[10] est considéré au Japon comme un groupe extrêmement international, parfois même "trop". La culture maison est très forte et a toujours été exportée dans les filiales étrangères. Elle consiste en une insistance très marquée sur les valeurs de créativité, de service aux consommateurs, de qualité, et d'autonomie.

  A Singapour aussi, le groupe tente d'inculquer ces valeurs. Un certain nombre d'exemples internes sont donnés pour illustrer l'importance de ces valeurs dans la gestion quotidienne des opérations.

  La filiale est considérée comme très proche de "l'esprit" de la société mère.

  A l'implantation de l'usine (récente), l'idée générale a été d'appliquer le système tel qu'il a été développé au cours des années d'expérience du groupe au Japon et à l'étranger et particulièrement aux Etats-Unis.

  Cependant, des adaptations sont nécessaires : "nous sommes venus avec un rêve, mais nous ne pouvons pas imposer la culture japonaise, tout n'est pas applicable tel quel dans un contexte différent. Il faut tirer parti du meilleur des deux pays".

  Dans les faits, il existe des instructions définies au niveau du groupe concernant la production ou la comptabilité analytique mais le marketing et la gestion du personnel sont du ressort de chaque unité.

  Il n'y a pas d'emploi à vie, pas de promotion à l'ancienneté.

  La filiale embauche de préférence de jeunes diplômés et la promotion interne est privilégiée.

  L'avancement se fait selon des qualités personnelles d'intuition, d'esprit d'équipe, de flexibilité, de dynamisme au travail, et d'engagement au service des clients et de l'entreprise (au siège aussi, on attache moins d'importance à l'âge qu'au potentiel personnel, mais cela n'y est pas toujours possible : "il faut faire avec le système japonais").

  Il existe une incitation financière à l'ancienneté.

  Il y a une volonté, tout comme au siège, de marquer par des signes extérieurs l'abolition des différences de statuts entre employés et cadres (par exemple à la cantine).

  Un effort important de formation a été réalisé au démarrage de l'exploitation : cent techniciens et ingénieurs ont été formés au siège pendant plusieurs mois. La formation se fait le plus souvent sur le tas mais, après trois mois de confirmation, le personnel participe à des stages de formation internes ou externes, et de même tout au long de leur carrière.

  La politique du groupe est d'employer le plus possible de cadres locaux, totalement lorsque l'équipe locale de direction est prête. Ce n'est pas encore le cas étant donné l'établissement extrêmement récent de la filiale (1990), mais "pourrait être possible à Singapour d'ici vingt ans".

  Dans l'ensemble, la filiale est considérée comme "en phase avec la philosophie générale du groupe". Cette philosophie passe par de petits détails d'organisation du travail et de la vie à l'usine dont l'application relève de décisions ponctuelles en fonction du contexte local.

- **Adoption de pratiques locales.**

  La société H1 a mis en place une procédure d'évaluation (deux fois par an) et une description formelle des postes (demandée spécifiquement pour la certification ISO 9000). Cependant, ces descriptions ne sont pas détaillées car l'accent est mis sur la "flexibilité" et non sur une codification trop importante de l'organisation.

- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**

  Il y a vingt cinq expatriés dont deux viennent d'une usine équivalente du groupe au Royaume Uni (les autres sont japonais).

  La rotation internationale des postes est considérée comme importante ; il y a par exemple un cadre singapourien, provenant d'une autre filiale, posté en Europe. Cependant, un expatrié non japonais doit investir dans la connaissance de la langue et de la culture japonaise, et il semble que peu de cadres soient prêts à faire cet effort, à Singapour comme ailleurs.

  Les visites internes et externes sont fréquentes (pratiquement une par jour) car l'usine est la plus automatisée du groupe (automatisation complète du processus) et fait office de vitrine.

  Les objectifs quantifiés de performance (qualité, productivité, volume) ont été atteints avant l'heure.

[10] La description des politiques "du groupe" sont issues d'un entretien avec le directeur singapourien des ressources humaines du siège régional de la filiale situé à Singapour.

I1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  La filiale est considérée comme imprégnée de philosophie japonaise. Cette philosophie repose sur des valeurs d'harmonie et de coopération entre l'entreprise et la société.
  Le groupe a crû de manière très rapide grâce à une avancée technologique très poussée dans un domaine majeur de son activité. Il croit donc également fortement à l'esprit d'innovation, à la qualité totale, à l'écoute du consommateur.
  Ces principes fondateurs ne sont pas écrits. L''organisation opérationnelle dépend de chaque usine. La traduction de ces principes se fait au jour le jour, en liaison étroite avec le siège et sous son contrôle.
  Pour la filiale, l'écriture des manuels et règles d'organisation ainsi que de la "philosophie" de l'entreprise s'est faite à l'occasion de la certification ISO 9000.
  Les ingénieurs de développement bénéficient d'un stage de six mois au siège. En outre, tous les cadres sont systématiquement envoyés au Japon pour une formation de deux semaines afin d'acquérir une connaissance du groupe ; tous ont donc des notions de japonais.
  L'ensemble des documents de travail provenant du siège sont en japonais.
  L'emploi de directeurs locaux ne peut se faire que par petites étapes. La lenteur du processus tient aux barrières linguistiques et au trop important taux de rotation du personnel à Singapour. Il y a pour l'instant onze expatriés qui forment l'équipe de direction ainsi que quelques ingénieurs au sein du département développement. Les expatriés ont un rôle essentiellement de formation du personnel local et de liaison avec le siège.
  Ce sont surtout des raisons d'impératifs de qualité qui entravent la délégation de la production à des ingénieurs singapouriens pour le moment. L'absence totale de supports écrits rend la transmission plus lente et plus difficile. Cela est valable pour la fabrication comme pour les systèmes internes de gestion.
- **Adoption de pratiques locales.**
  A l'intérieur de la filiale, l'évaluation du personnel n'est pas normalisée, elle dépend de chaque département. La formation se fait sur le tas ou à l'extérieur si cela est jugé nécessaire.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Les visites du siège (deux fois par mois) sont considérées comme fréquentes.

J1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Le groupe a subi un changement culturel important il y a une dizaine d'années qui a provoqué une ouverture plus grande de la société à l'international et une modification complète des structures et des mentalités pour passer d'une organisation compartimentée et relativement figée vers un type d'entreprise "entrepreneuriale" axée sur la performance et la mesure des résultats. Les qualités valorisées aujourd'hui sont la flexibilité et la capacité à "obtenir que les choses se fassent".
  Le groupe insiste aussi beaucoup sur la "responsabilité sociale" (donations, protection de l'environnement, éthique) et le développement du personnel. Cette philosophie générale est très acceptée à Singapour : le personnel est fier d'appartenir à une entreprise dont l'image est "visible", qui est un employeur important à Singapour, et s'accommode très bien d'une atmosphère "maternisante".
  Comme la société mère, la filiale insiste beaucoup sur la communication interne (il y a un département chargé de cela dans les trois entités de la filiale), sur le développement du personnel et la rotation des postes (mais les singapouriens sont peu enclins à travailler à l'étranger), sur les rémunérations attachées aux résultats individuels et à ceux du département (on pratique la "direction par objectifs").
  Dans le groupe, il y a des politiques normalisées pour le reporting des résultats mais non pour la gestion du personnel pour des raisons de plus grande adaptabilité au contexte national. Il existe cependant des "principes généraux du groupe".
  La filiale tient à garder une certaine "flexibilité" dans l'adaptation qu'elle fait des principes et politiques du groupe qui se traduit par une sensibilité aux "différences culturelles" (modifications mineures de pratiques) tout en restant fidèle à l'orientation marquée du groupe vers les résultats.
- **Adoption de pratiques locales.**
  Des adaptations mineures sont portées à la structure : la filiale a plus de niveaux hiérarchiques, attache plus d'importance aux "traits de statut", tels que titres et prérogatives dues à la fonction, enfin pallie le manque de mobilité des cadres singapouriens par des modifications de responsabilités entre les différentes filiales de la région.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il y a trente deux expatriés au sein de la filiale : cinq dans les usines à des postes de management et le reste au siège. Les raisons de l'emploi d'expatriés incluent l'insuffisance des compétences techniques des singapouriens dans certains domaines très précis et la nécessité d'une connaissance importante du marché américain qui est le débouché principal de la filiale (98 % de son chiffre d'affaires).
  Il y a des allers et venues fréquents entre le siège et la filiale (entre quatre et six par an de part et d'autre).
  Les objectifs budgétaires (principalement financiers) sont négociés une fois par an pour l'ensemble de la filiale et revus six mois plus tard. La filiale est un centre de profit.

K1

- **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.**
  Dans la filiale, on constate une culture commune à toutes les entités du groupe. Elle est véhiculée au travers de l'histoire des fondateurs, de documents internes et de livres et articles publiés à l'extérieur : elle s'appuie sur neuf principes que l'ensemble du personnel connaît et qui reposent sur des valeurs d'équilibre financier, de leadership, de service, d'éthique, de confiance, de coopération, d'autonomie, de communication, et d'ouverture.
  Dans la filiale, l'ensemble de ces principes est appliqué, ce qui se traduit par des pratiques communes de management telles que la direction par objectifs, l'emploi de jeunes diplômés, le caractère informel des relations (usage des prénoms), l'importance attachée aux échanges interpersonnels et à la communication (institutionnalisation des pauses café et des déjeuners), l'accent mis sur la promotion interne selon des critères de performance individuelle, la conception "ouverte" des bureaux (bureaux paysagers, portes constamment ouvertes), les standards communs et quantifiés de performance, les rémunérations liées à l'évaluation des compétences par le "marché" et aux résultats d'équipe, l'importance attachée à la formation (entre 10 et 15 % du temps de travail) non seulement technique mais aussi de management (stages internes sur le leadership, la qualité).
  La réputation de la filiale et sa bonne image de marque font qu'elle n'a pas de mal à recruter de jeunes diplômés et à les garder.
- **Adoption de pratiques locales.**
  On est fier dans la filiale d'être considérée comme totalement américaine avec du personnel exclusivement singapourien et en réalisant une performance excellente (la championne du groupe selon les critères de qualité, taille, et excellence de la force de travail, depuis que la filiale "a dépassé l'Allemagne").
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.**
  Il n'y a pas d'expatriés, mais il arrive qu'un certain nombre de cadres du groupe viennent quelques mois à Singapour ou que quelques singapouriens aillent au siège pour travailler sur des projets communs. Le personnel local est cependant destiné à rester à Singapour.

L1	• **Normalisation des politiques et pratiques au niveau de l'ensemble de l'entreprise multinationale et mise en oeuvre dans la filiale.** La philosophie du groupe se résume à quelques principes simples transcrits sur une petite carte portée par l'ensemble du personnel de la filiale : respect de l'individu, éthique, excellence, autonomie, qualité, rapidité, profitabilité. La filiale se conforme à ces principes et l'ensemble de son personnel y adhère sans difficulté car ceux-ci correspondent à des "valeurs humaines fondamentales". Les systèmes sont normalisés et communs à toutes les filiales : cela recouvre un système perfectionné d'évaluation individuelle (échelle de classification développée par le groupe), de rotation des postes (tous les deux ans) et de formation interne (le budget formation atteint 8 % de la masse salariale soit quatre fois la moyenne nationale). Il y a un centre de formation maison à Singapour qui regroupe de nombreux stages techniques et de gestion. Les critères de promotion reposent sur la capacité des individus à développer les membres de leur équipe, à les "entraîner" plutôt qu'à les "diriger". • **Adoption de pratiques locales.** Des "accommodations" existent au niveau de la grille des salaires, des avantages en nature et du temps de travail pour tenir compte des "coutumes locales", mais ces adaptations sont considérées comme tout à fait mineures, le reste étant "d'apparence très américaine". • **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère.** Il y a douze expatriés au sein de la filiale, tous américains. La plupart de ces expatriations se situent dans le cadre de programmes individuels de développement de carrière. Le directeur de la filiale a la responsabilité de former son successeur parmi les cadres singapouriens : son travail consiste à assurer la "transmission de la culture et le respect de la philosophie du groupe". Ceci prend du temps, notamment parce qu'un cadre ne peut accéder à un poste de direction qu'après avoir passé un certain temps à l'étranger.

3. Interprétation des résultats

La description que nous venons de restituer des perceptions par nos interlocuteurs de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales d'entreprises multinationales met en évidence un certain nombre de points marquants qui tournent autour de trois thèmes :

- la perception du "local" par les dirigeants des filiales d'etreprises multinationales et la question de l'existence d'un "modèle local de contrôle",
- la mise en évidence de typologies de filiales en fonction de ces deux dimensions d'unification et d'adaptation locale de leur système de contrôle,
- la mise en avant de facteurs créant obstacle ou aidant à l'unification et à l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales.

Nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations dans les trois sous-sections qui suivent.

3.1. Y a-t-il un modèle singapourien de contrôle ?

Il n'est pas envisageable, dans le cadre de cette thèse, de répondre de manière directe à cette question. Il nous aurait fallu étudier des entreprises locales, ce que nous n'avons pas fait. Cependant, de nombreux interlocuteurs ont utilisé le mot "local" à plusieurs reprises lors de leurs entretiens au travers des expressions telles que "coutumes locales", "localisation des systèmes", "gérer de manière locale", "nous sommes une entreprise locale", etc. En conséquence, il nous a paru important de comprendre ce que ce mot signifiait pour elles.

Nous pensons pouvoir comprendre la perception du local par nos interlocuteurs de trois manières différentes :

- est local ce qui n'est pas formel. "Gérer de manière locale" veut dire qu'il n'y a pas de procédures formalisées, que le poids des personnes, des réseaux personnels, des habitudes acquises est important (A1) ; une atmosphère de travail "familiale" (E1), "ouverte" (D1, D2, F1), "maternisante" (J1), où les relations de travail sont harmonieuses (E1, F1) est jugée comme locale,
- est local ce qui est hiérarchisé. Le poids du supérieur hiérarchique dans les décisions d'avancement ou de formation (F1) ou dans les mentalités (A1, B1) est prééminent, tenir compte des "coutumes locales" signifie accorder plus d'importance au "statut" et à ses prérogatives (L1), mettre plus de "niveaux hiérarchiques" ou "structurer l'organisation" (J1),
- est local ce qui suit les recommandations du gouvernement. Prendre en compte l'aspect local signifie suivre les réglementations en matière de protection de l'environnement ou de législation sociétale, être un bon citoyen (C1, D2, G1)

Par ailleurs, la description par nos interlocuteurs des politiques et pratiques adoptées par les filiales étudiées fait apparaître des points communs qui forment une autre description du "local", celle qu'exprime une certaine convergence de politiques et de pratiques entre des filiales différentes. Ainsi, on peut noter que :

- pour 11 sociétés sur 15 (73 %), les objectifs budgétaires sont négociés et constituent un engagement ferme, 10 (67 %) pratiquent la direction par objectifs,
- toutes les sociétés ont une description écrite des postes de travail et gardent trace des fiches d'appréciation des performances, 14 sur 15 (93 %) ont un organigramme,
- pour toutes les sociétés, la promotion se fait au mérite individuel et non à l'ancienneté. Deux sociétés seulement (13 %) incitent financièrement les employés à l'ancienneté,

- 11 sociétés sur 15 (73 %) ont une procédure formelle ouverte d'évaluation, sur une base annuelle ou bi-annuelle, avec des critères standards d'appréciation des performances,
- toutes les sociétés pratiquent la formation sur le tas, 11 (73 %) ont des formations maison (au siège ou à Singapour), 8 (53 %) insistent sur la rotation des postes, 5 (33 %) uniquement pour les cadres, 4 incluent l'étranger (27 %),
- 11 sociétés sur 15 (73 %) ont un système de bonus reposant sur la performance individuelle, 4 (27 %) sur la base d'une performance de groupe.

La comparaison entre ces politiques et ces pratiques d'une part et l'ensemble des réflexions et impressions rapportées sur ce que les expatriés et singapouriens entendent du "style de management local" d'autre part peut paraître contradictoire. Il y a d'un côté un aspect "traditionnel" du management (le mot est rapporté par notre interlocuteur singapourien de la société F1) marqué par le caractère personel des échanges et le poids du hiérarchique, et de l'autre une normalisation et une professionnalisation importante des pratiques sous l'influence de recommandations du gouvernement. Nous pensons que cette contradiction peut s'expliquer par un certain nombre de caractéristiques propres à Singapour :

- la coexistence d'une myriade de petites entreprises à capitaux familiaux (87 % des entreprises singapouriennes ont moins de 50 salariés, ces dernières formant 99 % des entreprises locales : EDB, 1993) et de la présence prépondérante de sociétés multinationales (les filiales de sociétés étrangères représentent 12 % des établissements singapouriens, emploient 35 % de la main d'oeuvre, créent 75 % des investissements privés et produisent 47 % de la valeur ajoutée : EDB, 1993),
- le rôle primordial du gouvernement singapourien qui promeut une normalisation des pratiques de gestion au travers de recommandations et d'incitations fiscales (normes ISO 9000, instituts de formation continue tels que le National Productivity Board, incitations fiscales à la formation),
- une référence explicite au modèle américain[11] de management à travers les programmes universitaires et de formation continue (il faut noter également que la quasi-totalité des professeurs de gestion au sein des deux universités singapouriennes ont un Ph.D américain ou britannique).

[11] Selon Wilkinson (1986), le gouvernement a explicitement promu le modèle japonais dans les années 1980, mais après un certain nombre d'études réalisées auprès des entreprises singapouriennes, a abandonné cette référence, l'estimant non praticable à Singapour étant donnée l'hétérogénéité culturelle et ethnique de la population.

Il est donc vraisemblable que coexistent à Singapour deux modèles de contrôle :

- Un modèle local au sens strict du terme (c'est-à-dire non importé[12]) qui correspond aux entreprises traditionnelles familiales chinoises de petite taille. Ce modèle est décrit dans la littérature comme étant paternaliste (Chong, 1987) et autocratique (Deyo, 1976 ; Low, 1984), ce qui peut être rapporté à l'idéal-type du fief de Boisot (1987). Le caractère paternaliste est décrit par Chong (1987) comme se rattachant au système familial traditionnel qui, bien que jamais appliqué tel quel à Singapour, reste une référence pour les singapouriens. Le paternalisme considère les employés comme les membres d'une grande famille (p.139) :

  > *"L'atmosphère est détendue et amicale. La plupart des choses sont faites de manière plutôt informelle, et les employés ne tirent normalement pas avantage de la situation mais réagissent de la façon dont le feraient des membres de la famille."*

  Chong donne plusieurs exemples de comportements caractéristiques du paternalisme : pas de licenciement, pas d'application stricte de la discipline, les employés sont censés "apprendre de leurs erreurs", l'employeur s'inquiète des conditions d'existence et du bien-être de ses employés. Par ailleurs, selon Deyo (1976), les entreprises singapouriennes sont plus centralisées que les entreprises occidentales, on y attache plus d'importance à la distance hiérarchique, la promotion se fait beaucoup plus à l'ancienneté qu'au mérite personnel, enfin l'autorité est orienté sur les tâches et non sur les personnes. Selon Low (1984), les cadres singapouriens gardent un style de leadership traditionnel autoritaire et il semble que les entreprises singapouriennes soient plus centralisées que les filiales de sociétés américaines.

- Un modèle que l'on pourrait caractériser d'"international" ou plutôt de professionnel qui correspond dans les faits à la référence américaine de management. On peut raisonnablement faire l'hypothèse que ce modèle est véhiculé par l'intermédiaire des universités locales et par les actions du gouvernement. En effet, périodiquement, des voeux sont émis par le gouvernement que la presse et l'Economic Development Board[13] se chargent de transmettre auprès des entreprises . Par exemple, une grande société pétrolière a été citée en exemple par la presse pour son système de détection des

[12] En réalité, il s'agit bien d'un modèle importé puisque transmis par des immigrants chinois.

[13] L'Economic Development Board (EDB) est une agence gouvernementale chargée de définir et de mettre en oeuvre les politiques industrielles du pays. L'EDB a aussi un rôle de promotion de Singapour auprès des investisseurs étrangers potentiels et de détection d'opportunités à l'étranger pour les investisseurs locaux (Goh, 1992).

potentiels parmi les cadres (Straits Times, 1994). Autre exemple encore : au début des années 1980, le gouvernement a pris un certain nombre de mesure pour promouvoir le concept du "management centré sur les personnes". Ce concept reposait sur l'idée de la mise en place du modèle japonais à Singapour : cercles de qualité, la formation du personnel et la promotion de l'enrichissement des tâches (Milton-Smith, 1986 ; Wilkinson, 1986). Or, selon Wilkinson, après un certain nombre d'études réalisées auprès des entreprises singapouriennes, cette référence a été abandonnée, considérée comme inadaptée à l'hétérogénéité culturelle et ethnique de Singapour. Tout ceci tendrait à montrer que l'influence anglo-saxonne sur les pratiques de management à Singapour est beaucoup plus forte que l'influence japonaise, comme le soulignent d'ailleurs certains observateurs (Milton-Smith, 1986 ; Chong, 1987).

Nous faisons l'hypothèse que cette dualité reproduit ce qui constitue l'identité profonde de Singapour. En effet, selon Chan et Evers (1978), la construction de l'identité nationale singapourienne se fonde sur une "idéologie de pragmatisme" qui s'explique par l'histoire de ce pays. Pour des raisons de survie économique et politique, en effet, Singapour n'a pas voulu, après son indépendance, greffer son identité sur la culture chinoise, non seulement parce que l'île était entourée de pays culturellement et politiquement anti-chinois (il y a eu notamment en Indonésie un certain nombre de pogroms anti-chinois liés à la présence d'immigrants chinois peu nombreux mais extrêmemnt puissants économiquement). D'autre part, les singapouriens de "race chinoise" ne forment que 75 % de la population du pays (Chan et Evers, 1978 ; Clammer, 1985 ; Régnier, 1987). Cette idéologie gouvernementale repose sur la création[14] d'une double identité : une identité fragmentée qui regroupe le privé, c'est-à-dire le social, le culturel, le moral, et qui est véhiculé par les différentes langues maternelles (malais, tamoul, et les différents dialectes chinois), et une identité universelle qui recouvre le public, c'est-à-dire le technique, le commercial, et le politique et qui est transmis par un véhicule commun : la langue anglaise. L'identité nationale se fonde en outre sur la promotion d'une société multiraciale, de l'apprentissage de plusieurs langues dès le primaire, de la tolérance religieuse, et d'idées de survie nationale (avec des modèles tels qu'Israël et la Suisse). Enfin, la séparation entre le technique et le social est étroitement surveillée par l'intermédiaire de nombreuses campagnes gouvernementales qui portent sur la décadence morale de l'Occident et la mise en avant de valeurs "asiatiques"[15] telles qu'ardeur au travail, frugalité, et sens de la famille.

---

[14] La plupart des observateurs de Singapour insistent sur le rôle absolument primordial de l'idéologie gouvernementale, véhiculée par son parti unique et par son fondateur Lee Kuan Yew, dans la création et la promulgation de l'identité singapourienne (Charbonnier, 1973 ; Clammer, 1985 ; Milton-Smith, 1986)

[15] Les valeurs asiatiques se définissent dans les faits comme l'opposé de ce qui est appelé "valeurs occidentales" qui stigmatisent les fléaux de la société (voir par exemple, Clammer, 1985 ; ou The Economist, 1994).

Il en résulte pour Singapour une grande tolérance et une acceptation de toutes sortes d'influences dans le domaine de la gestion. Cela est conforme aux conclusions de Chong (1987) qui considère Singapour comme une société fluide (p.134) :

> *"la fluidité culturelle est l'imprécision dans les normes culturelles et dans les valeurs, de telle sorte que les limites de l'univers culturel sont souvent mal définies et sont caractérisées par l'existence de normes et de valeurs qui se recouvrent, et même probablement qui s'opposent, et qui sont tolérées et sont considérées comme acceptables si les comportements qui en résultent obtiennent des résultats socialement désirables [...] Cette fluidité culturelle aide à expliquer l'absorption souvent facile et pragmatique de nouvelles valeurs et pratiques souvent étrangères dans la culture existante des organisations et de la société à Singapour."*

A la question : "y-a-t-il un modèle singapourien de contrôle ? ", nous pensons pouvoir répondre qu'il en existe deux, l'un traditionnel et marqué par le paternalisme, et l'autre américain, marqué par le professionnalisme et la normalisation des pratiques promulgués par le gouvernement. Cette coexistence de deux modèles est à notre avis très bien symbolisée par l'expérience de Wong (1991-92) qui est passé de la direction de la filiale d'IBM à Singapour à celle du groupe Hong Leong, société de trading singapourienne. Selon lui, la différence entre les deux types d'organisation est illustrée par la distance qui existe entre les valeurs fondamentales de chacune : pour IBM, ce sont le respect de l'individu, l'engagement personnel, l'excellence et le professionnalisme ; pour Hong Leong, ce sont l'esprit d'entreprise, la volonté de réussir, l'ardeur au travail, la réserve, et la pratique des vertus de vérité, d'intégrité et d'honnêteté. On peut noter, comme le souligne Chong (1987), que professionnalisme et esprit d'entreprise se retrouvent autour d'une orientation marquée vers les résultats : n'est valide que ce qui obtient des résultats. Ce pragmatisme et ce sens aigu de la performance fondent selon lui, avec l'ouverture de la société aux pratiques importées, la culture managériale de Singapour.

3.2. Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées

Plus qu'en termes de proximité des systèmes des filiales par rapport aux systèmes des entreprises mères et des organisations locales, c'est en termes de codification (ou de normalisation) des politiques et pratiques de contrôle que nous pensons pouvoir classer les filiales étudiées.

En effet, nous avons relevé deux caractéristiques fondamentales qui différencient les filiales :

- la normalisation des politiques au sein de l'entreprise multinationale, normalisation qui semble permettre leur application quasi-immédiate dans le contexte singapourien,
- la volonté de former et de promouvoir les membres du personnel local à des postes de direction dans la filiale ou dans le groupe afin qu'à terme la gestion de la filiale soit quasi-totalement confiée à des locaux.

La normalisation des systèmes se mesure au fait que les politiques sont identiques pour toutes les filiales, relativement détaillées, définies au niveau de la division ou du groupe et qu'elles aient le plus souvent un support écrit. Le degré de participation du personnel local s'évalue principalement par l'intermédiaire du nombre de dirigeants locaux ainsi qu'à certains critères tels que le nombre de visites rendues par le personnel de la filiale au siège ou le nombre d'employés locaux ayant suivi une formation au siège ou ayant été en poste à l'étranger. Nous avons également ajouté à ce tableau, à titre de comparaison, les politiques et pratiques de contrôle adoptées par les filiales étudiées.

Ainsi, les filiales étudiées peuvent-elles être, selon nous, regroupées en trois catégories différentes :

- Les filiales unifiées ont des systèmes de contrôle unifiés : les procédures et normes de gestion sont identiques à celles utilisées par d'autres filiales du groupe, l'ensmble du personnel est traité selon des systèmes uniques d'évaluation des performances, de formation et de gestion des carrières. On y trouve les sociétés A1, B1, B2, J1, K1 et L1. Certaines politiques et pratiques subissent parfois des adaptations locales (dans le cas de J1 par exemple, ce sont les manuels de gestion du personnel qui sont locaux, dans le cas de B1 et B2, ce sont également les systèmes d'administration du personnel qui suivent des "procédures Asie") mais ces modifications sont considérées comme mineures. Les raisons de cette unification se regroupent autour de deux facteurs fondamentaux : l'absence de perception d'une importante distance culturelle entre les comportements des singapouriens au travail et ceux des autres employés du groupe, d'une part. Cela est tout à fait explicite dans ce que rapporte un directeur d'usine de la société A1 : "la base humaine est la même partout". Il y a chez ces interlocuteurs comme une présomption d'universalisme. Et d'autre part les besoins de communication entre les unités d'un même groupe. Comme le rapporte le directeur industriel de la société B2, "les systèmes sont codifiés" afin que les usines puissent "bénéficier du global" et qu'elles "parlent le même langage".Ces filiales sont donc caractérisées par une normalisation importante des politiques et par une forte participation du personnel local.

- Les filiales ajustées (cas de C1, D2, H1, I1) : pour ces sociétés, l'idée générale est d'unifier le système de la filiale autant que possible. Cependant, l'adaptation des politiques et pratiques parentales se fait au cas par cas. Le cas de la filiale D2 illustre bien ce processus : chacun des principes généraux définis par le fondateur sont étudiés, en groupe de travail, au moment de l'embauche ou au cours des stages de formation qui jalonnent le parcours des carrières, pour essayer de trouver des solutions pratiques adaptées aux situations de travail de chacun des membres du groupe à la mise en oeuvre de ces principes. Il y a ainsi tout un travail de reformulation décentralisée des principes en organisation concrète et quotidienne du travail. On comprend que l'ensemble du processus d'ajustement soit beaucoup plus long que dans le cas des sociétés normalisées. Ces comportements se justifient par une absence de codification des systèmes de contrôle, une délégation de la responsabilité de leur application aux opérations locales, et la recherche d'une plus grande flexibilité. C'est ce qu'exprime par exemple le directeur des ressources humaines du siège régional de H1 :

  > *"Nous avons des descriptions formelles de poste [...] Elles ne sont pas très concrètes. Ce sont des définitions un peu verbeuses, car par dessus tout, nous valorisons la flexibilité."*

  Ces filiales sont caractérisées par une normalisation plutôt forte des politiques au niveau du groupe et par une importante participation du personnel local.

- Les filiales locales (E1, F1, G1, G2) dans lesquels très peu d'éléments d'influence de la société mère n'est perceptible. Il y a dans ces sociétés un souci de séparer deux systèmes coexistants, l'un pour le personnel local, et l'autre pour le personnel expatrié. Les raisons invoquées par ces sociétés sont toujours l'inadaptation du système parental au contexte local et un désir de se conformer aux réglementations et pratiques locales. Citons par exemple le cas de la société G1 où des cercles de qualité ont été mis en place, non parce que ceux-ci sont en usage à la société mère, mais parce que cela était recommandé par le gouvernement singapourien. Ces filiales sont caractérisées par une faible normalisation des politiques du groupe et une faible participation du personnel local.

Le tableau 7.2 reproduit par filiale l'ensemble des éléments qui justifient leur appartenance à tel ou tel groupe de la classification établie ci-dessus.

Tableau 7.2
Etude préliminaire : typologies des filiales étudiées

Types	Filiales	Normalisation des politiques et des pratiques	Participation du personnel local
Unifié	A1 B1 B2 J1 K1 L1	6 ont des principes généraux écrits 6 ont des politiques détaillées définies au niveau du groupe pour le suivi des coûts 5 pour l'organisation de la production 5 pour l'évaluation des performances individuelles 4 pour la gestion du personnel 1 pour le contrôle interne **Normalisation : forte**	1 n'a pas de directeurs expatriés 2 ont moins de 50 % de directeurs expatriés 3 ont entre 50 et 100 % de directeurs expatriés 2 directeurs de filiale sont locaux 1 a envoyé des locaux en poste à l'étranger pour 1, des locaux ont participé à des groupes de projets internationaux (plusieurs mois) 4 ont entre 5 et 10 locaux par an qui participent à des réunions régionales ou internationales 1 entre 10 et 20 1 plus de 50 6 pratiquent la DPO 4 la rotation des postes 3 l'emploi de jeunes diplômés 1 a une politique de sécurité de l'emploi local **Participation : forte**
Ajusté	C1 D2 H1 I1	3 ont des principes généraux écrits 1 a des principes non écrits 3 ont des politiques non détaillées mais définies au niveau du groupe pour le suivi des coûts 3 pour l'organisation de la production 3 pour la gestion du personnel **Normalisation : moyenne**	1 a entre 50 et 100 % de directeurs expatriés 3 ont 100 % de directeurs expatriés Pas de directeur de filiale local 1 a envoyé des locaux en poste à l'étranger 3 ont envoyé des locaux au siège pour une formation (plusieurs mois) 2 ont moins de 5 locaux par an qui participent à des réunions régionales ou internationales 1 entre 10 et 20 1 plus de 50 2 pratiquent la DPO 3 la rotation des postes 4 l'emploi de jeunes diplômés 1 a une politique de sécurité de l'emploi local **Participation : forte**

Localisé	D1 E1 F1 G1 G2	1 a des principes généraux écrits 2 ont des principes non écrits 2 ne savent pas 1 a des politiques générales pas détaillées mais définies au niveau du groupe pour le suivi des coûts 1 pour l'organisation de la production 1 pour la gestion du personnel **Normalisation : faible**	3 a entre 50 et 100 % de directeurs expatriés 2 ont 100 % de directeurs expatriés 1 directeur de filiale est local 4 ont envoyé des locaux au siège pour une formation (plusieurs mois) 4 ont moins de 5 locaux par an qui participent à des réunions régionales ou internationales 1 entre 10 et 20 2 pratiquent la DPO 1 la rotation des postes 0 l'emploi de jeunes diplômés 1 a une politique de sécurité de l'emploi local **Participation : faible**

Il faut noter que cette classification en trois groupes confirme :

- la littérature sur le transfert des systèmes de gestion japonais : on peut rapprocher notre typologie de celle des stratégies de transfert décrite par White et Trecor (1983), Sethi et alii (1984) et Negandhi et alii (1985) (tableau 3.2) et qui différencient les filiales qui ont un système dual (cas des filiales locales) de celles qui acculturent leur personnel local (cas des filiales ajustées),
- nos hypothèses sur l'impact des modes personnels et impersonnels d'intégration sur l'unification des systèmes de contrôle : on remarque que deux des axes de différenciation relevés ci-dessus (codification des politiques et pratiques et degré de participation du personnel local) correspondent à deux modes impersonnel et personnel d'intégration (respectivement le mode II, utilisation dans les filiales de règles et procédures définies au siège, et le mode IV, socialisation du personnel local : voir tableau 4.3). On ne note pas cependant d'unification partielle des systèmes de contrôle comme nous l'avions supposé (hypothèses 7 et 8) mais il se produit parfois un "décalage" dans le temps entre l'unification des systèmes de direction (principalement plans et budgets, procédures de contrôle interne) et celle des systèmes de gestion du personnel (comme c'est le cas des filiales A1, B2 et J1). Par ailleurs, plusieurs modes d'intégration sont parfois pratiqués à la fois : A1, par exemple, insiste particulièrement sur l'existence d'un petit groupe d'expatriés qui garantit l'échange de l'information et le transfert de la culture du groupe ; parallèlement, il y a un suivi étroitement contrôlé de l'atteinte des objectifs budgétaires. De la même façon, B2 et L1 ont mis en place des dispositifs de socialisation de certains

cadres locaux "à potentiel", l'objectif étant qu'ils atteignent une connaissance suffisante du groupe ou d'un contexte international.

Cette typologie nous permet d'opérer une distinction fondamentale entre deux types d'intégration des filiales :

- une intégration par les systèmes où les filiales sont considérées comme partie prenante d'un système global fait de politiques et pratiques relativement codifiées qui s'appliquent à tous : c'est le cas des filiales unifiées. Ces filiales ont relativement plus de directeurs locaux et utilisent les expatriés pour leurs compétences techniques jusqu'à ce que celles-ci soient transmises au personnel local,
- une intégration par les personnes où la présence du personnel expatrié semble indispensable à la coordination des opérations avec le siège et où la limite organisationnelle entre la filiale et la société mère est changeante en fonction de l'incluson du personnel local dans un système de contrôle propre à la société mère : c'est le cas des filiales ajustées pour lesquelles on constate une volonté d'assimilation du personnel local et d'emploi de dirigeants locaux, alors que les filiales de type local ne sont reliées à leur société mère que par l'intermédiaire de leurs expatriés.

Il est manifeste que cette double intégration reproduit la distinction entre entreprises européennes et américaines d'une part et entreprises japonaises d'autre part : les filiales de type unifié sont en effet toutes des entreprises à capitaux occidentaux alors que les filiales de type ajusté et local sont toutes d'origine japonaise. Cela est conforme aux conclusions des recherches comparative locales (Putti et Chong, 1985 ; Lim, 1987 ; Negandhi et alii, 1987). Ces conclusions sont reprises notamment par Putti et alii (1993, pp.119-120) :

> *"Au sein des multinationales occidentales, une filiale est considérée comme une unité légale et organisationnelle distincte, avec une direction séparée sur laquelle l'entreprise multinationale doit exercer un contrôle conscient. Dans ces sociétés multinationales occidentales, pratiquement tous les postes, sauf peut-être certaines positions critiques, sont occupés par des locaux [...] Par contre, beaucoup de filiales japonaises (surtout dans les pays moins développés) sont considérées comme des extensions des multinationales elles-mêmes [...] La direction de la plupart de ces filiales comporte presque entièrement des japonais [...] C'est pourquoi, d'une certaine manière, on peut dire que la "filiale" en tant que telle commence au niveau juste inférieur à celui du groupe des cadres japonais. Cette sous-filiale est vraisemblablement étroitement surveillée et contrôlée, avec peu voire pas du tout d'autonomie."*

Ainsi, cette différence de "vision" entre entreprises multinationales occidentales et japonaises se reproduit-elle au niveau de l'unification des systèmes de contrôle.

3.3. Facteurs liés à l'unification et à l'adaptation locale des systèmes dans les filiales étudiées

L'étude de la littérature nous a permis d'identifier un certain nombre de domaines d'investigation :

- le degré d'intégration mondiale des activités,
- la spécificité de l'environnement local,
- les facteurs de dépendance et d'importance,
- les modes de relation filiale/société mère.

L'objectif de cette première étude empirique n'est pas de tester nos hypothèses de travail. Nous avons cependant choisi de reproduire, dans le tableau 7.3, différents indicateurs synthétiques qui reprennent les thèmes abordés au cours des entretiens et qui conduisent à un premier test des hypothèses de travail. Les données sont présentées non par filiale mais par type de filiales.

Tableau 7.3
Etude préliminaire : premier test des hypothèses

	Type unifié	Type ajusté	Type local	Ensemble des filiales étudiées
Degré d'intégration des activités au sein du groupe :				
• raisons du choix de Singapour (première mentionnée)	3 expansion commerciale 3 coûts de production	2 barrières commerciales 2 situation stratégique	1 expansion commerciale 1 barrières commerciales 1 situation stratégique 2 coûts de production	4 expansion commerciale 3 barrières commerciales 3 situation stratégique 5 coûts de production
• part du C.A. de la filiale exporté	91 %	88 %	82 %	87 %
• part des achats de la filiale importés	51 % (1 sans réponse)	44 %	38 % (2 sans réponse)	45.5 % (3 sans réponse)
Spécificité de l'environnement local :				
• différences dans le comporte-ment des employés locaux	4 peu ou pas de différences 2 différences d'attitude au travail	3 peu ou pas de différences 1 différences dans l'organisation du travail	1 peu ou pas de différences 3 différences dans le style de communication (2) et dans l'attitude au travail (1) 1 très différent	8 peu ou pas de différences 6 quelques différences 1 très différent
• raisons des obstacles à l'unification des systèmes	2 pas d'obstacles 2 difficultés pour retenir le personnel 2 difficultés pour expatrier les locaux	1 pas d'obstacle 2 communication avec le siège 1 qualité insuffisante de la production	1 inadaptation des mentalités 2 communication avec le siège 1 difficultés de retenir le personnel 1 mauvaise performance de la filiale	3 pas d'obstacles 3 mentalités différentes 3 retenir le personnel 4 communication avec le siège 2 performances insuffisantes
• climat général favorable à l'activité de la filiale	6 très favorable	2 très favorable 2 augmentation des coûts de production	3 très favorable 1 augmentation des coûts de production	11 très favorable 3 augmentation des coûts

Dépendance de la filiale :				
• niveau des ressources locales	4 satisfaisant sauf au niveau du personnel 2 satisfaisant	2 satisfaisant sauf au niveau du personnel 1 satisfaisant sauf au niveau des fournisseurs (qualité) 1 satisfaisant	1 insuffisant 2 satisfaisant sauf au niveau du personnel 2 satisfaisant	1 insuffisant 9 satisfaisant sauf au niveau du personnel 5 satisfaisant
• part du capital détenu par la société mère	92 %	97.5 %	96 %	95 %
• part des ventes intra-groupe de la filiale	74 %	56 %	84 %	72.5 %
• part des achats intra-groupe de la filiale	16 % (1 sans réponse)	10 % (1 sans réponse)	40 % (1 sans réponse)	22.5 % (3 sans réponse)
Importance de la filiale :				
• taille de la filiale	4150 p. 1.05 Md S$	1125 p. 250 M S$	670 p. 280 M S$	2185 p. 580 M S$
• part relative de la filiale en termes d'output	3.6 %	0.7 %	1.6 %	2.2 %
• fonctions de la filiale	5 sièges régionaux 1 production/ développement	1 production/ développement/ achat régional 3 production	1 siège régional 4 production	6 sièges régionaux 2 production/ développement 7 production
• niveau technologique	6 ont un centre de développement produit par usine, 2 ont des usines très automatisées	1 sur 4 a un centre de développement produit, 1 a une usine très automatisée	pas de centres de développement produit, pas d'automatisation très poussée	7 sur 15 ont une activité de développement produit, 3 ont des usines très automatisées

Modes d'intégration :				
• autonomie (la plupart des décisions sont prises :)	4 en commun 2 localement, communiquée au siège	1 en commun 3 localement, communiquée au siège	2 en commun 3 localement, communiquée au siège	7 en commun 8 localement, communiquée au siège
• taux d'expatriés	0.9 % du personnel	2 % du personnel	3.4 % du personnel	2 % du personnel
• niveau d'engagement sur les objectifs budgétaires	6 fort 5 primes liées 0 pas d'engagement	3 fort avec primes liées 1 pas d'engagement	1 fort avec primes liées 4 pas d'engagement	10 fort 9 primes liées 5 pas d'engagement
• reporting mensuel par Md de C.A.	320 pages (4 sans réponse, dont 3 car le reporting est informatisé)	50 pages	100 pages (1 sans réponse)	130 pages (5 sans réponse)
• visites annuelles par Md de C.A.	15 rendues, 27 reçues	58 rendues, 126 reçues	18 rendues, 82 reçues	28 rendues, 72 reçues

A l'analyse de ces indicateurs, il apparaît que les filiales singapouriennes d'entreprises multinationales que nous avons étudiées ont des caractéristiques qui varient relativement peu :

- elles ont été établies, pour la plupart, dans les années 1970 et 1980, dans les premiers temps pour des raisons de coûts salariaux et, pour les entreprises japonaises, d'accès aux marchés occidentaux (pas de barrière à l'importation), enfin, plus tard, pour des raisons de proximité des marchés en croissance (expansion commerciale) et des pays producteurs de composants bon marché, ou pour des raisons de stabilité politique et de bon niveau général des infrastructures (situation stratégique),
- elles sont très dépendantes de leurs sociétés mères : la part du capital détenu par la société mère est importante (moyenne de 95 %), les ventes et achats intra-groupe sont très importants (73 % des ventes, 23 % des achats). Cette situation s'explique par le fait que peu des sociétés étudiées ont la responsabilité de la commercialisation des produits qu'elles fabriquent (6 sur 15 seulement), et que beaucoup sont des usines d'assemblage ou de fabrication de composants et pièces, pour des marchés dont elles n'ont pas la responsabilité (seule 1 société sur 15 écoule sa production en Asie exclusivement),
- elles sont très fortement tournées vers l'exportation (elles exportent en moyenne 87 % de leur production) et importent une part importante de leurs composants et pièces. Ces chiffres traduisent l'étroitesse du marché singapourien,

- leur importance relative en termes de production est comparable : 6 sur 15 représentent moins de 1 % de la production totale de leur groupe, seulement 5 font plus de 3 %,
- le niveau de ressources locales est relativement satisfaisant, avec cependant une certaine difficulté notée par plusieurs sociétés, à trouver du personnel (à tous niveaux), ou à le garder.

Par ailleurs, parmi les obstacles majeurs à l'unification des systèmes, sont le plus couramment cités :

- la difficulté d'expatrier les cadres locaux. Cette difficulté tient, selon ces personnes, à quatre facteurs principaux : la primauté absolue accordée à l'éducation des enfants, l'importance attachée à la prise en charge des parents âgés (le respect dû aux parents implique que le fils aîné et sa famille habitent chez ces derniers et les prennent en charge économiquement et moralement), le travail du conjoint et la crainte de l'étranger et du dépaysement (les singapouriens se sentent bien chez eux et sont fiers d'habiter une ville extrêmement propre, efficace et sûre),
- la difficulté de retenir le personnel local[16].

Ces obstacles sont à classer, à notre avis, dans la catégorie de ce que les interlocuteurs considèrent comme spécifique à Singapour.

Enfin, l'étendue des responsabilités des filiales constitue un facteur de différenciation important. Ces filiales peuvent en effet avoir un rôle de plateforme d'exportation pour les marchés mondiaux ou endosser certaines responsabilités régionales telles que supervision technique, achat ou siège régional. Ainsi peut-on dire que :

- les sociétés A1, B2, F1, I1, J1, K1, L1 sont des sociétés prestataires de services régionaux : à l'exception de I1, ces sociétés ont des fonctions de siège régional, le territoire qui leur est attribué étant circonscrit à l'Asie ou à l'Asie du Sud-Est. La part relative des exportations rapportée au chiffre d'affaires se situe entre 49 et 97 % pour ces sociétés, la part de l'Asie entre 20 et 100 % de ces exportations,
- les sociétés B1, C1, D1, D2, E1, G1, G2, H1 sont des plateformes d'exportation : elles n'ont qu'une fonction de production, de développement pour une seule d'entre elles, et elles sont destinées à servir les marchés mondiaux dans leur ensemble (elles exportent entre 69 et 100 % de leur production, entre 0 et 50 % en Asie).

[16] Le taux de rotation du personnel à Singapour est extrêmement important : il atteint 2 % par mois dans le secteur de l'électronique pour les ouvriers, 1 pour les cadres (source : entretiens).

Il y a parmi les filiales unifiées une majorité de prestataires de services régionaux (toutes à l'exception de B1). Il y a parmi les autres filiales une majorité de plateformes d'exportation (toutes à l'exception de F1 et I1). Il faut noter cependant que la majorité (toutes sauf G1 et G2) des sociétés de type plateforme d'exportation bénéficient par ailleurs d'un siège régional basé à Singapour.

Ces différences sensibles apparaissent en fonction de la façon dont les dirigeants présentent les fonctions des filiales :

- les filiales unifiées sont considérées pour la plupart comme les représentantes légales uniques auprès de Singapour des intérêts de leur société mère, souvent pour l'ensemble des divisions (sauf pour B1 et B2 dont le rôle ne dépasse pas celui de la division grand public à laquelle elles appartiennent) : il est par exemple dans la mission de J1 de "défendre les intérêts du groupe dans le pays", dans celle du directeur de L1 de "représenter légalement la société mère auprès des autorités", dans celle de A1 de "représenter la présence totale du groupe à Singapour".
- il en est autrement pour les autres filiales qui dépendent, semble-t-il, plus étroitement de la division à laquelle elles appartiennent. Cependant, chez certaines filiales (par exemple C1 et E1), on constate un souci d'action concertée entre tous les cadres du groupe présents dans le pays : une fois par mois, les cadres de E1 travaillant dans la région se retrouvent et réfléchissent à des actions concertées. D'une certaine manière, la représentation légale de ces filiales est plus collective et dispersée.

Cela nous replace dans le cadre de la représentation de la filiale (telle que décrite par Putti et alii, 1993) et reprend la différence fondamentale qui semble exister entre les entreprises multinationales occidentales d'une part et les japonaises d'autre part (Ballon, 1983).

Parmi les autres éventuels facteurs de différenciation, on note :

- l'importance de la filiale (les filiales unifiées sont plus importantes de manière absolue et relative que les autres types de filiales),
- le niveau de compétences de la filiale (plus les filiales sont unifiées, plus leurs compétences technologiques sont élevées, moins il y a d'expatriés ; et cela, il faut le noter, malgré un niveau perçu de ressources locales relativement homogène d'une catégorie à l'autre),
- la spécificité de Singapour (dans les filiales unifiées, on perçoit moins de différences de comportements ou d'attitudes des singapouriens au travail),

- les modes d'intégration (les filiales unifiées fournissent plus d'information au siège et reçoivent moins de visites : ce sont pluôt des modes impersonnels d'intégration ; les filiales ajustées reçoivent et rendent beaucoup de visites : ce sont pluôt des modes personnels ; les filiales locales ont un fort taux d'expatriés : il s'agit du mode I d'intégration du tableau 4.3).

CHAPITRE 8

RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE GENERALISEE

Au cours de la première étude empirique, nous avons pu, conformément à nos objectifs, acquérir une connaissance préliminaire du terrain d'enquête et mettre en évidence des portraits-types de filiales ; nous avons distingué trois groupes de filiales en fonction de plusieurs caractéristiques : normalisation des politiques au niveau du groupe, participation du personnel local, modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère, étendue des responsabilités de la filiale, perception de différences dans les comportements des employés locaux au travail.

Nous pouvons en conclure qu'il est envisageable, dans le contexte singapourien, de généraliser notre investigation à d'autres secteurs : l'étude de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées met en évidence des différences importantes entre les groupes identifiés.

L'étude empirique généralisée a des objectifs de recherche différents de la première étude[1] :

- valider les résultats obtenus au cours de l'étude préliminaire,
- tester les hypothèses de travail du modèle théorique,
- compléter et modifier le modèle théorique sous forme de portraits-types de filiales.

En conséquence, nos méthodes et instruments d'enquête sont aussi différents. Ainsi, alors que la première étude empirique repose sur une analyse relativement approfondie des filiales par l'intermédiaire d'entretiens, la seconde étude se fonde sur :

- des questionnaires fermés auprès des filiales,
- des entretiens semi-structurés.

L'analyse des données obtenues suit aussi une logique différente. Dans ce chapitre, nous traiterons les informations collectées par voie de questionnaires fermés. Celles recueillies au cours des entretiens serviront de validation des données quantitatives ou aideront à leur interprétation.

Les résultats de l'étude généralisée apportent des éléments de réponse à trois questions :

- comment les dirigeants des filiales étudiées à Singapour décrivent-ils les systèmes de contrôle qui y sont en place ? quels aspects des systèmes de contrôle perçoivent-ils comme proches des systèmes de leur société mère ? quels aspects comme proches de ceux des entreprises locales ?
- comment les systèmes de contrôle des filiales sont-ils positionnés par rapport aux systèmes des entreprises mères et des organisations locales ?

[1] Voir tableau 6.10.

- quels facteurs perçoivent-ils comme liés à l'unification des systèmes ? quels facteurs comme liés à leur adaptation locale ?

1. Description des systèmes de contrôle des filiales étudiées

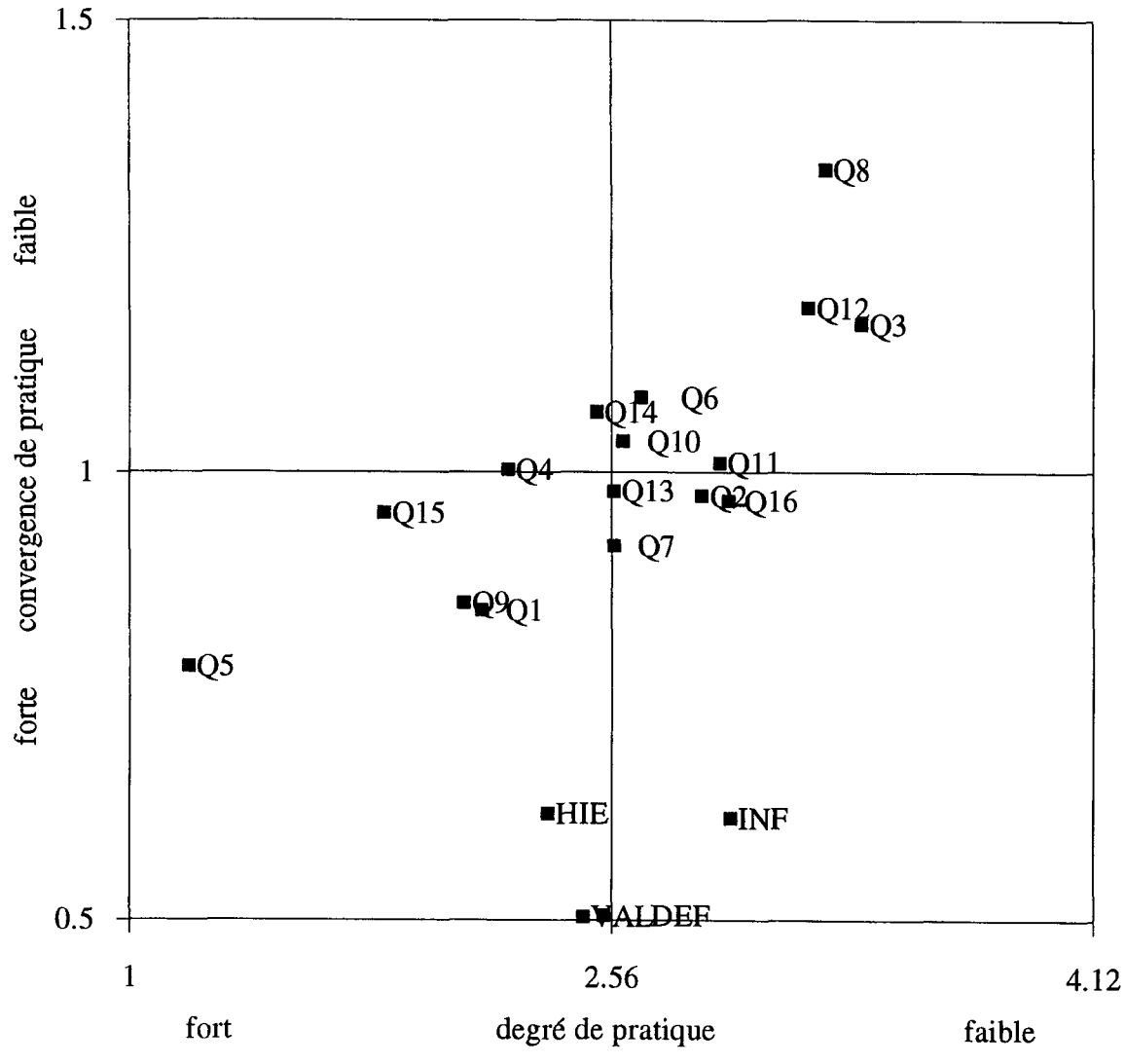
Nous rappelons[1] que le système de contrôle organisationnel des filiales (SCO) est appréhendé par l'intermédiaire de seize variables opérationnelles, chaque variable étant à l'intersection de quatre processus (direction, rémunération, sélection, formation) et de quatre caractéristiques organisationnelles (définition des fonctions, partage des valeurs, diffusion de l'information, distance hiérarchique). Ces seize attributs du SCO sont mesurés sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant le degré le plus fort de pratique dans la filiale et 5 le degré le plus faible.

Tableau 8.1
Etude généralisée : description du SCO des filiales étudiées

Variables	Libellé	Moyenne	Ecart-type	Coefficient de variation
Q1	Rémunération liée au budget	2.14	0.85	39.4 %
Q2	Homogénéité à l'embauche	2.86	0.97	34.1 %
Q3	Procédure d'embauche différenciée	3.37	1.17	34.6 %
Q4	Partage d'informations sur le budget	2.23	1.00	45.0 %
Q5	Conscience commune de la mission	1.91	0.78	40.8 %
Q6	Pas d'autonomie de décision	2.66	1.08	40.8 %
Q7	Rotation des postes	2.57	0.92	35.7 %
Q8	Sécurité de l'emploi	3.26	1.34	41.0 %
Q9	Circulation de l'info. sur la formation	2.09	0.85	40.9 %
Q10	Rému. selon la position et l'ancienneté	2.60	1.04	39.8 %
Q11	Facilité d'apprentissage à l'embauche	2.91	1.01	34.7 %
Q12	Prestige attaché à la position hiérarchique	3.20	1.18	37.0 %
Q13	Politique de formation différenciée	2.57	0.98	38.1 %
Q14	Circulation de l'info. sur les postes vacants	2.51	1.07	42.4 %
Q15	Définition écrite des postes	1.83	0.96	52.2 %
Q16	Embauche pour un poste défini	2.94	0.97	32.9 %
DEF	Définition des fonctions	2.46	0.51	20.6 %
VAL	Partage des valeurs	2.65	0.50	19.0 %
INF	Diffusion de l'information	2.36	0.61	21.0 %
HIE	Distance hiérarchique	2.95	0.62	26.0 %
ALL	Toutes pratiques confondues	2.60		

[1] On peut se rapporter à la section 2.2.1 du chapitre 6 (tableau 6.7).

Figure 8.1
Etude généralisée : degré et convergence de pratique



Le tableau 8.1 présente la moyenne des scores, l'écart-type, et le coefficient de variation obtenus pour chacune des seize variables ainsi que pour les quatre caractéristiques organisationnelles (chacune étant la moyenne de quatre variables).

La figure 8.1 dispose les seize indices du SCO selon deux axes : le premier axe reproduit la moyenne des scores obtenus, le second l'écart-type. Nous obtenons ainsi un classement des éléments du SCO selon deux critères, le degré de pratique (moyenne) et le degré de convergence des pratiques (écart-type).

L'examen du tableau 8.1 et de la figure 8.1 nous amène à trois niveaux d'interprétation des résultats que nous allons présenter dans les trois sections suivantes :

- analyse des systèmes de contrôle des filiales étudiées tels qu'ils sont décrits par les dirigeants,
- tentative de caractérisation des systèmes ainsi décrits,
- variations des systèmes selon l'origine nationale de l'entreprise mère.

La quatrième section sera consacrée à l'analyse des indices de distance par variable du SCO.

1.1. Politiques et pratiques dominantes dans les filiales étudiées

L'observation de la figure 8.1 permet de mettre en évidence une typologie en quatre classes :

- la case I (en haut à droite) comprend les éléments à faible taux et faible convergence de pratique,
- la case II (en bas à droite) inclut les variables à faible degré et forte convergence de pratique,
- la case III (en bas à gauche) intègre les attributs à forte pratique et forte convergence,
- la case IV (en haut à gauche) incorpore ceux qui ont un fort taux et une faible convergence de pratique.

Il apparaît que les cases les plus remplies sont les cases diagonales I et III. Cette observation a deux conséquences. D'une part, les éléments au plus fort taux de pratique sont pour la plupart ceux pour lesquels la convergence des politiques et pratiques est la plus forte. Il s'agit des indices suivants :

- conscience commune de la mission : Q5 (1.91 ; 0.78),
- définition écrite des postes : Q15 (1.83 ; 0.95),

- circulation de l'information sur la formation : Q9 (2.09 ; 0.85),
- rémunération liée au budget : Q1 (2.14 ; 0.85),
- partage d'informations sur le budget : Q4 (2.23 ; 1.00).

D'autre part, les pratiques qui sont moins fréquentes dans les filiales étudiées sont celles qui montrent la plus grande divergence :

- procédure d'embauche différenciée par niveau hiérarchique : Q3 (3.37 ; 1.17),
- sécurité de l'emploi : Q8 (3.26 ; 1.34),
- prestige attaché à la position hiérarchique : Q12 (3.20 ; 1.18).

Cette relation entre degré et convergence de pratique marque à notre avis une certaine homogénéité des politiques et pratiques de contrôle au sein des filiales étudiées. Ainsi, les systèmes décrits par les dirigeants peuvent, dans l'ensemble, être caractérisés par :

- une définition formelle des fonctions qui apparaît au vu de l'importance accordée à la définition écrite des postes et aux résultats budgétaires. Ce point est conforme à nos résultats de l'étude préliminaire (100 % des filiales étudiées dans le cadre de cette première étude ont des descriptions écrites de poste ; 60 % ont des rémunérations liées à l'atteinte des objectifs budgétaires),
- une circulation ouverte de l'information avec un partage d'informations autour du budget et de la mission de la filiale. Ce point apparaît dans notre étude préliminaire, mais de manière moins importante (dans 47 % des filiales, les employés ont connaissance des valeurs et objectifs généraux du groupe).

Par contre, il n'y a pas de pratique dominante quant aux autres éléments du SCO, à savoir le partage des valeurs et la distance hiérarchique. D'autre part, les politiques et pratiques dominantes ne recouvrent pratiquement que des attributs des processus de direction (Q4, Q5, Q15). Les autres processus (sélection, formation et rémunération) ne font pas, semble-t-il, l'objet d'une aussi forte convergence.

Cette constatation se trouve confirmée par l'analyse de la position des quatre caractéristiques par rapport aux deux indices de degré et de convergence des pratiques (tableau 8.1 et figure 8.1). Il apparaît en effet que, parmi les quatre caractéristiques du SCO, les plus présentes à Singapour sont la diffusion de l'information et la définition des fonctions. Celles qui sont plus faiblement marquées sont le partage des valeurs et la distance hiérarchique.

On remarque que les scores atteints par ces quatre caractéristiques sont tous très proches de la

moyenne. Seuls les indices de diffusion de l'information et de distance hiérarchique se trouvent relativement plus éloignés l'un de l'autre et de la moyenne. Ceci s'explique par le fait que les quatre indices qui constituent chacune des quatre caractéristiques organisationnelles ne varient pas dans le même sens : leur moyenne est donc relativement proche de la moyenne de l'ensemble des indices. Par exemple, on peut s'attendre à ce que les variables Q5 (conscience commune de la mission de l'entreprise) et Q8 (sécurité de l'emploi) qui forment le partage des valeurs se comportent de manière similaire ; or, Q5 est à l'extrême gauche de la figure (fort degré de pratique) et Q8 à l'extrême droite (faible pratique). La moyenne des deux se retrouve donc logiquement au milieu du tableau.

Cette observation remet apparemment en cause notre description du SCO selon quatre caractéristiques organisationnelles. Pour cela, nous avons effectué une analyse factorielle des seize éléments constitutifs du SCO.

1.2. Tentative de caractérisation des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées

Les résultats de l'analyse factorielle sont présentés dans le tableau 8.2. Ils montrent que les SCO des filiales étudiées se différencient selon cinq composants principaux (voir figure 8.2 pour l'interprétation des deux premiers composants).

Tableau 8.2
Etude généralisée : analyse factorielle des éléments du SCO[2]

Var.	Libellé	Fact.1	Fact.2	Fact.3	Fact.4	Fact.5
Q3	Procédure d'embauche différenciée	**-.78**	-.21	-.08	0.06	-.03
Q14	Circulation de l'info. sur les postes vacants	**0.70**	0.27	-.33*	0.07	0.31*
Q4	Partage d'informations sur le budget	**0.63**	0.24	0.34	-.19	-.23
Q2	Homogénéité à l'embauche	**0.61**	-.41*	0.28	0.08	-.08
Q9	Circulation de l'info. sur la formation	**0.48**	0.25	-.08	-.38*	-.17
Q15	Définition écrite des postes	0.10	**0.85**	0.16	-.08	0.13
Q5	Conscience commune de la mission	0.34*	**0.80**	0.05	0.07	-.17
Q7	Rotation des postes	-.09	**0.61**	-.34*	-.53*	-.01
Q1	Rémunération liée au budget	0.31*	**0.44**	-.21	0.16	0.36*
Q11	Facilité d'apprentissage à l'embauche	-.08	-.04	**-.76**	0.19	-.19
Q8	Sécurité de l'emploi	-.04	0.01	**0.75**	0.14	-.16
Q6	Pas d'autonomie de décision	0.21	-.37*	**0.47**	-.45	0.24
Q16	Embauche pour un poste défini	-.09	0.01	-.10	**0.87**	0.09
Q10	Rému. selon la position et l'ancienneté	0.02	-.01	0.00	-.04	**0.81**
Q13	Politique de formation différenciée	-.45*	-.06	-.01	0.25	**0.49**
Q12	Prestige attaché à la position hiérarchique	-.42	0.21	0.26	0.14	**0.42**
Valeur propre		3.50	2.46	1.70	1.49	1.24
Pourcentage de variance expliquée		21.9	15.3	10.6	9.3	7.8
Pourcentage cumulé		21.9	37.2	47.8	57.2	64.9

1. Le facteur 1 (F1) confirme partiellement la dimension diffusion de l'information : elle comprend trois indices caractéristiques de la diffusion de l'information (Q14, Q4, Q9) et un de distance hiérarchique (Q3). F1 contient également une variable (Q2) que nous avions classée parmi les éléments de partage des valeurs. La variable Q2 (homogénéité à l'embauche) peut cependant également s'interpréter comme un élément d'homogénéisation des positions, ce qui va dans le sens d'une distance hiérarchique faible.

Nous avons choisi de baptiser F1 facteur d'ouverture pour reprendre le terme mentionné par un certain nombre d'interlocuteurs (N1, T1, V1, AB1, AH1). L'idée d'ouverture, en effet, résume à notre avis les deux éléments mentionnés ci-dessus : une certaine facilité d'approche du supérieur hiérarchique et l'importance attachée par l'organisation à la communication interne.

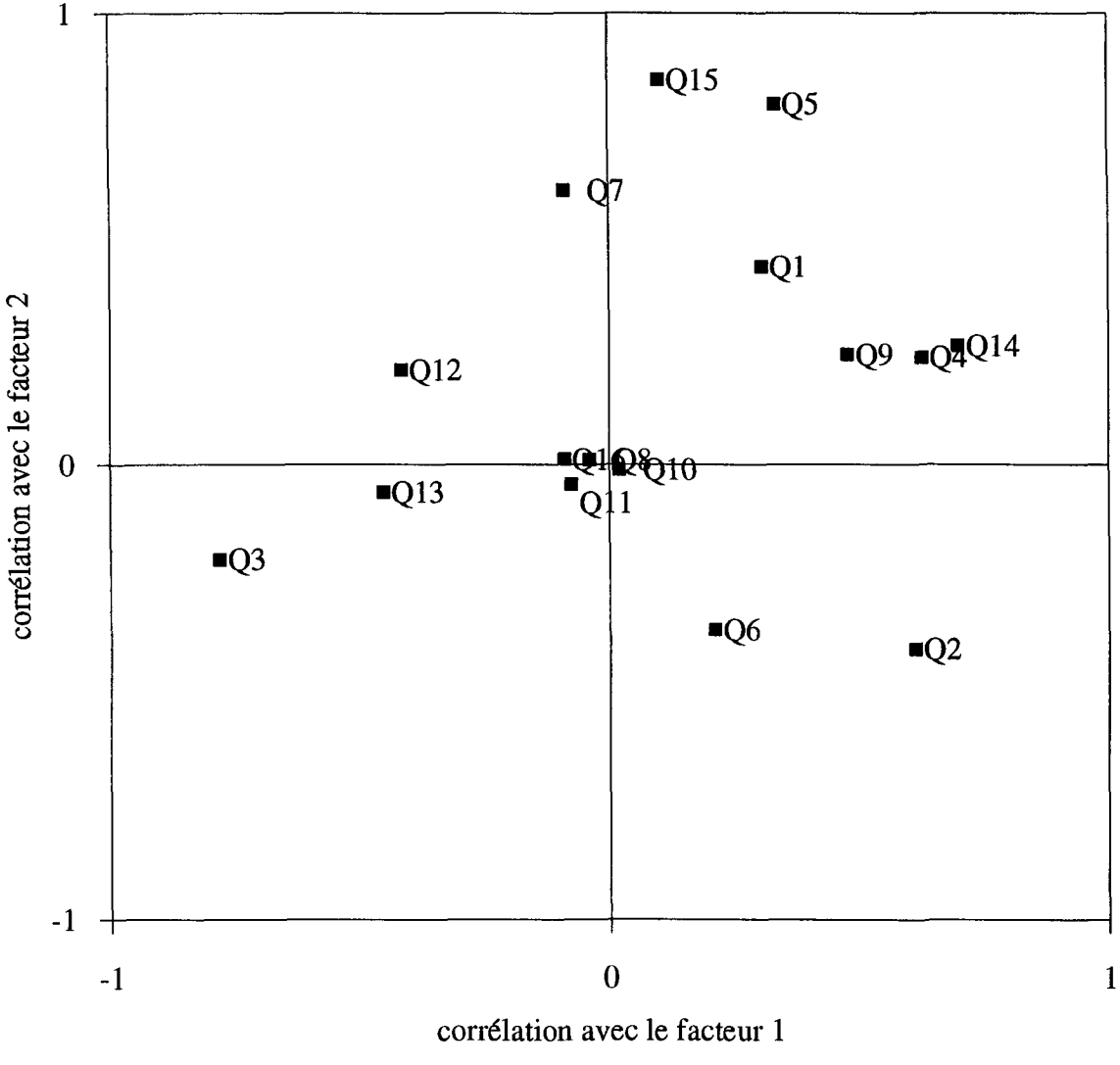
[2] Nous avons présenté les variables par ordre croissant de leur corrélation avec les composants principaux. Les chiffres en caractère gras sont les coefficients de corrélation les plus grands entre une variable donnée et chacun des composants principaux. L'astérisque indique un coefficient de corrélation significatif à 5 %. Un coefficient négatif est indiqué comme suit : -.xx.

2. Le facteur 2 (F2) réunit des éléments qui sont a priori plus hétérogènes. Il regroupe en effet Q5 (conscience commune de la mission de l'entreprise) et Q7 (rotation des postes) qui sont des variables de partage des valeurs et les variables Q1 (rémunération liée au budget) et Q15 (définition écrite des postes) qui sont de l'ordre de la définition des fonctions. Selon notre typologie des modes de contrôle, ces deux caractéristiques sont antagonistes. Ce facteur est donc plus difficile à interpréter à la lumière de cette typologie.

Cependant, si l'on se réfère aux résultats de notre étude préliminaire, on peut remarquer que ces quatre pratiques (rémunération liée au budget, définition écrite des postes, connaissance de la mission de l'entreprise, rotation des postes) sont adoptées par les filiales que nous y avons appelées "unifiées" (tableau 7.2). Nous avons vu dans notre étude préliminaire que les filiales unifiées se caractérisent par des systèmes codifiés (description écrite des postes, philosophie de gestion commune à l'ensemble des filiales), ce qui va dans le sens des variables Q5 et Q15. D'autre part, nous avons vu que ces filiales cherchent également à promouvoir et motiver les cadres locaux, notamment par la rotation des postes (Q7), la DPO ou les rémunérations liées à l'atteinte des objectifs budgétaires (Q1). Il semblerait donc que, chez les filiales unifiées (et dans une moindre mesure chez les filiales ajustées), la rotation des postes, qui constitue un moyen de socialisation du personnel local, est utilisée en association avec d'autres éléments de contrôle impersonnel tels que les rémunérations liées. Par contre, les filiales locales, dans leur majorité, utilisent peu les deux types de moyens exposés ci-dessus.

Nous avons donc baptisé F2 facteur de participation car F2 dénote la volonté de faire participer le personnel local, à un horizon de court ou long terme, à la direction de la filiale.

Figure 8.2
Etude généralisée : interprétation des facteurs



3. Le facteur 3 (F3) réunit les variables Q11 (intégration à l'embauche), Q8 (sécurité de l'emploi) et Q6 (pas d'autonomie de décision). Les deux premières variables sont deux attributs du mode de contrôle de type personnel. La variable Q6, variable de distance hiérarchique, est plus faiblement liée à F3, elle manifeste à notre avis une caractéristique essentielle des rapports supérieur/subordonné locaux, telle que rapportée par quelques personnes interrogées : la distance hiérarchique[3]. Nous interprétons sa relation au facteur 3 comme une manifestation de la forte liaison qui existe à Singapour entre cette caractéristique et le paternalisme, toutes deux étant des traits essentiels des entreprises familiales chinoises comme nous l'avons vu au chapitre 7 (section 3.1). A notre avis, donc, le composant F3 est essentiellement un facteur représentatif des systèmes de contrôle locaux qui sont fondés sur le paternalisme (sécurité de l'emploi), la cohésion du groupe (difficulté d'intégration des nouveaux employés) et la distance hiérarchique. En conséquence, nous baptisons F3 facteur de paternalisme.

4. Le facteur 4 (F4) inclut la variable Q16 (embauche pour un poste défini). Par ailleurs, il est corrélé à Q6 (autonomie de décision), Q7 (pas de rotation des postes) et Q9 (pas de circulation d'information sur la formation).

On peut interpréter F4, comme le montre la liaison Q7-Q9-Q16, comme un facteur de spécialisation des fonctions : chaque employé est embauché pour un poste défini, sans possibilité d'évolution par mobilité interfonctionnelle ni par accès à la formation. L'existence d'une corrélation de F4 avec la variable Q6 peut s'expliquer par le fait que F4, plus qu'une spécialisation des carrières à l'intérieur de l'organisation, traduit le caractère "ouvert" du système d'emploi, selon la distinction faite par Pucik (Pucik et Hatvany 1983 ; Pucik, 1984 ; Pucik et Katz, 1986) : pour cet auteur, un système d'emploi ouvert se caractérise par un certain nombre de politiques de gestion du personnel parmi lesquelles se trouvent une sélection du personnel pour un poste précis et sur la base de compétences techniques, la spécialisation des carrières et un faible recours à la rotation des postes et à la promotion interne ; il s'oppose à un système de type fermé, employé par les entreprises japonaises, qui repose sur une "internalisation" du marché du travail dans l'entreprise, l'embauche de jeunes diplômés étant préférée et l'accent étant mis sur la promotion interne et la formation par rotation des postes. Dans les systèmes ouverts, les membres du personnel ne sont pas appelés à évoluer en interne vers d'autres types de poste mais plutôt saisissent les opportunités qu'offre le marché du travail (ce qui semble conforme à l'attitude opportuniste des employés singapouriens notée par nos interlocuteurs de l'étude préliminaire). F4 traduit en réalité une attitude opposée à celle qu'a révélée par le facteur 3 : on peut faire l'hypothèse qu'à la différence

[3] Nous reviendrons sur ce point spécifique plus loin.

des employés d'entreprises locales traditionnelles qui sont attachés à leur entreprise comme à une famille, le manque de loyauté des singapouriens vis-à-vis des filiales étrangères qui les emploient conduisent ces dernières à embaucher leurs employés pour un poste précis. Nous baptisons donc F4 facteur d'embauche externe.

5. Le facteur 5 (F5) est nettement un facteur de distance hiérarchique : il reprend des éléments tels que Q10 (rémunération selon la position hiérarchique et l'ancienneté), Q12 (importance attachée à la position hiérarchique) et Q13 (distance hiérarchique). Etant donnée la faible contribution marginale de F5 à l'explication de la variance (moins de 8 % de la variance totale), nous n'irons pas plus loin dans l'interprétation de ce facteur.

En conclusion de cette interprétation des composants principaux de l'analyse factorielle des seize indices du SCO, on peut dire que la typologie des modes de contrôle que nous avançons au chapitre 2 (section 4.2.3) est confirmée partiellement :

- le premier composant est bien un facteur lié à la dimension hiérarchique de notre modèle,
- le second composant combine des éléments propres aux modes personnels et impersonnels de contrôle,
- le troisième est conforme à la dimension personnel-impersonnel de notre modèle,
- le quatrième est propre aux modes de contrôle de type impersonnel,
- enfin, le cinquième est un facteur hiérarchique.

Seul le facteur 2 apparaît comme peu compatible avec notre typologie. Il dénote cependant, nous l'avons vu au cours de notre étude préliminaire, l'existence de filiales qui combinent plusieurs modes de contrôle pour obtenir une motivation et un développement important du personnel local.

Le tableau 8.3 synthétise l'interprétation des cinq facteurs que nous venons de faire. On peut remarquer que l'ensemble de ces cinq facteurs n'expliquent que deux tiers des variations. Il faut donc relativiser nos résultats, d'autant plus que la taille de notre échantillon est restreinte (35 filiales).

Tableau 8.3

Etude généralisée : analyse des liaisons entre caractéristiques et composants principaux[5]

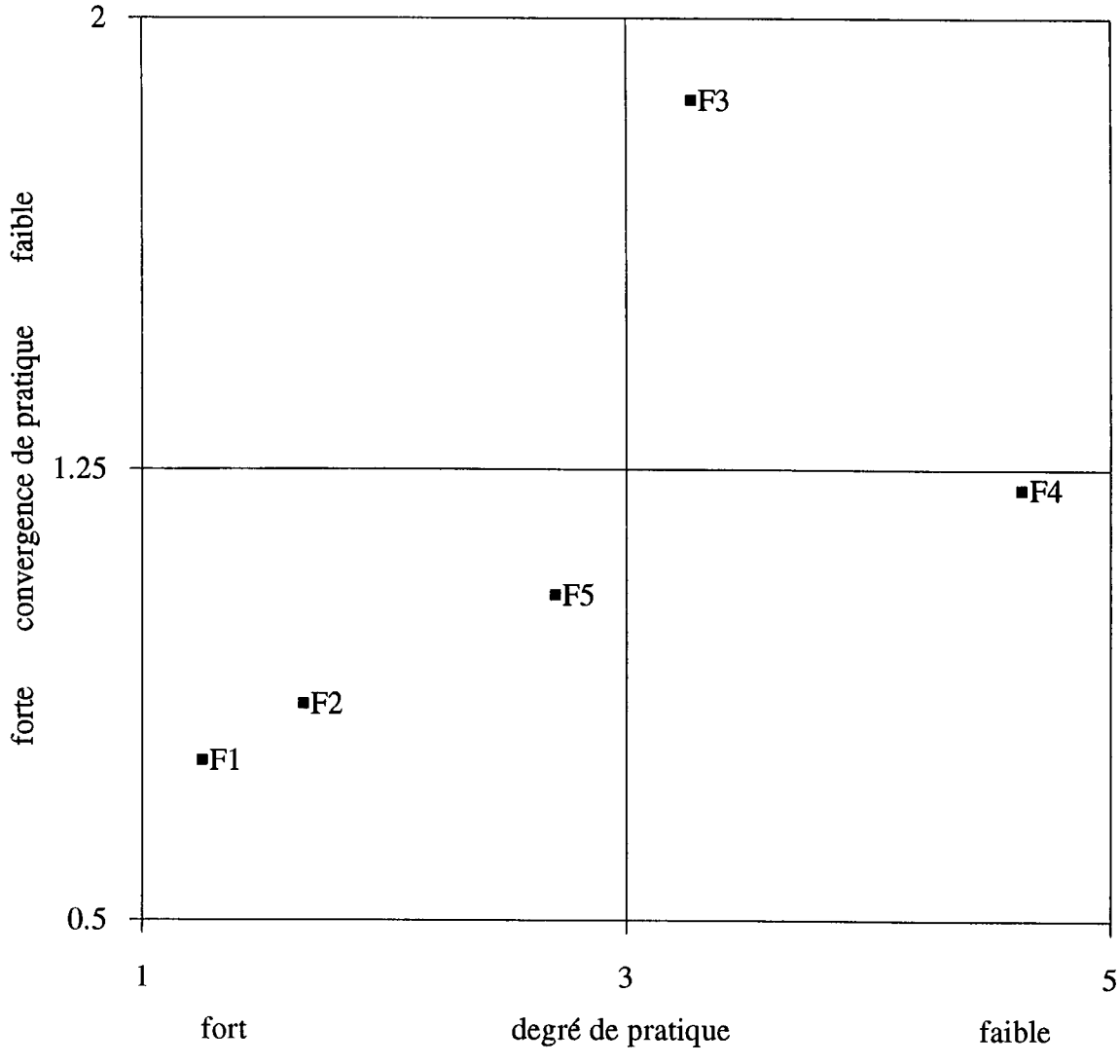
Var.	Caractéristiques attachées	Fact.1 : Ouverture	Fact.2 : Participa-tion	Fact.3 : Paterna-lisme	Fact.4 : Embau-che ext.	Fact.5 : Distance hiér.
Q1	Définition des fonctions	+	++			++
Q11	Définition des fonctions			--		
Q15	Définition des fonctions		++			
Q16	Définition des fonctions				++	
Q2	Partage des valeurs	++	--			
Q5	Partage des valeurs	++	++			
Q7	Partage des valeurs		++	--	--	
Q8	Partage des valeurs			++		
Q4	Diffusion de l'information	++		++		
Q9	Diffusion de l'information	++			--	
Q10	Diffusion de l'information					++
Q14	Diffusion de l'information	++		-		+
Q3	Distance hiérarchique	--				
Q6	Distance hiérarchique		--	++	--	
Q12	Distance hiérarchique	--				++
Q13	Distance hiérarchique	--				++
DEF	Définition des fonctions		+++	---	+++	
VAL	Partage des valeurs	++	++	+++		
INF	Diffusion de l'information	+++	+	+		
HIE	Distance hiérarchique	---		+		+++

Il peut être intéressant, à présent, d'étudier le degré d'adoption dans les filiales étudiées des pratiques que nous avons définies à l'aide des composants principaux. Cela nous permet d'évaluer la teneur des systèmes qui y sont en place.

C'est ce que nous tentons de faire ci-dessous à l'aide, d'une part, de l'analyse de la moyenne et de l'écart type de ces facteurs (figure 8.3) et, d'autre part, des entretiens effectués auprès de nos interlocuteurs.

[5] +++ = relation positive significative à 1 %,
++ = relation positive significative à 5 %,
+ = relation positive significative à 10 %,
--- = relation négative significative à 1 %,
-- = relation négative significative à 5 %,
- = relation négative significative à 10 %.

Figure 8.3
Etude généralisée ; étude des composants principaux



A l'analyse de la figure 8.3, on peut voir que deux facteurs ont une moyenne élevée et un écart-type faible : les facteurs d'ouverture et de participation. A l'inverse, deux facteurs sont moins présents : les facteurs de paternalisme et d'ouverture du système d'emploi. Le paternalisme connaît par ailleurs une forte divergence de pratiques.

On peut être étonné de ses résultats si on les compare avec trois attitudes des singapouriens relevées par nos interlocuteurs expatriés et qui, selon eux, empêchent une unification des politiques entre la filiale et son entreprise mère. Ces trois caractéristiques reprennent certains de nos résultats obtenus au cours de l'étude préliminaire et se trouvent confirmés par les entretiens pratiqués au cours de la seconde étude empirique :

- la distance hiérarchique que les employés locaux perçoivent entre les employés et leurs dirigeants, ce qui provoque de leur part une absence de remise en question des décisions prises par les dirigeants et un manque général d'initiative des employés,
- leur résistance à la mobilité interfonctionnelle,
- l'attitude opportuniste des employés singapouriens et leur manque de loyauté à la filiale.

Nous allons reprendre chacun de ces points un par un ci-dessous.

Distance hiérarchique

L'attachement des employés locaux aux titres et prérogatives liés à la position hiérarchique a été notée par nos interlocuteurs des filiales A1, J1 et L1. Par exemple, un directeur d'usine de la filiale A1 (de nationalité française), après avoir dit que tous les êtres humains ont une base commune, remarque :

> *"Bien sûr il y a des aspects culturels. Par exemple, ici, il y a un grand respect du patron : le boss c'est le boss, on le met sur un piédestal, tout ce qu'il dit est parole d'Evangile [...]*
> *Les gens ne sont pas très créatifs, ils font ce qu'on leur dit de faire et c'est tout [...]*
> *Il y a un aspect feedback compliqué : on arrive à avoir l'information mais indirectement, il faut organiser des antennes d'information pour comprendre comment les décisions passent."*

L'aspect "feedback compliqué" des décisions noté par ce directeur est lié au fait, selon notre interlocuteur, qu'un employé n'estime pas pouvoir remettre en cause les décisions prises par les dirigeants.

Au cours de notre étude généralisée, un autre directeur d'usine de nationalité française de la filiale Y1, parlant de l'importance attachée à la hiérarchie, souligne :

> *"C'est LE problème de Singapour. Ici, les gens sont très attachés aux titres et aux positions hiérarchiques [...]*
> *On essaie de les rendre autonomes par des systèmes de "job enrichment", on parle beaucoup d'"empowerment", mais ce n'est pas évident."*

Là aussi, on peut noter le lien établi entre l'attachement des employés locaux aux positions hiérarchiques et leur résistance aux politiques de décentralisation des décisions.

Enfin, le directeur financier, de nationalité britannique, de la société AH1, parlant du manque d'initiative des employés locaux, fait remarquer :

> *"Je me place au niveau de l'opinion et non des faits ; mon opinion est que les hommes singapouriens [par rapport aux femmes singapouriennes] ont tendance à être moins créatifs que des personnes équivalentes à l'échelle internationale, et c'est probablement le fait du système éducatif et du service national juste après, qui bloquent l'individualisme."*

Cette fois-ci, c'est le manque d'initiative qui est souligné.

Il est intéressant de noter que ces aspects sont relevés uniquement par des expatriés occidentaux (européens dans les citations ci-dessus, américains dans le cas des filiales J1 et L1).

La perception d'une distance hiérarchique forte est soulignée par Deyo (1976) qui constate un mal à l'aise et une anxiété des contremaîtres dans les filiales de sociétés britanniques ou américaines dus selon lui à un système de décision participatif auxquels les contremaîtres locaux semblent résister. Deyo conclue (p.16) :

> *"Tout en considérant que les différences, même petites, de technologie et, ce qui est lié, de compétences des ouvriers ont un impact sur le style de direction des contremaîtres, on peut néanmoins observer que les contremaîtres attachent plus d'importance à la supervision directe[5] et au maintien d'une différenciation sociale hiérarchique au sein des entreprises chinoises, ce qui peut en partie venir du fait que la position d'autorité du contremaître est peu valorisée [dans ces entreprises]."*

[5] Compris par ces auteurs comme une surveillance personnelle exercée par les contremaîtres chinois singapouriens sur les ouvriers qu'ils supervisent.

Résistance à la mobilité

La résistance à la mobilité est notée par nos interlocuteurs des filiales G2 et J1. Ainsi, par exemple, tel cadre expatrié américain de la société J1 précise :

> *"Aux Etats-Unis, nous essayons beaucoup de bouger les personnes [...] Ici, nous insistons sur la capacité du personnel à changer de fonctions. Les gens ne sont pas très mobiles, alors au lieu de bouger les personnes, nous bougeons les fonctions [entre les différentes filiales du groupe situées en Asie du sud-est]."*

Dans le cadre de notre seconde étude empirique, un directeur financier japonais de la société N1 explique :

> *"Dans les entreprises japonaises, nous avons la rotation des postes. Cela veut dire qu'après 4 ou 5 ans dans un poste, un membre du personnel va être transféré dans un autre poste, dans un autre département, ou promu à une meilleure position. Et donc, le personnel japonais peut modifier son environnement de travail. Mais à Singapour, les entreprises sont toutes les mêmes, les organisations ne sont pas très grandes. Les singapouriens travaillent comme des spécialistes, ils ne veulent pas changer la nature de leur travail, alors ils font du "job hopping", ils changent d'entreprises, et ainsi ils changent leur environnement de travail. Parfois, notre entreprise essaie de modifier l'environnement de travail des singapouriens : nous avons un système de promotion interne, nous n'embauchons pas de l'extérieur, si les employés font de leur mieux, ils sont promus [...]*
> *Je pense que c'est le système d'éducation : les singapouriens ne suivent qu'une seule matière principale, ils ont des matières spécialisées, pas très générales."*

Enfin, le directeur financier, de nationalité britannique, de la filiale américaine AH1 remarque :

> *"La plupart des gens [du groupe] bougent [de pays et de fonctions]. Ce n'est pas différent pour les singapouriens [...]*
> *C'est très américain de vouloir traiter chacun de manière égale, de pousser chacun à utiliser toutes ses possibilités jusqu'au bout [...]*
> *Ceci dit, c'est un problème que nous avons ici [...] : les gens se mettent eux-mêmes dans une boîte, un ingénieur ne se voit qu'ingénieur et ne regarde pas en dehors de sa boîte, on dirait qu'il s'auto-limite, et c'est la même chose pour son supérieur hiérarchique [...] Pendant les réunions de développement, mon patron essaie d'élargir l'esprit de ses managers : pourquoi ne peut-il ou ne peut-elle pas faire ce job ?"*

On peut souligner que, dans les trois citations ci-dessus, les dirigeants des filiales tentent de contourner la résistance des singapouriens à la mobilité, soit en modifiant les responsabilités de la filiale singapourienne, soit par la promotion interne, soit en insistant auprès de leurs directeurs

hiérarchiques.

Cette résistance à la mobilité (mentionnée spontanément par 17 % des personnes rencontrées au cour de notre étude généralisée) est aussi soulignée par les recherches comparatives locales : Milton-Smith (1986) cite cet aspect comme un facteur explicatif des tensions existantes entre expatriés et singapouriens dans les filiales japonaises.

Manque de loyauté

Cette caractéristique des employés singapouriens est notée par nos interlocuteurs des filiales B1, B2 et G1 et mentionnée spontanément par 37 % de nos interlocuteurs de notre étude généralisée.

Le directeur français de la filiale B1 affirme, parlant des différences d'attitudes des singapouriens au travail :

> *"Ça n'a rien à voir ! Singapour est dans une situation de plein emploi alors qu'il y a du chômage en Europe. Le personnel est très mobile ici.*
> *[...] La moyenne d'âge n'est pas la même : dans les usines, la moyenne d'âge des ouvriers est beaucoup plus élevée [...]*
> *Singapour est une société jeune. La mentalité est différente : les gens ont envie de progresser [...]*
> *C'est une société multiculturelle très dynamique alors qu'il y a un certain pessimisme en Europe.*
> *[A propos des politiques mises en place pour retenir le personnel] On les forme [...]*
> *Et puis on essaie de leur proposer des plans de carrière plus poussés. Les gens sont très carriéristes ici, ils veulent tous être manager en deux mois ! "*

Pour cet interlocuteur, donc, la mobilité du personnel est liée à une situation de plein emploi et à un dynamisme général de l'économie et de la société singapourienne, ce qui induit chez les locaux une envie d'apprendre, de progresser, voire une certaine impatience, qui peut les conduire à quitter leur entreprise s'ils ne sont pas satisfaits à court terme.

Cette interprétation est confirmée par l'opinion du directeur d'usine français de la filiale Y1 :

> *"Je vais prendre un exemple. Notre directeur du personnel à l'usine. Un type jeune, avec du potentiel. On avait des vues sur lui. On l'a chouchouté, on l'a materné, on lui a fait des conditions plus qu'acceptables [...]*
> *Hier, il m'annonce sa démission."*

Le directeur financier, cité plus haut, de la filiale N1 semble lier le manque de loyauté des employés locaux au fait que la taille et l'activité des filiales singapouriennes ne permettent pas d'offrir suffisamment d'occasions de changement de leur "environnement de travail".

Ce point est également confirmé par Wilkinson (1986) qui note que c'est un facteur explicatif possible du retrait du projet gouvernemental de promouvoir un management à la japonaise : peut-on demander à des employés singapouriens d'être loyaux à une filiale détenue par une entreprise étrangère ?

On peut faire un rapprochement intéressant entre ces trois caractéristiques des comportements des singapouriens au travail et l'étude que nous avons faite des composants principaux : les pratiques les moins fréquentes (facteur de distance hiérarchique et facteur d'embauches externes) correspondent précisément à des attitudes fortes des singapouriens, respectivement à leur attachement aux positions hiérarchiques et à leur manque de loyauté. De même, le facteur F2, pour lequel on constate une pratique forte, est un facteur de participation et promotion du personnel local, ce qui peut être antinomique avec le manque de loyauté des singapouriens, leur résistance à la mobilité et leur manque d'initiative.

En réalité, c'est cette contradiction qui est intéressante.

On peut interpréter ces résultats de deux façons :

- on peut faire l'hypothèse que les dirigeants des filiales adoptent les politiques qui contrent les attitudes des singapouriens au travail, comme s'ils souhaitaient modifier ces attitudes (comme d'ailleurs nous l'avons relevé dans les citations ci-dessus). Ainsi, dans la description qu'ils donnent des politiques mises en oeuvre dans leurs filiales, ils insistent de manière plus forte, de manière consciente ou inconsciente, sur les éléments qui différencient le système de la filiale de leur perception des pratiques locales, c'est-à-dire sur les éléments qui encourent les plus grandes difficultés de mise en oeuvre (c'est le cas, à notre avis, des politiques de rotation du personnel),
- on peut aussi comprendre cette contradiction comme une manifestation que les singapouriens ne se comportent pas de la même façon dans les entreprises locales et dans les filiales d'entreprises multinationales : la littérature montre l'existence, dans les entreprises singapouriennes, d'un attachement des singapouriens à leurs entreprises ce que notre étude ne révèle pas. Dans les filiales d'entreprises multinationales, par contre, les employés locaux semblent répondre à l'absence de garantie d'emploi (dans notre première étude, 20 % des filiales étudiées la garantissent) par un comportement opportuniste.

On peut se poser la question de la variation des politiques et des pratiques adoptées par les dirigeants des filiales en fonction de l'origine nationale de l'entreprise mère. C'est l'objet de la prochaine section.

1.3. Systèmes de contrôle et origine nationale de la société mère

Nous avons reproduit les moyennes de chacun de ces indices par groupe national dans le tableau 8.4. Nous y avons opéré une distinction entre les filiales de capitaux britanniques et bi-nationaux (dont l'entreprise mère résulte d'une fusion entre deux entreprises européennes dont une est d'origine britannique) et les autres filiales d'origine européenne (groupe qui comprend 5 nationalités : allemande, française, italienne, norvégienne, suisse). Cette distinction permet de mettre en évidence des différences significatives entre les groupes ainsi constitués.

Tableau 8.4
Etude généralisée : caractéristiques et composants principaux par origine nationale[7]

Variable	Libellé	Etats-Unis	Japon	GB-BN	Autres	Ratio F
DEF	Définition des fonctions	2.25	2.73	2.25	2.44	2.22
VAL	Partage des valeurs	2.82	2.35	2.63	2.97	3.25**
HIE	Distance hiérarchique	3.07	3.10	2.94	2.63	1.09
INF	Diffusion de l'information	2.11	2.46	2.03	2.75	2.69*
F1	Ouverture	-.22[8]	0.02	-.27	0.44	0.82
F2	Participation	-.45	0.19	-.39	0.51	1.83
F3	Paternalisme	0.47	-.62	0.27	0.09	2.78*
F4	Embauches externes	0.39	-.02	-.13	-.19	0.48
F5	Distance hiérarchique	0.01	0.34	-.54	0.03	1.27

[7] *** = relation significative à 1 %,
** = relation significative à 5 %,
* = relation significative à 10 %.

[8] Pour les composants principaux, un chiffre négatif indique que le groupe national correspondant pratique fortement la dimension correspondante. Un chiffre positif indique l'inverse.

L'origine nationale de l'entreprise mère est un critère significatif de distinction des systèmes des filiales pour trois variables :

- pour la variable "partage des valeurs" qui est forte au sein des filiales japonaises, moyenne dans les filiales américaines et anglo-saxonnes, faible chez les européennes,
- pour la variable "diffusion de l'information" : forte chez les filiales américaines et anglo-saxonnes, moyenne dans les filiales japonaises, faible au sein des autres européennes,
- pour le facteur F3 : la dimension "paternalisme" est forte chez les filiales japonaises, moyenne chez les européennes, faible chez les américaines.

Les filiales japonaises se caractérisent par un fort degré de partage des valeurs, par une faible distance hiérarchique et par un fort coefficient de "paternalisme". Les filiales américaines et anglo-saxonnes se distinguent par un faible partage des valeurs, une forte diffusion de l'information et un faible "paternalisme". Les filiales européennes se démarquent par un faible partage des valeurs et une faible diffusion de l'information.

On peut remarquer, enfin, que les filiales américaines et anglo-saxonnes sont "fortes" sur les dimensions suivantes : définition des fonctions, diffusion de l'information, ouverture et participation, qui sont précisément les quatre groupes de pratiques les plus répandues (section 1.1 et 1.2). Ceci peut être une manifestation de l'influence forte du modèle américain sur les pratiques de gestion singapouriennes soulignées par certains observateurs (Putti et Chong, 1985 ; Lim, 1987).

Ces commentaires ne doivent pas nous faire perdre de vue que :

- d'une part, ces indices sont des indices moyennés par groupe et qu'il peut exister de fortes divergences à l'intérieur de chaque groupe (on note par exemple des écarts-types quasi-systématiquement plus élevés pour le groupe "autres" que pour les autres groupes, ce qui est relativement logique),
- d'autre part, que la majorité des différences inter-groupes ne sont pas significatives, ce qui tendrait à aller dans le sens d'une relative homogénéisation des politiques et pratiques adoptées par les filiales étudiées. On peut faire l'hypothèse que cette homogénéisation va dans le sens du modèle américain.

1.4. Analyse des distances par variable

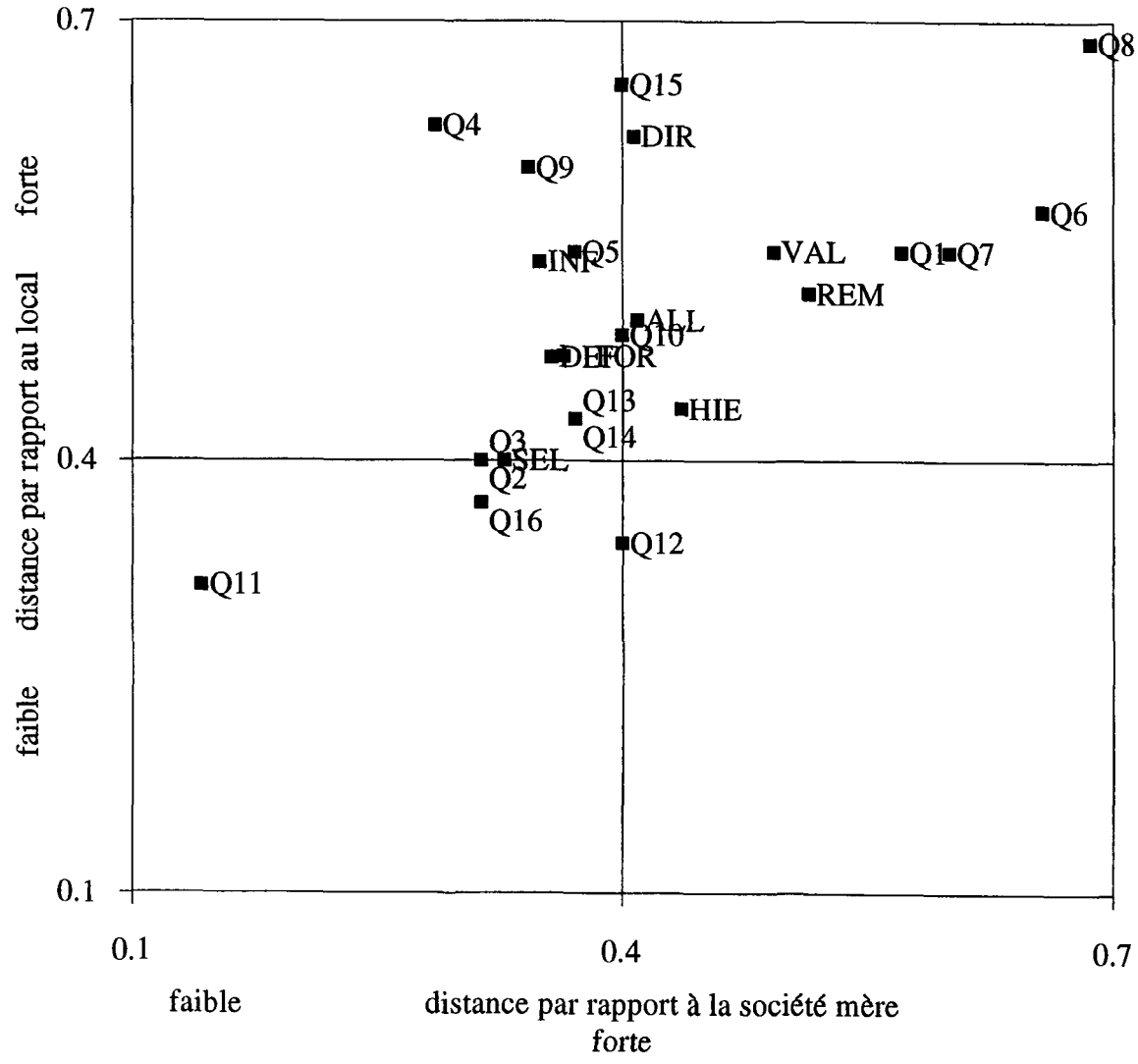
Nous rappelons[8] que deux indices de distance ont été calculés : un indice résumant les différences entre le SCO d'une filiale et celui de sa société mère, et un indice reprenant les différences entre le SCO de cette même filiale et celui des sociétés singapouriennes. A chacune des seize variables du SCO est donc associé un couple d'indices, mesurés sur une échelle de 0 à 2, 0 représentant une similitude totale de pratique et 2 une différence absolue (en plus et en moins) de pratique.

Tableau 8.5
Etude généralisée :
distances relatives des variables du SCO entre filiales, sociétés mères et organisations locales

Var.	Libellé	Distance filiale/mère		Distance filiale/local		Coeff. corr.[9]
		Moy.	E-type	Moy.	E-type	
Q1	Rémunération liée au budget	0.57	0.66	0.54	0.56	-.07
Q2	Homogénéité à l'embauche	0.31	0.53	0.40	0.60	0.15
Q3	Procédure d'embauche différenciée	0.31	0.47	0.40	0.55	0.18
Q4	Partage d'informations sur le budget	0.29	0.52	0.63	0.69	0.39**
Q5	Conscience commune de la mission	0.37	0.65	0.54	0.70	0.32*
Q6	Pas d'autonomie de décision	0.66	0.68	0.57	0.66	0.19
Q7	Rotation des postes	0.60	0.55	0.54	0.66	0.29
Q8	Sécurité de l'emploi	0.69	0.72	0.69	0.80	0.44**
Q9	Circulation de l'info. sur la formation	0.34	0.54	0.60	0.74	0.13
Q10	Rému. selon la position et l'ancienneté	0.40	0.70	0.49	0.66	0.08
Q11	Facilité d'apprentissage à l'embauche	0.14	0.36	0.31	0.58	0.06
Q12	Prestige attaché à la position hiérarchique	0.40	0.55	0.34	0.54	0.02
Q13	Politique de formation différenciée	0.37	0.55	0.43	0.61	0.39**
Q14	Circulation de l'info. sur les postes vacants	0.37	0.60	0.43	0.66	0.18
Q15	Définition écrite des postes	0.40	0.60	0.66	0.73	0.19
Q16	Embauche pour un poste défini	0.31	0.53	0.37	0.49	0.22
DEF	Définition des fonctions	0.36	0.34	0.47	0.40	-.11
VAL	Partage des valeurs	0.49	0.40	0.54	0.41	0.47**
INF	Diffusion de l'information	0.35	0.32	0.44	0.46	0.03
HIE	Distance hiérarchique	0.44	0.32	0.54	0.40	0.14
DIR	Direction	0.43	0.35	0.60	0.54	0.28
REM	Rémunération	0.51	0.33	0.51	0.46	0.27
SEL	Sélection	0.33	0.33	0.40	0.41	0.16
FOR	Formation	0.37	0.36	0.47	0.44	0.26
ALL	Toutes pratiques confondues	0.41	0.24	0.50	0.36	0.23

[8] On peut se rapporter à la section 2.2.1 du chapitre 6.
[9] *** = relation significative à 1 %,
** = relation significative à 5 %,
* = relation significative à 10 %.

Figure 8.4
Etude généralisée : distances relatives des SCO par variable



Le tableau 8.5 présente la moyenne des scores et l'écart-type des deux indices obtenus pour chacune des seize variables ainsi que pour les quatre caractéristiques organisationnelles.

La figure 8.4 dispose les seize variables du SCO selon deux axes : le premier axe reproduit la moyenne des distances avec les politiques et pratiques parentales, le second la moyenne des distances avec les politiques et pratiques locales.

A l'analyse de ces résultats, trois éléments apparaissent de manière frappante :

- la proximité relative des systèmes de contrôle des filiales par rapport à ceux de leurs entreprises mères,
- la présence d'une relation entre les deux indices de distance,
- la présence de points situés aux extrémités de la figure 8.4.

Nous allons interpréter ces résultats dans les trois paragraphes suivants.

Influence plus forte du modèle parental

Tout d'abord, en moyenne, l'ensemble des indices de distance se situent entre 0 et 1. Ces résultats vont dans le sens d'une relative homogénéité des politiques et pratiques entre filiales, sociétés mères et sociétés locales.

Les systèmes des filiales sont perçus comme relativement plus proches des systèmes parentaux que des locaux. Ce point rejoint l'interprétation que nous avons faite plus haut : les dirigeants sont conduits à mettre l'accent sur ce qui différencie leurs systèmes de ce qu'ils perçoivent des systèmes locaux. On peut aussi comprendre ce résultat comme la présence d'une influence plus forte des modèles parentaux que des modèles locaux

Relation positive entre les deux indices de distance

Les distances des SCO des filiales par rapport à ceux des sociétés mères, d'une part, et des sociétés locales, d'autre part, sont pratiquement toutes corrélées de manière positive, cinq significativement. Ce résultat peut paraître étrange : comment expliquer que plus le système de la filiale est perçu comme proche du système de la société mère, plus il est perçu comme proche du local ?

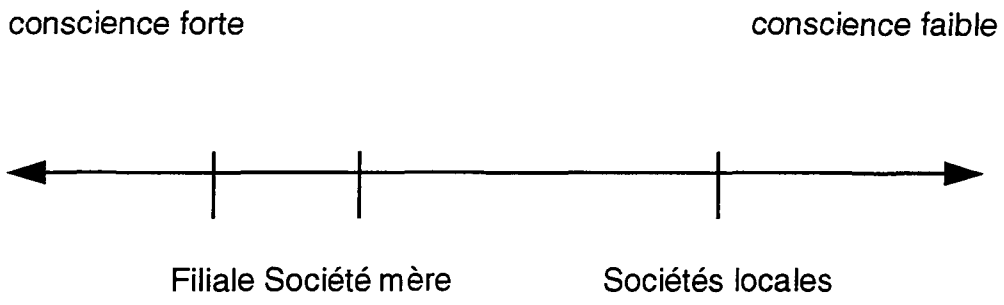
Pour éviter de mal interpréter ces résultats, il faut rappeler que les indices de distance que nous avons calculés sont des valeurs absolues. Prenons deux exemples.

A la question 8 : "si l'entreprise était sérieusement affectée par une baisse d'activité du secteur, elle ferait n'importe quoi, même perdre de l'argent, pour éviter des licenciements", la société P1 considère qu'elle va licencier (4 = faux), que sa société mère ne va pas licencier (+2 = beaucoup plus vrai chez la mère) mais que les sociétés locales vont licencier plus facilement qu'elle (-2 = encore plus faux au sein des sociétés singapouriennes). Ainsi, les deux distances ont une amplitude similaire (2 dans les deux cas), mais une direction opposée (signe différent). A la question 9 : "l'information sur les programmes de formation circule largement", la société P1 considère qu'effectivement l'information circule (1 = absolument vrai), mais qu'elle ne circule pas au sein de la société mère (-2 = bien moins chez la mère) ni non plus au sein des sociétés locales (-2 également). Ici, à l'opposé du cas précédent, les deux distances ont une amplitude (2 dans les deux cas) et une direction (signe + dans les deux cas) similaires.

Cette remarque amène la conclusion suivante : pour qu'il existe une relation positive entre les deux indices de distance, il faut soit que les filiales soient perçues comme à égale distance des systèmes parentaux et locaux, soit qu'elles soient éloignées des deux. Nous allons tenter de valider cette analyse en prenant l'exemple de deux des quatre indices qui font apparaître une relation positive significative. Nous prendrons aussi un exemple significatif des attitudes des singapouriens relevées par nos interlocuteurs : la résistance à la mobilité (Q7 : rotation des postes).

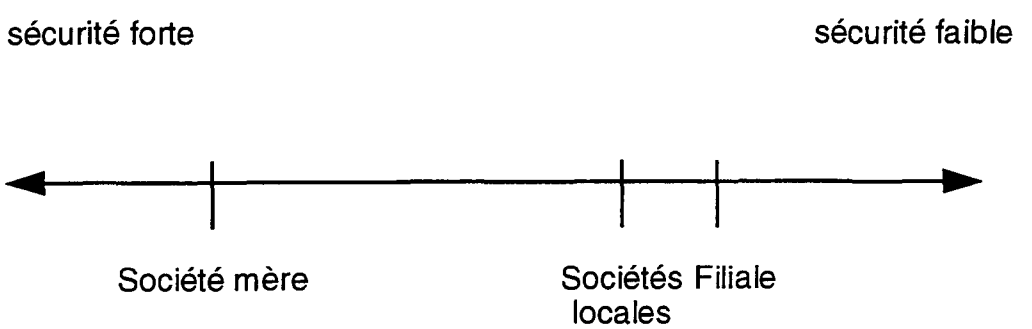
La conscience commune des objectifs de l'entreprise (Q5) : le score moyen obtenu pour les sociétés locales (1.91) est légèrement inférieur à celui des sociétés mères (2.00) ; il est aussi inférieur à celui des sociétés locales (2.29). Nous nous trouvons dans la situation 2 évoquée ci-dessus, celle où la filiale s'éloigne de ses deux points de référence locaux et parentaux, comme cela est exprimé sur le figure 8.5 ci-dessous. Dans le cas de Q5, on peut y voir un effet taille et activité (on peut supposer qu'il est plus facile à une usine de 100 personnes de faire connaître de tous des objectifs et une mission d'entreprise qu'à un siège multi-fonctionnel de plusieurs milliers de personnes), et un effort certain de la part de certaines sociétés étudiées d'informer et de motiver les employés locaux par l'affichage des objectifs et résultats (c'est le cas notamment des sociétés A1 et K1 de notre étude préliminaire, c'est également le cas de 20 % des filiales de l'étude II pour lesquelles les dirigeants ont mentionné ce point lors des entretiens).

Figure 8.5
Conscience commune de la mission de l'entreprise



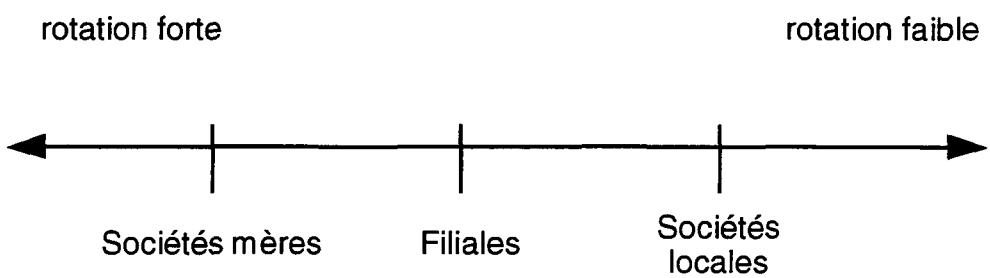
La sécurité de l'emploi (Q8) : le score moyen des sociétés locales (3.20) se trouve au même niveau que celui des filiales (3.26), du fait de l'annulation réciproque des signes opposés. Par contre, les sociétés mères sont perçues comme protégeant plus leurs emplois (2.83) (seulement 4 sociétés sur 35 considèrent que les filiales sont mieux protégées que leurs mères). La première constatation est en contradiction avec la littérature (ce qui montre que les dirigeants des filiales ont une perception faible des systèmes locaux). La seconde est conforme aux résultats de notre étude préliminaire. Nous obtenons donc une configuration de type 1 (figure 8.6).

Figure 8.6
Sécurité de l'emploi



La rotation des postes (Q7) : le score moyen des filiales (2.57) se trouve entre le score des entreprises mères (2.36) et celui des entreprises locales (2.71) (figure 8.7) : les sociétés mères sont donc perçues comme pratiquant plus la rotation des postes ; les dirigeants des filiales, comme nous l'avons conclu de nos entretiens, souhaiteraient plus de mobilité mais se heurtent à une résistance des singapouriens, les entreprises locales étant perçues comme mettant peu en oeuvre ce type de politique.

Figure 8.7
Rotation du personnel



Analyse des points extrêmes

Enfin, on peut observer les points extrêmes situés dans les quatre cases de la figure 8.4.

1. Certaines pratiques sont perçues comme proches des pratiques locales et parentales : c'est le cas de Q11 (facilité d'apprentissage à l'embauche). Il semble que cette pratique soit perçue comme relativement universelle. Les politiques et pratiques liées à la sélection du personnel apparaissent elles aussi comme "universelles", communes à tous types d'organisations.

2. Les variables Q4 et Q9 (partage d'informations sur le budget et sur la formation) sont placées dans la case "plus éloignées des organisations locales que des parentales". Elles sont donc perçues comme des contributions que les dirigeants de la filiale importent délibérément de l'entreprise mère. Il en est de même pour les caractéristiques de diffusion de l'information, de définition des

fonctions et du sous-système de formation. Ces groupes de pratiques sont considérées comme des apports de l'entreprise mère aux employés locaux, qu'ils ne seraient pas susceptibles de trouver dans des entreprises locales. On remarque que les deux caractéristiques les plus répandues (diffusion de l'information et définition des fonctions) sont aussi celles qui sont considérées comme propres au modèle parental. Ce point confirme à nouveau le fait que les dirigeants des filiales insistent sur ce qui distingue les systèmes des filiales de ceux des entreprises mères.

3. Il n'y a pas de pratiques qui soient perçues comme plus proches des organisations locales que des entreprises mères. Ceci tend à confirmer notre interprétation faite plus haut dans ce chapitre : les dirigeants des filiales ont tendance à représenter les systèmes des filiales en les différenciant des systèmes locaux, en insistant sur les caractéristiques qui distinguent les filiales de ce qu'ils perçoivent du modèle local.

4. Un certain nombre de variables sont perçues comme éloignées des deux modèles parental et local : Q8 (sécurité de l'emploi), Q6 (autonomie de décision), Q7 (rotation des postes), Q1 (rémunérations liées). Nous avons vu, lors de l'analyse de Q8, que la sécurité de l'emploi était perçue comme plus forte au sein de l'entreprise mère que dans la filiale (figure 8.7). Deux explications peuvent être avancées :

- ces variables correspondent à des politiques délibérément mises en place par les dirigeants des filiales et perçues comme propres à la filiale. On peut ainsi attribuer l'absence de garantie d'emploi au fait de la situation spécifique dans laquelle les filiales étrangères se trouvent,
- la filiale se trouve en position intermédiaire entre deux modèles opposés : les singapouriens sont réputés comme réticents à la rotation des postes, la mise en oeuvre des politiques de rotation des postes se trouve donc entravée par des oppositions locales fortes.

1.5. Synthèse et interprétation des résultats

L'analyse des politiques et pratiques adoptées par les filiales étudiées nous a conduit à mettre en évidence un certain nombre de résultats :

- on constate une relative convergence des systèmes autour d'un mode de contrôle marqué par la définition formelle des fonctions et la diffusion de l'information (section 1.1),
- l'analyse factorielle des indices composant le SCO confirme partiellement le modèle théorique avancé au chapitre 2 (section 1.2),

- les facteurs d'ouverture et de participation sont les plus fortement marqués dans les systèmes décrits (section 1.2),
- on constate une certaine inadaptation des politiques dominantes adoptées par les filiales par rapport aux représentations que se font les dirigeants des attitudes des employés locaux (section 1.2),
- les politiques et pratiques diffèrent relativement peu d'un groupe national à l'autre. On constate cependant des profils différents qui nous permettent de faire l'hypothèse d'une certaine homogénéité des politiques et pratiques dominantes avec la référence américaine de management (section 1.3),
- l'influence des systèmes parentaux semblent en moyenne plus forte que celle des systèmes locaux (section 1.4),
- on remarque un nombre important de pratiques qui sont perçues comme éloignées à la fois des pratiques parentales et des pratiques locales ; on peut les interpréter comme des manifestations des difficultés de mise en oeuvre des politiques propres à l'entreprise mère.

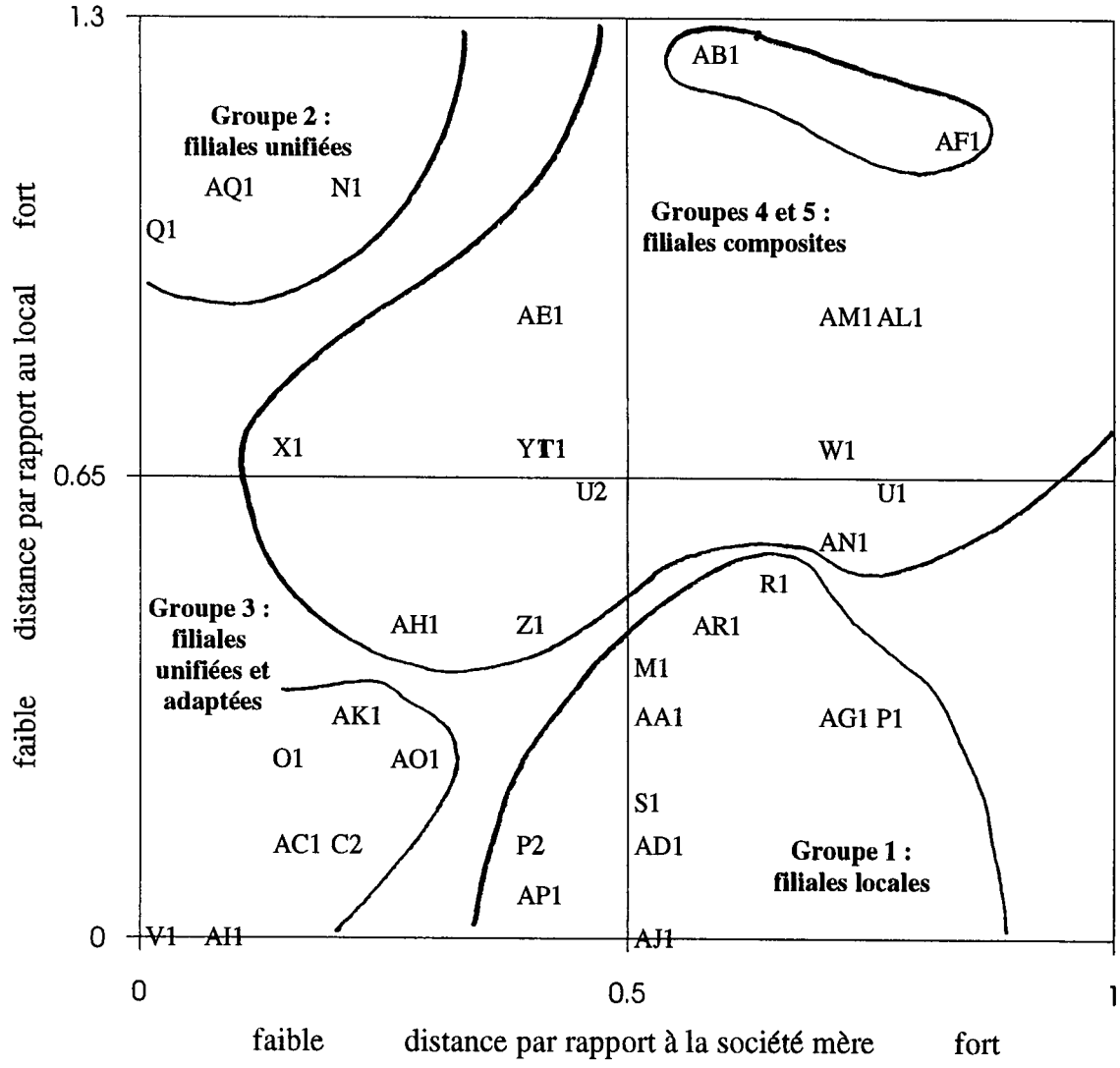
En conclusion, il semblerait que la plupart des politiques et pratiques mises en oeuvre par les dirigeants des filiales étudiées se rapprochent de celles de leurs entreprises mères. En outre, la position intermédiaire de certaines pratiques, entre les pratiques locales et les pratiques parentales, peut permettre de révéler les zones de résistance à l'application de politiques unifiées.

L'analyse des distances par filiale, et non plus par variable, est un moyen pour mettre en évidence la dispersion des profils individuels des filiales par rapport à ce résultat général.

2. Comparaison entre les SCO des filiales, des sociétés mères et des organisations locales

La figure 8.8 dispose les filiales étudiées selon deux axes : le premier axe reproduit la moyenne des distances avec les politiques et pratiques parentales, le second la moyenne des distances avec les politiques et pratiques locales.

Figure 8.8
Etude généralisée :
essai de typologie des filiales



L'examen de la figure 8.8 nous amène à une remarque d'ordre général : les filiales sont éparpillées sur le plan : il n'y a pas de relation significative entre les deux indices de distance relative. L'hypothèse d'indépendance entre unification et adaptation locale qui fonde notre modèle théorique ne semble donc pas illogique.

Nous avons procédé à une analyse typologique des filiales (classification ascendante hiérarchique) qui nous conduit à isoler cinq groupes. Comme le montre la figure 8.8, ces cinq groupes se situent approximativement aux quatre coins du plan, et le cinquième à l'extrémité supérieure droite de la figure. Nous avons opéré un regroupement des deux derniers groupes, qui se situent tous deux dans le carré supérieur droit. Pour illustrer chacun des groupes ainsi identifiés, nous développerons l'exemple d'une filiale en nous appuyant sur nos données collectées par entretien. Pour les groupes 4 et 5 (filiales composites), nous prendrons le cas de la filiale la plus extrême dans son groupe : AF1.

1. Le groupe 1 inclut les filiales dont les systèmes sont perçus comme plus proches de ceux des entreprises locales que de ceux des sociétés mères. Nous les appelons les filiales locales. On y dénombre 11 filiales : 5 japonaises (42 % de l'ensemble des filiales japonaises) et 5 européennes (100 % des filiales allemandes, françaises et italiennes), et une filiale américaine. Ces filiales opèrent dans les trois secteurs d'activité étudiés : chimie-pétrochimie (3), électronique (5), produits de consommation (3). Dans ces filiales, les systèmes adoptés sont perçus comme adaptés aux conditions de l'environnement local.

AR1

- **Descriptif sommaire**
  AR1 est la filiale d'un grand groupe français opérant dans l'agro-alimentaire. Cette filiale a 200 employés et un chiffre d'affaires annuel de 400 millions de Dollars Singapour. Présente à Singapour depuis une dizaine d'années, elle a acheté il y a 3 ans, à une entreprise britannique, une partie de ses activités asiatiques dont une usine de production de biscuits située à Singapour. La filiale est depuis peu (1 an) un siège régional (statut de OHQ) et centralise les activités financières, juridiques et commerciales de l'ensemble des divisions du groupe pour l'Asie. L'Asie représente pour le moment une part infime du chiffre d'affaires mondial du groupe (moins de 1 %) mais cette région est considérée comme comportant un potentiel important de développement, comme en témoigne la croissance considérable de l'activité de la filiale depuis 3 ans (entre 10 et 50 % de croissance depuis 3 ans).
- **Normalisation des politiques et pratiques du groupe et mise en oeuvre dans la filiale**
  Le groupe a peu de procédures formalisées, sauf dans les domaines comptables et financiers. La direction financière a en effet un poids très fort dans le groupe depuis l'origine. Ceci explique une centralisation des fonctions de financement et un pouvoir important accordé au contrôle de gestion.
  Pour le reste, les politiques sont définies au niveau de chaque "opération". La gestion des ressources humaines est très décentralisée, il n' y a pas de détection ni de suivi du potentiel des cadres au niveau international. Il y a des réunions organisées pour que les différents directeurs se rencontrent mais cela "reste très informel".
  Le groupe a crû par acquisitions, ce qui explique l'absence de formalisation de la plupart des règles et normes de gestion, sauf dans le domaine financier.
- **Adaptation locale des politiques et pratiques**
  L'objectif de la filiale est d'adopter des structures aptes à accompagner le développement du marché asiatique. "Cela ne peut se faire sans asiatiques" et sans adopter des façons de faire asiatiques.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère**
  Le reporting mensuel est standardisé (25 pages). Il porte sur des indicateurs financiers destinés à être consolidés au niveau de la "branche export" à laquelle la filiale appartient. Les objectifs budgétaires sont revus trimestriellement et les écarts sont expliqués chaque mois. L'engagement sur les objectifs est considéré comme important.
  Il est considéré comme difficile de remplacer les 6 expatriés de la filiale : ils jouent un rôle de liaison avec le siège qui est "très français". Ils transmettent également aux interlocuteurs externes une image française qui semble jouer en faveur du développement commercial de la filiale : "ils transportent un peu du rêve français". Ces expatriés ont, de plus, acquis une connaissance du groupe en ayant "bourlingué" dans plusieurs branches.

On peut reconnaître dans ce descriptif les deux caractéristiques des filiales locales de notre première étude empirique :

- absence de normalisation des politiques et pratiques (sauf, dans le cas de AR1, dans les domaines de la finance et du contrôle de gestion),
- absence d'objectifs d'emploi de dirigeants locaux : les expatriés sont considérés comme des agents de liaison et de communication indispensables.

2. Le groupe 2 recouvre les filiales unifiées. Ces 3 filiales ont des systèmes perçus comme plus proches de ceux des entreprises mères que de ceux des locales : on y dénombre 2 filiales américaines opérant dans le secteur de l'électronique et 1 filiale chimique britannique. Dans ces filiales, les dirigeants perçoivent le système de contrôle comme une contribution de leur entreprise multinationale à l'environnement singapourien.

N1

- **Descriptif sommaire**
  N1 est la filiale d'un grand groupe américain fabriquant des ordinateurs. Cette filiale a 900 employés et un chiffre d'affaires annuel de 700 millions de Dollars Singapour. Présente à Singapour depuis le début des années 1980, elle fabrique des micro-ordinateurs, des écrans et des périphériques. Ses fonctions couvrent la production, le développement (process), la conception de logiciels (destinés aux marchés de langue chinoise), l'achat de composants pour le groupe auprès de fournisseurs régionaux et la commercialisation de l'ensemble des produits du groupe en Asie.
- **Normalisation des politiques et pratiques du groupe et mise en oeuvre dans la filiale**
  Le groupe a des procédures normalisées dans les domaines de la production, des achats, du suivi des coûts, du suivi individuel des carrières et de la formation. Il y a aussi une coordination régionale dans le domaine de la gestion du personnel (planification, suivi des carrières).
  Il y a une culture groupe très forte fondée sur l'égalitarisme, sur le respect de l'individu et sur la créativité. Ces valeurs générales et politiques sont appliquées à Singapour. Par exemple : on s'appelle par son prénom, l'embauche concerne de préférence de jeunes diplômés, on privilégie la promotion interne.
- **Adaptation locale des politiques et pratiques**
  La filiale a une image très forte à Singapour et cette culture est adaptée aux "jeunes singapouriens" : il n'y a pas de différences notées entre les singapouriens et les américains chez les jeunes diplômés que la filiale emploie.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère**
  Le reporting est très important. Il y a un reporting hebdomadaire (sous forme de vidéoconférences) et mensuel (une cinquantaine de pages). Ce reporting mensuel porte sur des données financières, commerciales et sur le suivi individuel des performances.
  Il y a deux expatriés américains. Ces expatriés transmettent des compétences techniques. Le directeur de la filiale est singapourien.
  Le personnel local est en interaction constante avec le siège : il y a un grand nombre de réunions régionales et internationales (groupes de projets, réunions de développement par groupes de produits, réunions budgétaires, réunions par fonctions). Le courrier électronique est aussi très développé.

On peut reconnaître dans ce descriptif les caractéristiques des filiales unifiées de notre étude préliminaire :

- importante normalisation des politiques et pratiques,
- importance attachée au développement des employés locaux et présence relativement faible d'expatriés.

En outre, la présence d'une identité forte de l'entreprise mère, notée par notre interlocuteur de N1, est également soulignée par la personne rencontrées chez AQ1.

3. Le groupe 3 incorpore les filiales dont les systèmes sont perçus comme aussi proches de la référence locale que de la référence parentale. Dans ces filiales, les dirigeants considèrent que le système de contrôle est en cohérence avec celui de la société mère et que, simultanément, il est adapté à l'environnement local. Nous avons intitulé ces filiales les filiales unifiées adaptées. Elles regroupent principalement des filiales américaines (2 sur 7) et européennes (1 britannique et 2 européennes : suisse, norvégienne). On y remarque aussi 1 filiale japonaise qui est issue du rachat de l'entreprise mère américaine par un groupe électronique japonais récent. Les trois secteurs d'activité sont représentés : produits de consommation (1), électronique (3), chimie-pétrochimie (3).

AK1

- **Descriptif sommaire**
  AK1 est la filiale d'un grand groupe britannique opérant dans le domaines des biens de consommation. La filiale compte 100 employés et a un chiffre d'affaires de 20 millions de Dollars Singapour. Elle est établie à Singapour depuis 25 ans et comporte une petite usine de détergents, une activité commerciale qui couvre les pays voisins de Singapour et des services régionaux (achats, tests de qualité).
- **Normalisation des politiques et pratiques du groupe et mise en oeuvre dans la filiale**
  Le groupe a des procédures normalisées dans les domaines du management général (limites d'autorité, règles d'éthique) et dans le domaine financier (standardisation du format de reporting, procédures budgétaires). La normalisation de la gestion du personnel (système de détection du potentiel, formation) est en cours au niveau central et régional. Il y avait jusque là simplement des principes généraux soumis à application par les dirigeants locaux. Les systèmes de suivi des performances individuelles sont normalisés, par contre, depuis plus longtemps.
- **Adaptation locale des politiques et pratiques**
  Les difficultés d'adaptation sont dues à une réticence des singapouriens à la mobilité internationale. Mais ce n'est pas le cas pour les autres nationalités de la région.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère**
  Le reporting est mensuel (25 pages) et couvre l'ensemble des données budgétaires. Les objectifs sont négociés annuellement et revus trimestriellement. Les bonus de fin d'année sont liés à l'atteinte de ces objectifs.
  Il y a 3 expatriés, 1 directeur du personnel pour un poste à court terme (mettre en place les politiques de gestion du personnel définies au niveau groupe pour la région), 1 technicien et le directeur de la filiale. L'emploi d'un directeur de filiale local se fera lorsqu'un manager aura acquis suffisamment de connaissance des marchés régionaux.

Ce cas montre également une normalisation importante des politiques et pratiques de contrôle, avec un décalage de ce processus de normalisation en ce qui concerne la gestion du personnel, point déjà noté dans notre étude préliminaire pour les filiales ajustées. Le mode d'intégration pratiqué est nettement un mode impersonnel (engagement sur les objectifs budgétaires et reporting des résultats). On constate enfin l'absence de perception d'une différence importante en termes d'attitudes des singapouriens au travail (sauf pour la mobilité internationale), ce qui peut expliquer la proximité perçue par ce directeur de filiale par rapport aux systèmes locaux. Cet aspect est également noté par nos interlocuteurs des filiales V1 (américain) et AO1 (britannique). En conséquence, on peut classer ces filiales parmi les filiales unifiées de notre étude préliminaire.

4. Les groupes 4 et 5 regroupent 14 filiales composites dont les systèmes sont considérés comme aussi éloignées des deux systèmes de référence local et parental. Ce sont des filiales occidentales (groupe de gauche : 2 américaines, 2 britanniques, 3 européennes ; groupe de droite : 1 européenne) et des japonaises (groupe de droite : 6 japonaises). Tous les secteurs s'y trouvent également : 9 dans le secteur chimique, 3 dans l'électronique, 2 dans les produits de grande consommation.

AF1

- **Descriptif sommaire**
  AF1 est la filiale (à 51 %) d'un groupe chimique japonais de moyenne importance, d'implantation récente (5 ans). La filiale compte 100 employés et a un chiffre d'affaires de 20 millions de Dollars Singapour. Elle est établie à Singapour depuis 20 ans et comporte une petite usine de produits pétrochimiques. Le technologie est simple et l'usine reproduit une usine équivalente de l'entreprise mère au Japon. Une partie de la production est vendue en Asie du sud-est sous la responsabilité de la filiale, le reste est exporté aux Etats-Unis par l'intermédiaire des partenaires minoritaires américains.
- **Normalisation des politiques et pratiques du groupe et mise en oeuvre dans la filiale**
  Il n' y a pas de politiques écrites ni détaillées au niveau du groupe. En production, c'est le directeur technique qui forme les ingénieurs locaux et les techniciens. En termes de normes de sécurité, on se sert des manuels définis par le siège des partenaires minoritaires américains, car "dans ce domaine, ils sont très en avance sur nous".
- **Adaptation locale des politiques et pratiques**
  Le directeur de filiale est fier d'annoncer un taux de rotation du personnel stabilisé autour de 3 % par an (on peut atteindre plus de 1 % par mois dans le secteur pétrochimique qui est mal considéré). Cela est dû, selon lui, à l'atmosphère familiale qu'il entretient : les relations sont bonnes, le directeur connaît la situation de chacun.
  On préfère embaucher de jeunes diplômés.
  Les politiques internes de formation sont définies localement.
- **Modes d'intégration pratiqués par l'entreprise mère**
  Le reporting est mensuel (2 pages). Il porte sur des données de production et de résultats financiers.
  L'engagement sur les objectifs budgétaires annuels est strict (pas de révision).
  Il y a une réunion mensuelle de tous les directeurs des filiales affiliées au siège régional situé à Singapour pour discuter des difficultés d'ordre technique et pour "partager les informations". Il y a aussi des visites de représentants du siège central 3 à 4 fois par an.
  Il y a un expatrié japonais, directeur de la production. Ce poste sera toujours pourvu par un japonais qui sert de liaison avec le siège. Il s'assure de la qualité des matières premières.
  Le directeur de la filiale est singapourien, employé dans la société depuis l'origine.
  Un ingénieur singapourien est en poste en Malaisie dans une usine équivalente du groupe.

On reconnaît dans ce cas précis des caractéristiques des filiales ajustées de notre étude préliminaire : il y a une volonté de promouvoir et de développer le personnel local (comme le dénotent les contacts avec le siège et l'envoi d'un ingénieur local en poste à l'étranger), mais l'unification des systèmes de contrôle est rendue difficile par l'absence de normalisation des politiques et des pratiques au niveau central. Il est très net, par exemple, que l'expatrié japonais, qui est chargé de mettre en oeuvre son savoir faire, sans supports techniques écrits, joue un rôle de garant de la qualité de la production auprès du siège.

On peut noter que ce cas est similaire aux cas des filiales AL1, filiale chimique japonaise, U2 et Z1, toutes deux filiales d'entreprises chimiques de capitaux européens, pour lesquels les directeurs rencontrés insistent tous trois sur la combinaison des pratiques locales et des politiques parentales. Le directeur de Z1 insiste sur l'atmosphère familiale de la filiale : des employés sont logés par l'usine, le directeur déjeune avec tous ses employés à tour de rôle) et des politiques définies au niveau du groupe. Le directeur du personnel de la filiale U2 rencontré précise également l'existence d'un fort attachement des employés locaux à leur entreprise. Le directeur de la filiale

AL1 insiste sur la politique de promotion interne des employés locaux et sur leur relative loyauté à l'entreprise. Tous ses aspects, qui rappellent les traits caractéristiques des entreprises locales que nous avons mentionnés au cours de notre étude préliminaire, notamment leur caractère paternaliste, se combinent (notamment pour la filiale U2) avec une normalisation importante des politiques du groupe, surtout au niveau de la gestion du personnel. On peut noter, enfin, que dans les quatre cas soulignés ci-dessus (AF1, AL1, U2, Z1), les quatre dirigeants interrogés sont des singapouriens. Par ailleurs, dans trois filiales sur quatre, il y a des partenaires minoritaires locaux ou étrangers.

Ces cas démontrent bien la position intermédiaire où se trouvent les filiales de ce groupe, entre les systèmes des entreprises mères et les systèmes locaux. Ils montrent également d'autres potentiels facteurs d'influence : la présence d'un directeur local ou d'actionnaires minoritaires.

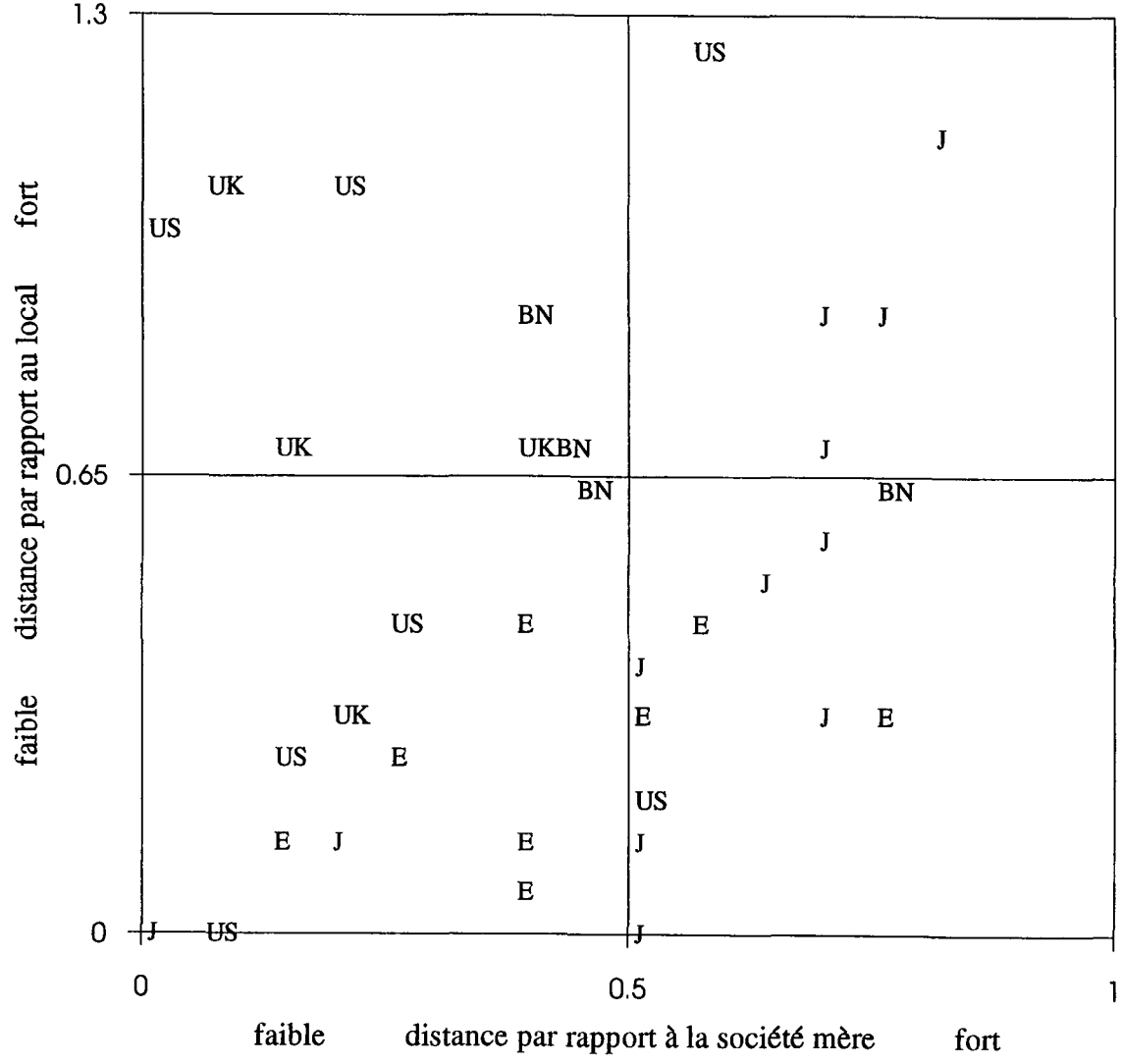
L'examen de ces différents groupes fait apparaître de nettes similitudes par origine nationale. La figure 8.9 le montre de manière frappante : les sociétés japonaises sont en grande majorité à droite (toutes sauf la filiale C2) ainsi que certaines filiales européennes (allemandes, françaises, italiennes) : les systèmes des filiales sont perçus comme éloignés des systèmes des entreprises mères. A l'opposé, les sociétés américaines, britanniques et bi-nationales sont pratiquement toutes à gauche de la figure (toutes sauf les filiales U1, AB1, S1) : leurs systèmes apparaissent comme proches des systèmes parentaux.

Ce point reproduit les résultats des études comparatives faites à Singapour sur le transfert des systèmes américains et japonais de gestion : dans l'ensemble, les pratiques des filiales américaines sont proches de celles de leur entreprise mère, à la différence des filiales japonaises (Low, 1984 ; Putti et Chong, 1985 ; Chong et Jain, 1987 ; Lim, 1987 ; Fukuda, 1988). Putti et Chong (1993) trouvent un comportement similaire des filiales européennes et américaines, toutes deux étant éloignées des japonaises.

Par contre, il ne semble pas y avoir de relation significative entre le secteur d'activité et le type auquel la filiale appartient.

Figure 8.9

Etude généralisée : distances relatives des SCO par origine nationale de l'entreprise mère



Ces résultats soulignent des différences de position entre les filiales d'origine britannique et les filiales d'origine européenne (particulièrement les filiales françaises, allemandes et italiennes qui se trouvent toutes dans le groupe des filiales locales). Ceci peut s'expliquer de deux façons :

- l'influence culturelle anglo-saxonne est importante à Singapour, comme le soulignent les observateurs (Putti et Chong, 1985 et Lim, 1987). Cette influence peut-être due, comme nous l'avons avancé lors du chapitre précédent, aux programmes universitaires et de formation à la gestion importés des Etats-Unis ou bien au fait de l'impulsion colonisatrice de la Grande Bretagne. Elle se trouve nuancée par les remarques des expatriés américains et britanniques sur les particularités des singapouriens au travail. On peut admettre, cependant, qu'elle est beaucoup plus forte que celle des autres pays européens,
- on peut supposer que, dans ces entreprises, comme le montre le cas de AR1, la normalisation des politiques n'est pas aussi forte que dans les entreprises américaines ou qu'elle ne touche pas tous les domaines (la littérature sur les entreprises multinationales va dans ce sens, et notamment les résultats de Hedlund, 1981, Negandhi, 1989, et Bartlett et Ghoshal, 1989).

Il est intéressant, en dernier lieu, de comparer la typologie ainsi obtenue à celle de notre étude préliminaire :

- les filiales unifiées de l'étude I semblent correspondre aux filiales unifiées (groupe 2) et unifiées adaptées (groupe 3) de l'étude II. Dans ces filiales, les modes d'intégration sont plutôt de type impersonnel (importance du reporting) avec l'utilisation conjointe de dispositifs de socialisation du personnel local. Une distinction s'opère entre les filiales dont les systèmes sont ressentis comme une contribution spécifique et originale à l'environnement singapourien (cas du groupe 3 : les filiales éloignées du modèle local et considérées comme bénéficiant de la culture forte de leur entreprise mère),
- les filiales ajustées de l'étude I pourraient correspondre aux filiales composites de l'étude II, caractérisées par une normalisation moyenne à faible des politiques du siège et des traits empruntés à ce qui est perçu comme propre au modèle local. Dans ce type de filiales, les modes d'intégration sont plutôt de type personnel,
- les filiales locales des deux études empiriques correspondent : pas ou peu d'emprunt aux entreprises mère, adaptation locale perçue. Dans ces filiales, la liaison avec le siège se fait par l'intermédiaire des expatriés.

On retrouve dans ces trois groupes de filiale la typologie que nous avons faite au chapitre 5 (tableau 5.1) :

- le type unifié impersonnel correspond aux filiales unifiées de nos deux études empiriques.

Elles se distinguent cependant par le fait que plusieurs modes d'intégration sont utilisés (personnels et impersonnels),

- le type unifié personnel est proche des filiales ajustées ou composites,
- le type polycentrique est proche des filiales locales.

La section suivante, destinée à tester les hypothèses de travail définies au chapitre 5, se chargera de valider cette conclusion.

3. Facteurs d'influence de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées

La section 1 est consacrée au test des hypothèses formulées au chapitre 5 et la section 2 mettra en évidence des portraits-types de filiales en fonction des groupes identifiées ci-dessus.

3.1. Test des hypothèses de travail

Le tableau 8.6 fournit les coefficients de corrélation entre les différentes variables de notre modèle théorique. Il rappelle également le sens des relations que nous avons définies dans nos hypothèses de travail.

Tableau 8.6
Test des hypothèses de travail[11]

	Proximité filiale/mère		Proximité filiale/local	
	Coeff. de corrélation	Rappel des hypothèses	Coeff. de corrélation	Rappel des hypothèses
Intégration mondiale (H1)	-.07	+	0.36**	
Dépendance par rapport à la sté mère (H3)	-.22	+	-.05	
Importance pour la sté mère (H5)	0.09	+	0.10	
Spécificité de l'environnement local (H2)	-.42**		-.03	+
Présence de ressources locales de subst. (H4)	0.30*		-.20	+
Importance pour l'environnement local (H6)	0.18		0.30*	+
Centralisation (H9)	-.09	-	-.33*	
Modes impersonnels (H7)	0.35**	+	-.39**	
Socialisation (H8)	0.27	+	-.13	

Par ailleurs, nous avons fait l'hypothèse que l'influence des modes d'intégration sur l'unification et sur l'adaptation locale des systèmes des filiales était "sélective" : nous testons ces hypothèses dans le tableau 8.7.

Tableau 8.7
Test des hypothèses : le cas des modes d'intégration[12]

	Modes impersonnels				Socialisation				Centralisation			
	Proximité filiale/mère		Proximité filiale/local		Proximité filiale/mère		Proximité filiale/local		Proximité filiale/mère		Proximité filiale/local	
	Corr.	Hyp.	Corr.	Hyp.	Corr.	Hyp.	Corr.	Hyp.	Corr.	Hyp.	Corr.	Hyp.
Direction	0.26	+	-.39**		-.03		-.26		0.03	-	-.18	
Sélection	0.23		-.38**		0.24	+	-.25		-.22	-	-.32*	
Formation	0.25		-.32**		0.33**	+	-.12		-.12	-	-.25	
Rémunération	0.25		-.11		0.23	+	0.23		0.06	-	-.29*	

[11] *** = relation significative à 1 %,
** = relation significative à 5 %,
* = relation significative à 10 %.

[12] *** = relation significative à 1 %,
** = relation significative à 5 %,
* = relation significative à 10 %.

Deux de nos hypothèses formulées au chapitre 5 sont confirmées :

- l'utilisation de modes impersonnels d'intégration est liée positivement à la conformité des SCO entre la filiale et la société mère. Ce point est conforme aux résultats de notre étude préliminaire : plus la normalisation des politiques et pratiques de contrôle effectuée au niveau central est importante, plus l'engagement sur les objectifs budgétaires est fort et plus le système de la filiale est perçu comme proche de celui de l'entreprise mère. Par ailleurs, nous avions fait l'hypothèse que cette influence portait essentiellement sur le système de direction de la filiale : au vu du tableau 8.7, ce point n'est pas confirmé, bien que la relation obtenue aille dans le sens de notre hypothèse H7. Par contre, on remarque que plus les modes impersonnels d'intégration sont utilisés, plus les systèmes de direction, sélection et formation et, dans son ensemble, le SCO sont perçus comme éloignés du modèle local. Ceci tendrait à montrer que les modes de contrôle des organisations locales sont plutôt perçus comme étant de type personnel, ce que confirment les recherches effectuées sur le caractère paternaliste des entreprises locales (Chong, 1987). C'est également un aspect que nous avons souligné plus haut,
- l'importance relative de la filiale pour le pays d'accueil est liée positivement à la ressemblance du SCO de la filiale par rapport à ceux des organisations locales (H6) : plus les contributions de la filiale à l'environnement singapourien sont considérées comme importantes, plus son système est perçu comme proche de celui des organisations locales. Cette relation est conforme à l'hypothèse de Rosenzweig et Singh (1991) de l'existence d'une relation de dépendance réciproque entre une filiale importante d'entreprise multinationale et le pays dans lequel elle opère induit un isomorphisme local.

Une hypothèse est confirmée de manière partielle (H8) :

- l'existence d'une relation positive entre la socialisation et la proximité du SCO de la filiale aux système parentaux : plus la socialisation des membres de la filiale est perçue comme forte, plus les systèmes filiale/mère sont proches. Cette relation est positive, bien que non significative ; elle est significative pour les systèmes de formation, ce qui est conforme à notre hypothèse H8. On peut comprendre que les politiques de formation sont les moyens les plus importants utilisées par l'entreprise mère pour socialiser les membres du personnel local (on pense à la pratique de rotation des postes qui apparaît comme utilisée principalement par les filiales unifiées et ajustées de l'étude préliminaire).

D'autres relations existent, enfin, sans avoir été incluses dans nos hypothèses de travail :

- l'intégration mondiale est liée positivement à la proximité du SCO de la filiale et de ceux des organisations locales : plus l'intégration mondiale est perçue de manière forte, plus le

système de la filiale est perçu comme proche de ceux des organisations locales. Cette relation est étrange et n'est pas conforme à notre modèle théorique (hypothèse 1). Nous l'expliquons par le fait de la spécificité de Singapour et par la corrélation qui existe entre l'indice d'intégration mondiale et l'importance pour Singapour (0.42, significatif à 1 %, voir tableau 6.8). Il semblerait ainsi que plus la filiale est perçue comme intégrée aux opérations internationales de son entreprise mère, plus les contributions de la filiale sont jugées importantes pour Singapour et plus les systèmes locaux et de la filiale sont perçues comme proches. Ce point traduit, à notre avis, la dépendance de Singapour par rapport à l'économie internationale, dépendance qui est relevée par un nombre important d'observateurs (Wu, 1991 ; Baudoin, 1992 ; Soon et Tan, 1993),

- la présence de ressources locales de substitution semble être favorable à l'unification des SCO filiale/mère : plus les ressources de Singapour sont considérées comme abondantes, plus le SCO de la filiale est perçu comme proche du système parental. Ce résultat infirme nos hypothèses de dépendance déduites des travaux de Hrebiniak et Joyce (1985) et de Rosenzweig et Singh (1991) selon lesquels une organisation est isomorphe aux organisations détentrices des ressources dont elle dépend (hypothèses 3 et 4). Cependant, cette relation confirme les conclusions de Prahalad et Doz (1981) qui énoncent une relation entre la maturité d'une filiale (c'est-à-dire son indépendance par rapport aux ressources clés de la société mère) et la mise en place d'un "contexte organisationnel" complexe et contraignant : plus une filiale gagne en autonomie et maturité, plus elle a accès à des ressources locales, et plus son système est unifié,
- la spécificité du contexte local est liée négativement à la proximité filiale/société mère : plus les dirigeants perçoivent l'environnement comme spécifique et moins ils adoptent les politiques de leur entreprise mère. Ce point confirme nos résultats obtenus au cours de l'étude I (notamment sur la perception plus grande d'une différence d'attitude des singapouriens au travail chez les filiales locales),
- la centralisation des décisions est liée négativement avec la proximité filiale/local : plus les dirigeants ont conscience d'être autonomes, plus leurs systèmes leur apparaissent locaux. Ce résultat est contraire aux conclusions de Putti et alii (1993) selon lesquelles (p.115) :

> *"[Les différences entre autonomie et adaptation locale] sont suffisamment importantes pour suggérer la possibilité d'une relation négative entre autonomie et adaptation locale. A la limite, elles suggèrent que le fait d'accorder plus d'autonomie à une filiale ne veut pas forcément dire que ses pratiques de management et de gestion du personnel seront plus adaptées localement."*

En réalité, l'opposition n'est pas si forte. Pour Putti et alii, c'est l'emploi de directeurs

locaux qui explique cela (p.115) :

> *"Il est possible que certaines sociétés mères souhaitent accorder plus d'autonomie à leurs filiales précisément parce que les filiales ont un certain nombre d'expatriés aux postes de direction."*

Nos résultats vont donc dans le sens d'une corrélation entre décentralisation et adaptation locale mais d'une relation négative entre emploi de directeurs locaux et adaptation locale (-0.19, relation non significative), ce dernier point confirmant les résultats obtenus au cours de la première étude.

Il serait intéressant, par ailleurs, d'analyser plus en finesse les relations entre autonomie et adaptation locale, en regardant, d'un côté, les décisions stratégiques et, de l'autre, les décisions opérationnelles (cette distinction est effectuée par Hedlund, 1981). Les résultats de cette partition de la variable "centralisation" est riche d'enseignements : la centralisation des décisions opérationnelles est ressentie comme un obstacle à l'adaptation locale des systèmes (-0.36, significatif à 5 %) ; par contre, la centralisation des décisions stratégiques n'est pas liée de manière significative. Ceci confirme les résultats de l'étude I : la forte normalisation des politiques et pratiques réduit l'autonomie opérationnelle et l'adaptation locale. Ce point différencie les filiales unifiées des filiales ajustées.

A la lumière de ces remarques et des différentes interprétations que nous avons faites de nos résultats, nous présentons les groupes de filiales sous forme de portraits-types.

3.2. Portraits types des filiales étudiées

Nous avons délimité quatre groupes de filiales. L'objet du tableau 8.8 est de présenter les moyennes des variables observées par classe de filiales, ainsi qu'un certain nombre d'éléments issus de nos interprétations des résultats précédents : perception de différences dans le comportement des singapouriens au travail, fonctions de la filiale, taux relatif d'expatriés, présence d'un directeur local, part de capital détenu par l'entreprise mère, caractéristiques et composants principaux de notre analyse factorielle du SCO. Nous avons également ajouté les deux variables suivantes : date d'établissement (qui constitue un indice de l'impact de la fonction temps sur les résultats des processus d'unification et d'adaptation locale) et le secteur d'activité.

Tableau 8.8
Etude généralisée : caractéristiques des filiales par groupe

	Groupe 1 : les "locales"	Groupe 2 : les "unifiées"	Groupe 3 : les "unifiées adaptées"	Groupes 3 à 5 : les "composites"	Analyse de la variance 12
Intégration mondiale	2.53	3.53	2.54	2.47	**
Dépendance par rapport à la mère	2.92	3.13	2.99	2.85	n.s.
Importance pour la mère	3.26	2.95	2.95	3.06	n.s.
Spécificité du contexte	3.18	3.53	3.83	3.26	n.s.
Présence de ressources locales de substitution	2.74	1.84	2.48	2.40	n.s.
Importance pour Singapour	2.62	2.73	2.54	2.85	n.s.
Centralisation • décisions opérationnelles • décisions stratégiques	3.72 • 4.27 • 3.06	3.45 • 3.33 • 3.56	3.67 • 3.71 • 3.62	3.42 • 3.60 • 3.24	n.s. • n.s. • n.s.
Modes impersonnels	3.09	2.00	2.66	2.60	**
Socialisation	2.75	2.20	2.63	2.53	n.s.
Proximité filiale/mère	0.53	0.08	0.14	0.52	***
Proximité filiale/local	0.25	1.04	0.15	0.75	***
Perception de différences d'attitudes	2.55	4.67	3.71	3.14	***
Taux relatif d'expatriés	5.03 %	0.16 %	3.76 %	3.50 %	n.s.
Présence d'un directeur local	2 locaux 9 expatriés	3 locaux	1 local 6 expatriés	6 local 8 expatriés	**
Part du capital détenu par la mère	1 à 51 % 1 à 50-75 % 9 à 75-100 %	3 à 75-100 %	1 à 50-75 % 6 à 75-100 %	3 à 51 % 2 à 50-75 % 9 à 75-100 %	n.s.
Fonctions	2 production, 3 production et commercial., 6 fonctions régionales	2 production et commercial., 1 fonctions régionales	1 production, 2 production et commercial., 4 fonctions régionales	2 production, 8 production et commercial., 4 fonctions régionales	n.s.
Secteur	5 électronique 3 chimie 3 consommat.	1électronique 2 chimie	3 électronique 3 chimie 1 consommat.	2 électronique 10 chimie 2 consommat.	n.s.
Origine nationale	5 japonaise 5 européennes 1 américaine	1 américaine 2 GB-BN[13]	2 japonaise 2 européennes 2 américaine 1 GB-BN	1 japonaise 5 européennes 2 américaine 6 GB-BN	*

[12] *** = relation significative à 1 %,
** = relation significative à 5 %,
* = relation significative à 10 %,
n.s. = relation non significative.

[13] Abréviation pour indiquer les filiales britanniques et binationales : voir tableau 8.4.

Date d'établissement	4 avant 1975, 4 1975-1984, 3 après 1985	2 avant 1975, 1 1975-1985	3 avant 1975, 2 1975-1985, 2 après 1985	9 avant 1975, 2 1975-1985, 3 après 1985	n.s.
Facteur d'ouverture	0.01	-.93	0.11	0.08	n.s.
Facteur de participation	0.62	-.83	-.13	-.24	*
Facteur de paternalisme	-.34	0.81	0.33	-.07	n.s.
Facteur d'embauches externes	-.05	0.03	-.66	0.36	n.s.
Facteur hiérarchique	0.18	0.65	-.29	-.14	n.s.
Définition des fonctions	2.66	1.92	2.07	2.60	***
Partage des valeurs	2.77	2.42	2.75	2.55	n.s.
Diffusion de l'information	2.59	1.83	2.32	2.30	n.s.
Distance hiérarchique	2.80	3.67	2.75	3.02	n.s.

Un certain nombre de dimensions ne varient pas de manière significative entre les groupes de filiales :

- les facteurs de dépendance et d'importance,
- la spécificité de l'environnement local,
- l'autonomie de décisions,
- la part du capital détenu par l'entreprise mère,
- les fonctions de la filiale,
- la date d'établissement,
- le secteur d'activité.

Il apparaît des différences intéressantes entre les groupes de filiales :

- les filiales locales : les modes d'intégration utilisés par l'entreprise mère ne sont pas de type impersonnel et ne reposent pas sur la socialisation, les singapouriens sont perçus comme très différents, il y a un taux important d'expatriés, le développement et la promotion des singapouriens se révèlent faibles et la dimension définition formelle des fonctions semble faible aussi. On retrouve certaines des caractéristiques des filiales locales de l'étude empirique I. Ces filiales sont plutôt européennes et japonaises,
- les filiales unifiées : les modes d'intégration utilisés par l'entreprise mère reposent sur un mode impersonnel et sur le mode de la socialisation (ce qui confirme notre interprétation que ces entreprises ont une identité forte), les singapouriens sont considérés comme très peu différents, il y a un taux très faible d'expatriés, on y adopte des politiques destinées à développer et promouvoir les singapouriens et la définition formelle des fonctions est très marquée : on retrouve cette fois-ci les caractéristiques des filiales unifiées de l'étude

empirique I. Ces filiales sont plutôt anglo-saxonnes,

- les filiales unifiées adaptées : les modes d'intégration pratiqués semblent combiner des aspects de socialisation et de contrôle impersonnel, les singapouriens sont ressentis comme peu différents, il y a un taux moyen d'expatriés, le développement et la promotion des singapouriens sont considérés comme relativement importants et la définition formelle des fonctions est forte. Ces filiales se situent en position intermédiaire entre les unifiées et les locales, plus proches cependant des unifiées étant donnée la formalisation forte du système de contrôle. Leurs caractéristiques sont cependant beaucoup moins marquées que pour les filiales unifiées. On peut attribuer ce fait à la moins grande insistance des dirigeants de ces filiales sur ce qui différencient leurs systèmes des systèmes locaux : à la différence des filiales unifiées, ces dirigeants ne perçoivent leur système comme particulièrement différents, leur identité propre n'est pas autant soulignée, peut-être parce que la socialisation y est moins pratiquée. Ce groupe couvre des filiales d'origines nationales très hétérogènes,
- les filiales composites : les modes d'intégration utilisés combinent également socialisation et contrôle impersonnel, les singapouriens sont perçus comme relativement différents, il y a un taux moyen d'expatriés mais un nombre élevé de directeurs locaux (ce qui confirme l'une de nos interprétations faite plus haut), le développement et la promotion des singapouriens sont perçus comme forts et la définition formelle des fonctions comme faible : on retrouve les caractéristiques des filiales ajustées de l'étude empirique I. Ces filiales sont surtout européennes et japonaises.

En guise de conclusion sur ces résultats, nous aimerions mettre en évidence trois points principaux :

- il n'y a pas, semble-t-il, d'influences significatives des perceptions portant sur l'environnement international ou sur l'environnement local dans lesquels opèrent les filiales étudiées sur l'unification et l'adaptation locale de leurs systèmes,
- cependant, la perception de fortes différences dans les attitudes des employés locaux semble influencer les profils des filiales. Lorsque cette différence est ressentie de manière importante, les dirigeants des filiales semblent peu favorables à la mise en oeuvre des politiques de contrôle de leur entreprise mère. Ceci est conforme à la littérature sur le transfert des systèmes de management japonais : la sensibilité des japonais aux différences culturelles les rend réticents à transférer leurs systèmes (nous retrouvons la dimension de compatibilité des systèmes mise en évidence notamment par Ishida, 1986 et Hasegawa, 1994). La présence de filiales européennes parmi les filiales locales montre que leurs dirigeants, eux aussi, perçoivent de grandes différences culturelles,

- ces résultats tendent à mettre en évidence la forte influence des modes d'intégration pratiqués par les entreprises mères sur l'unification et l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées. On peut noter, comme dans l'étude préliminaire, que dans certains filiales, on utilise simultanément les modes impersonnels et la socialisation : c'est le cas notamment pour les filiales dont le système apparaît comme éloigné du local et proche du parental (les unifiées), celles qui véhiculent une culture forte. C'est surtout la formalisation des politiques qui influence l'état des systèmes dans les filiales, comme nous l'avions noté au cours de notre première étude,
- il n'y a pas, semble-t-il, de différences importantes entre les sous-systèmes qui composent le SCO : lorsque l'unification est forte, cette unification porte sur les quatre sous-systèmes de manière homogène.

L'objet de la section suivante est de proposer une synthèse générale des résultats obtenus au cours de nos deux études empiriques.

4. Synthèse des résultats

La première étude empirique nous a permis :

- de percevoir deux modèles singapouriens de contrôle, l'un traditionnel et marqué par les rapports personnels et la distance hiérarchique, l'autre professionnel fortement influencé par le modèle américain de management,
- de mettre en évidence deux facteurs essentiels favorisant l'unification des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales : la normalisation centrale des politiques et pratiques et la volonté de développer le personnel local des filiales,
- d'isoler un certain nombre de variables susceptibles de varier entre les groupes de filiales identifiées : modes d'intégration utilisés par l'entreprise mère, étendue des responsabilités et des compétences de la filiale, perception de différences culturelles.

L'étude empirique généralisée apparaît comme une confirmation de certains de ces résultats. Elle met également en évidence d'autres résultats et, notamment, d'autres facteurs d'influence portant sur l'unification ou sur l'adaptation locale des systèmes de contrôle :

- elle montre l'influence prépondérante des politiques parentales sur les systèmes des filiales,
- elle confirme la prééminence à Singapour du modèle américain de management,
- elle confirme, en la développant, la classification des filiales effectuée,

- elle met en évidence un certain nombre de facteurs d'influence : modes d'intégration, spécificité perçue de l'environnement local, importance des contributions de la filiale pour l'environnement local, abondance ressentie des ressources locales.

La présence d'importantes zones d'intersection entre les résultats de ces deux études permet de clore ce chapitre sur la présentation, dans le tableau 8.9, de portraits-types de filiales.

Tableau 8.9
Synthèse des résultats présentés sous forme de portraits-types

	Filiales locales	Filiales ajustées ou composites	Filiales unifiées
Normalisation des systèmes	Faible	Moyenne	Forte
Socialisation du personnel local	Faible	Forte	Moyenne à forte
Taux d'expatriés	Fort	Moyen	Faible
Directeurs locaux	Rares	Fréquents	Fréquents
Origine nationale	Japon et Europe	Japon et Europe	Pays anglo-saxons
Unification	Faible	Moyenne	Forte
Adaptation locale	Forte	Moyenne	Faible

Ces résultats nous conduisent à penser que les solutions intermédiaires adoptées par les filiales ajustées ou composites sont celles qui, mieux sans doute que les autres, permettent aux systèmes de contrôle des filiales à la fois de répondre aux contraintes de cohérence interne et de s'adapter aux conditions de l'environnement. Ceci n'est possible, comme le montre notre étude préliminaire, qu'au prix d'une certaine lenteur du processus d'adaptation et de la reconnaissance qu'une marge de manoeuvre peut être laissée au personnel des filiales.

CHAPITRE 9

CONCLUSION

"La synergie est partout dans la nature.
Lorsque deux végétaux sont plantés à proximité l'un de l'autre, les racines se mêlent et améliorent la qualité du sol de telle sorte que les deux plantes se développent dans de meilleures conditions que si elles étaient isolées.
Le tout est plus grand que la somme des parties.
Un plus un égalent trois ou plus.
La synergie.
La compétitivité collective.
Nous invitons nos partenaires, présents et futurs, à examiner les moyens par lesquels nous pouvons continuer à collaborer les uns avec les autres pour entrer ensemble dans la prochaine étape de notre voyage."

(Extraits de la présentation faite par Philip Yeo,
président de l'Economic Development Board,
des orientations stratégiques définies pour Singapour pour l'année 1994 :
"Singapore unlimited", EDB, 1992/1993, p.12)

Nous nous proposons de structurer la conclusion générale de la thèse autour de deux points principaux :

- tout d'abord, en nous fondant principalement sur les résultats empiriques que nous avons obtenus, nous exposerons les apports principaux de cette recherche et mettrons en évidence, à la lumière de ces résultats, les limites et les contributions que nous pensons pouvoir identifier à l'issue de ce travail,
- puis, dans un second temps, nous présenterons les ouvertures et pistes de recherche possibles de cette thèse. Cette présentation se fera en prenant un recul plus important par rapport à nos résultats et en les resituant dans la construction théorique que nous avons élaborée au cours des premiers chapitres de la thèse.

1. Les apports principaux de la thèse

La mise en évidence de points communs et de zones d'intersection importantes entre les résultats des deux études empiriques que nous avons menées nous permettent de mettre sur l'accent sur quatre contributions importantes de cette thèse :

- la spécificité du cas de Singapour et les limites du modèle singapourien de développement,
- l'émergence, au travers des résultats de cette recherche, de deux représentations distinctes de l'entreprise multinationale,
- la présence de profils nationaux de filiales.

1.1. Caractéristiques et limites du modèle singapourien de développement

Singapour est souvent observé avec intérêt, voire cité comme un exemple de développement économique, en raison de la croissance considérable de son produit intérieur brut et de l'amélioration spectaculaire du niveau de vie de ses habitants en moins de trente ans d'indépendance. Ce succès est apparent si l'on considère les indicateurs suivants (Soon et Tan, 1993, pp.11-12, 45-48) :

- Singapour connaît, depuis 1960, une croissance annuelle moyenne de son PIB de 8 %. La répartition des activités sectorielles laisse une part majoritaire aux secteurs des services (65 % du PIB) ce qui peut être un indice de la maturité de son économie. Enfin, les indicateurs macro-économiques montrent une stabilité certaine et la croissance continue de l'investissement et des échanges commerciaux : inflation faible (4 %), balance des

paiements excédentaire, chômage nul, endettement nul, réserves monétaires importantes, niveau d'épargne considérable (454 % du PIB),

- cette situation économique favorable a permis une amélioration considérable du niveau de vie des habitants : 80 % des habitants sont propriétaires de leur appartement, le taux d'alphabétisation atteint 90 %, le PIB moyen par habitant dépasse le niveau de certains pays européens, ce qui place Singapour parmi les premiers pays développés d'Asie.

Notre propos ici n'est pas d'analyser les causes de ce développement. D'autres auteurs l'ont fait (par exemple Chong, 1986 ; Régnier, 1987 ; Soon et Tan, 1993 ; Aryee, 1994) et ont mis en avant deux points principaux que nous avons déjà soulignés :

- l'ouverture quasi-inconditionnelle aux investissements étrangers ; cette ouverture peut être résumée par une phrase de Lee Kuan Yew, père de la nation et fondateur du parti au pouvoir (cité dans Soon et Tan, 1993, p.9) :

> *"Ce qui différencie Singapour dans les années 1960 de la plupart des autres pays d'Asie du sud-est, c'est que ce pays n'a pas de sentiment xénophobe hérité du colonialisme...Nous n'avons jamais connu d'inhibitions pour emprunter du capital, du savoir-faire, des managers, des ingénieurs et des compétences commerciales. Au lieu de limiter l'entrée des managers, des ingénieurs et des banquiers étrangers, nous les avons au contraire encouragés à venir."*

- la forte emprise du gouvernement sur l'économie singapourienne (l'Etat représente 40 % du secteur industriel local : Baudoin, 1992, p.2) que manifeste notamment le rôle primordial joué par l'Economic Development Board dans la promotion de Singapour et l'orientation des investissements étrangers vers les secteurs considérés comme stratégiques (Chong, 1986). L'emprise de l'Etat sur la société singapourienne apparaît également, nous l'avons noté plus haut, à travers l'existence d'une idéologie nationale (Clammer, 1985) et au moyen de politiques de développement des ressources humaines de Singapour (Aryee, 1994). Certains observateurs étrangers (notamment Wilkinson, 1986 et Aryee, 1994) insistent sur le fait que le gouvernement singapourien joue un rôle d'"ingénieur social" (Wilkinson, 1986, p.113) en tentant d'influencer les normes des singapouriens au travail et leurs préférences en termes de carrières professionnelles (Aryee, 1994) pour les ajuster aux priorités gouvernementales. Ceci est justifié par le manque crucial de ressources de ce pays (comme si le pays était en état permanent de crise : Régnier, 1987, pp.177-179) et par la concurrence accrue d'autres pays d'Asie pour attirer les investisseurs étrangers. On peut en outre faire remarquer que la fluidité culturelle de la société singapourienne, c'est-à-dire sa capacité à intégrer des pratiques

étrangères (notée par Chong, 1987, qu'il rattache à la jeunesse de ce pays) et le pragmatisme de ses dirigeants (Wilkinson, 1986) et de ses ressortissants (Chong, 1987 ; Tan, 1990) sont des explications possibles du rôle important de l'Etat dans le domaine social.

C'est ce dernier point qui nous intéresse ici, en liaison avec les résultats que nous avons obtenus dans cette recherche.

En effet, d'un côté, on constate, à travers cette lecture du "modèle singapourien de développement", l'ouverture de Singapour aux entreprises multinationales et sa dépendance par rapport aux contributions de celles-ci dans les domaines de la technique, du savoir-faire et du management. Et ceci peut expliquer certains de nos résultats :

- nous avons fait l'hypothèse, au chapitre 7, de l'existence de deux modèles singapourien de contrôle : le modèle véhiculé par les entreprises familiales chinoises et le modèle véhiculé par la référence américaine de management. Cette coexistence de plusieurs références peut expliquer la perception faible ou contradictoire (comme par exemple le caractère paternaliste et le manque de loyauté des singapouriens à leur entreprise) du modèle local par les dirigeants des filiales étudiées,
- l'une des premières conclusions de notre analyse de la figure 8.4 (section 1.4 du chapitre 8) porte sur le fait que, en moyenne, les systèmes de contrôle des filiales sont ressentis comme plus proches de ceux de leur entreprise mère que de ceux des organisations locales. Ce résultat s'oppose aux constatations de Rosenzweig et Nohria (1994) qui, à l'issue de leur analyse des systèmes de gestion des ressources humaines utilisés dans les filiales américaines d'entreprises multinationales, montre l'adoption majoritaire de pratiques locales dans les filiales. On peut expliquer cette différence par la force de la référence américaine dans le domaine du management. On peut aussi l'expliquer par l'absence de légitimité des pratiques locales auprès des dirigeants des filiales étudiées.

De l'autre, on s'aperçoit que l'unification des systèmes est liée notamment à la volonté manifestée par les dirigeants de la filiale et par les dirigeants des groupes auxquelles ces filiales appartiennent de développer et de promouvoir les employés locaux pour les faire accéder à des postes de responsabilité plus élevés à l'intérieur de la filiale ou du groupe. Par ailleurs, lorsque cette volonté est annoncée, elle semble se heurter à des difficultés de mise en oeuvre autour des trois aspects que nous avons mis en évidence au chapitre 8 : manque de loyauté des singapouriens à leur entreprise, manque de mobilité internationale, manque d'initiatives.

En conséquence, on peut raisonnablement se demander si les employés singapouriens ne sont pas pris en étau entre leur perméabilité aux pratiques de gestion importées et leur dépendance par rapport aux investissements et au savoir-faire étrangers, d'une part, et le fait que les dirigeants des filiales n'appliquent pas toujours les systèmes de leur entreprise mère, à cause précisément de la réticence des employés locaux à s'acclimater complètement aux systèmes de contrôle qui leur sont offerts. Ceci constitue, à notre avis, l'une des limites possibles du modèle de développement singapourien : en définitive, les singapouriens ont le choix entre prendre des responsabilités au sein des filiales qui les emploient mais abandonner certaines de leurs normes de comportements ou accepter de rester en position de retrait par rapport au savoir-faire transmis et aux postes de responsabilité dans les filiales.

Deux remarques importantes peuvent être ajoutées :

- cette situation de dépendance des employés des filiales étrangères par rapport à des politiques et à des décisions prises à l'étranger n'est pas propre à Singapour. On peut penser qu'elle est propre à la situation de filiale (ce qui est conforme à la littérature sur les filiales d'Amérique Latine : Dunning, 1993, p.532). Elle est cependant plus aiguë dans le cas de Singapour, l'investissement étranger étant le moteur de son développement,
- ce point peut expliquer également la présence d'une relation entre l'intégration mondiale des activités de la filiale, l'importance des contributions de la filiale pour Singapour et l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées : l'économie singapourienne apparaît comme aussi dépendante des filiales étrangères que les filiales étrangères le sont de l'économie singapourienne.

1.2. Deux modèles de représentation des entreprises multinationales

Dans l'ensemble, en tenant compte des résultats obtenus pour nos deux études terrain, il semble que trois facteurs fondamentaux influencent l'unification et l'adaptation locale des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales :

1. La normalisation des politiques et pratiques définies au niveau de l'entreprise mère est associée, nous l'avons vu, à l'utilisation de modes impersonnels de contrôle (formalisation, engagement sur les objectifs budgétaires). Il semble que l'absence de normalisation, c'est-à-dire l'absence de définition précise et détaillée des politiques par le siège dans les domaines de la direction, de la sélection, de la rémunération et de la sélection du personnel, soit un obstacle à l'unification des systèmes. On peut penser, cependant, que cette normalisation n'est pas forcément souhaitée : il y a

une alternative entre la cohérence interne de l'organisation, qui permet une plus grande facilité de communication et un transfert immédiat des compétences, et la flexibilité et la sensibilité aux spécificités locales. Ainsi, la normalisation des politiques apparaît-elle également comme un obstacle à l'adaptation locale des systèmes de contrôle.

Cela explique en partie, à notre avis, les difficultés de mise en oeuvre des systèmes de gestion des entreprises japonaises constatées par la littérature dans la plupart des pays ou du moins la lenteur du processus d'unification et d'adaptation que nous avons notée au chapitre 7. Cet aspect n'est cependant souligné par aucun des auteurs de la littérature.

L'hypothèse fondamentale du modèle de Boisot (1986, 1987), selon laquelle la codification de l'information facilite considérablement sa diffusion, se trouve finalement confirmée. Boisot ajoute (1987, p.31) que la codification de l'information et du savoir se fait au prix de sa richesse et de sa complexité, ce qui explique que les échanges d'informations d'ordre stratégique restent dans le domaine du non codifié (p.115). En conséquence, le processus de formulation des stratégies dans les entreprises multinationales a tendance à rester confiné au sein de l'entreprise mère (1987, p.159). En d'autres termes, la normalisation et l'unification des systèmes de contrôle ne garantit pas une plus grande autonomie des filiales, comme d'ailleurs le montrent nos résultats.

La liaison codification-diffusion est aussi apparente chez certains auteurs qui étudient le transfert de technologie (par exemple, chez Kogut et Zander, 1993).

2. La volonté, manifestée par les dirigeants des filiales, largement dépendante de politiques définies au siège, de former et de développer le personnel des filiales pour lui transmettre un savoir-faire, des façons de faire propres à l'entreprise, une culture pour employer le mot que certains de nos interlocuteurs ont utilisé, et lui permettre de remplacer peu à peu les expatriés, est un facteur favorable à l'unification des systèmes. Cette volonté apparaît comme indépendante de la situation dans laquelle la filiale se trouve, du moins dans les filiales que nous avons étudiées à Singapour. Il semble que ce soit une caractéristique de l'entreprise mère, éventuellement héritée de l'histoire de son internationalisation.

Lorsque cette volonté se manifeste, elle est mise en oeuvre de deux façons : par l'application des politiques et pratiques de l'entreprise mère à tout le personnel de la filiale (parfois avec un certain délai entre les politiques dans le domaine de la direction et celles dans les autres domaines) et par la socialisation (parfois sélective) de ce personnel (formation, emploi dans d'autres filiales, participation aux réunions internationales, etc.).

3. La sensibilité aux différences de l'environnement local (et plus particulièrement aux différences de mentalité ou de systèmes d'éducation) constitue un obstacle à l'unification des systèmes. Cette sensibilité aux différences conduit à un sentiment d'incompatibilité des systèmes. La jonction entre le système de la filiale se fait donc essentiellement par l'intermédiaire des expatriés, qui sont donc plus nombreux dans ce cas que dans les autres filiales.

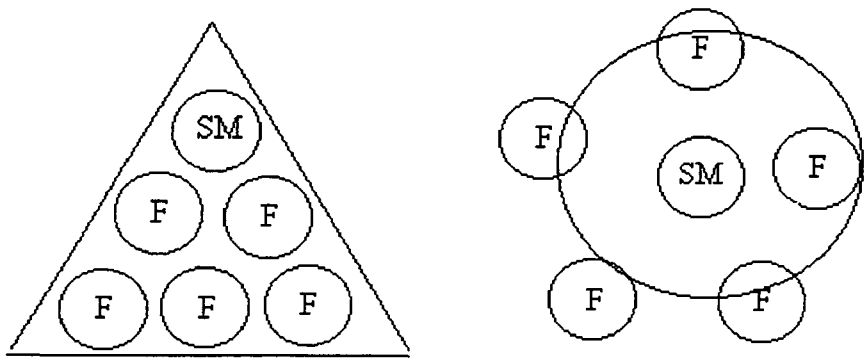
La combinaison de ces trois types de facteurs met en évidence deux représentations de l'entreprise multinationale qui correspond fondamentalement à deux types de modes d'intégration des filiales, comme le montre la figure 9.1 :

- une représentation de l'entreprise multinationale comme une entité unique et monolithique dans laquelle toute entité extérieure, aussitôt absorbée, se voit appliquer un système de règles opératoires qui lui permet de fonctionner de manière cohérente et de communiquer avec les autres avec facilité : c'est l'intégration par les systèmes. Dans cette représentation, la filiale constitue une partie du tout "de droit" et tous les employés sont soumis à un même ensemble de politiques qui sont appliquées de manière universelle,
- une représentation de l'entreprise multinationale comme un groupe de personnes en communication les unes avec les autres. L'entreprise est fondée sur les rapports personnels ce qui conduit à la sensibilité aux barrières linguistiques et culturelles : c'est l'intégration par les personnes. Dans cette représentation, la filiale, elle aussi, est représentée comme un groupe de personnes, que l'on intègre avec lenteur, en partie ou que l'on intègre pas. Dans ce dernier cas, la liaison avec l'entreprise mère se fait par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs expatriés.

Ces deux conceptions confirment la distinction fondamentale que nous avons établie entre les modes de contrôle de type personnel et les modes de contrôle de type impersonnel. Par contre, la dimension hiérarchique n'apparaît pas de manière manifeste ou, du moins, nous n'avons pas pu, au cours de la recherche, isoler son impact.

Ces deux conceptions de l'entreprise multinationale, enfin, sont également liées à des profils nationaux qui apparaissent de manière intéressante à l'issue de cette recherche.

Figure 9.1
Deux représentations de l'entreprise multinationale



Intégration des filiales dans un système unifié

Intégration des personnes dans un groupe unifié

1.3. Confirmation de profils nationaux d'entreprises multinationales

Nos résultats obtenus, aussi bien dans la première étude que dans la seconde, montrent des différences significatives par groupe en fonction de l'origine nationale des sociétés mères :

- les filiales américaines et britanniques se trouvent pratiquement toutes parmi les filiales unifiées ou les filiales adaptées,
- les filiales japonaises sont partagées entre les types local et ajusté ou composite,
- les autres filiales européennes se trouvent dans les trois groupes.

Ce résultat confirme de manière forte les résultats des études comparatives, du moins pour le cas des filiales américaines et des japonaises. De même, les profils nationaux définis notamment par Negandhi (1989) et par Bartlett et Ghoshal (1989) se trouvent-ils confirmés pour les trois groupes nationaux.

En outre, il est intéressant de noter que les entreprises européennes ne suivent pas obligatoirement le mode d'internationalisation des entreprises américaines : les filiales britanniques semblent suivre un mode similaire à celui des filiales américaines, à la différence cependant des autres filiales européennes. Le trop faible échantillon de filiales dans chacun des groupes nationaux européens nous interdit de pouvoir en tirer des conclusions plus générales.

On peut cependant rapprocher ces résultats d'une recherche effectuée par Adler (1983) sur l'impact des perceptions individuelles de consultants internationaux sur la façon dont ils conduisent le changement dans les entreprises. Adler montre que, lorsque les différences culturelles, dans les mentalités ou dans les attitudes des individus rencontrés dans les entreprises dans lesquelles les consultants interviennent, ne sont pas discernées ou sont ressenties faiblement par ces consultants, ceux-ci ont tendance à offrir une solution identique à toutes les entreprises sans tenir compte des frictions éventuelles, les attribuant à d'autres facteurs. A l'inverse, lorsque les différences culturelles sont ressenties fortement, les consultants ont tendance à remettre en cause leurs méthodes et à trouver des solutions intermédiaires plus compatibles avec l'entreprise dans laquelle ils interviennent. Dans une étude ultérieure (1990), Adler montre que la première de ces situations est très fréquente chez les consultants américains.

Cette recherche apporte, à notre avis, un éclairage intéressant sur nos contributions à la compréhension des différences entre les profils nationaux des entreprises multinationales :

- on peut faire l'hypothèse que les présupposés quant à la neutralité culturelle du management et des modes d'organisation sont liées, précisément, à des représentations culturelles, à des attitudes de rejet ou d'acceptation de l'étranger, qui sont issues de l'histoire particulière de chaque nation, et que ces représentations ont un impact sur la façon dont les entreprises s'internationalisent et intègrent leurs activités étrangères,
- il est probable que la sensibilité moins prononcée des américains aux différences culturelles (notée par Adler) soit attribuable à l'histoire de ce pays et à l'hétérogénéité culturelle des immigrants qui s'y sont intégrés. Parallèlement, certains observateurs notent l'homogénéité culturelle du Japon et son isolationnisme (Christopher, 1984). Ceci peut expliquer les profils très nettement opposés des filiales américaines et japonaises obtenus dans nos résultats,
- la dispersion des filiales européennes parmi les trois groupes de filiales que nous avons identifiés ne permet pas de conclure sur le cas des entreprises multinationales européennes. Il est probable que chaque pays européen a un profil différent.

En conséquence, on peut faire l'hypothèse qu'un lien existe entre des facteurs culturels, tels que la perception de l'autre ou la cohésion interne à un groupe, et la façon dont les entreprises s'internationalisent et intègrent leurs activités étrangères.

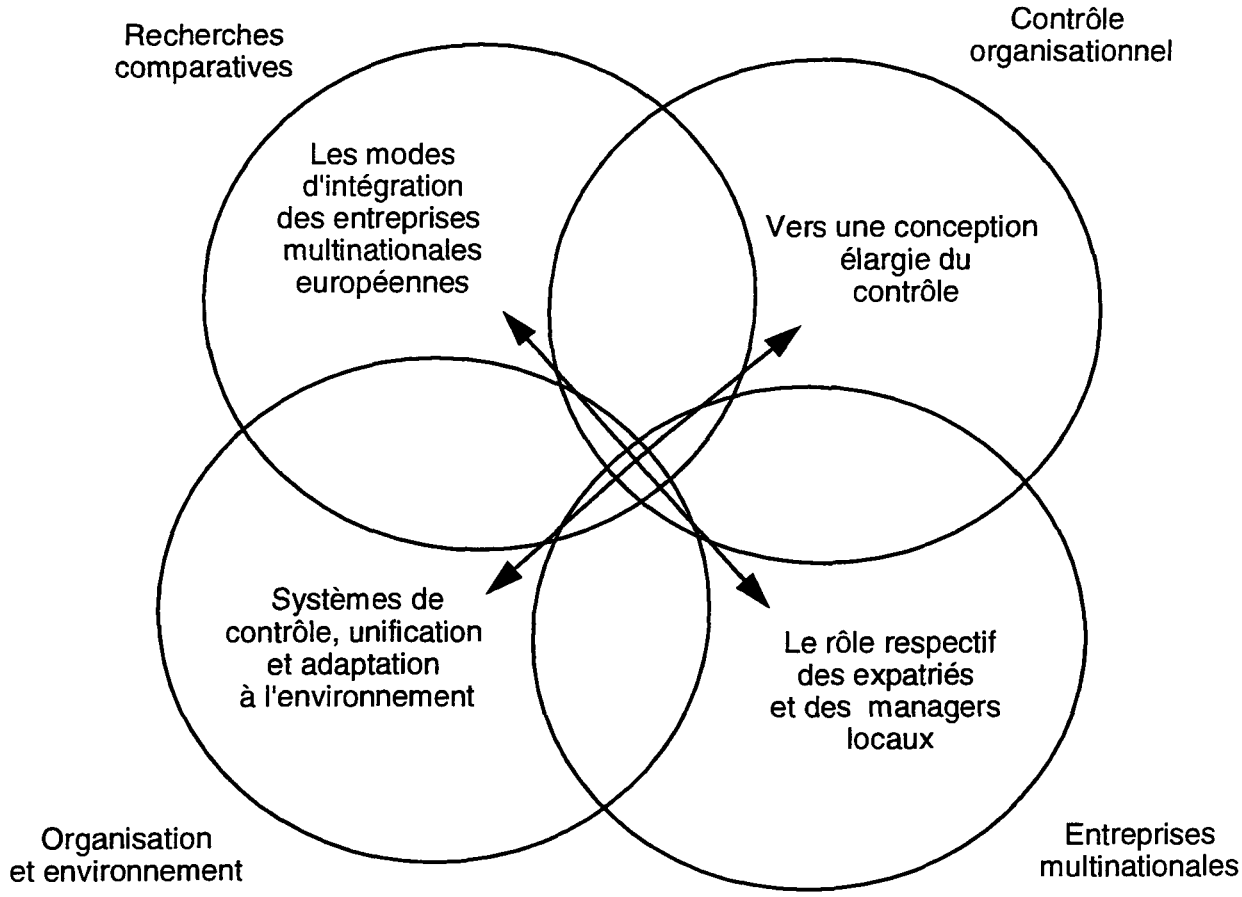
Ces aspects les plus importants des contributions de la thèse ouvrent des possibilités pour des recherches futures.

2. Les ouvertures de la recherche

Cette thèse nous a conduit à analyser des ouvrages de littérature et des travaux de recherche dans des domaines différents pour tenter de synthétiser ces différents apports dans une construction théorique unifiée. L'objectif de cette section est de considérer nos résultats à la lumière de cette construction théorique, et d'envisager des pistes de recherche dans chacune des intersections des ces domaines avec le sujet traité dans cette thèse.

La figure 9.2 montre les quatre pistes de recherche que nous envisageons pour la thèse.

Figure 9.2
Les ouvertures possibles de la recherche



2.1. Systèmes de contrôle, unification et adaptation à l'environnement

Les systèmes de contrôle peuvent servir deux types d'objectifs :

- la cohérence interne,
- l'adaptation à l'environnement externe.

Nos résultats tendent à montrer que les systèmes de contrôle de type impersonnel conduisent plutôt à renforcer la cohérence interne à l'organisation alors que les systèmes de contrôle de type personnel facilitent plutôt l'adaptation à l'environnement externe. Ils montrent également que des systèmes de contrôle permettent d'assurer ces deux objectifs, mettant notamment l'accent sur la marge de manoeuvre des responsables des unités opérationnelles dans l'application des principes définis par le centre et la socialisation du personnel. Ils montrent enfin que les orientations des systèmes adoptés résultent essentiellement de politiques internes et sont globalement peu perméables à des facteurs externes.

Dans le cadre de cette recherche, nous n'avons pas pu aller très loin dans la description des différents systèmes. Il y a pourtant, à notre avis, de vastes possibilités d'application de ce type de raisonnement, pas nécessairement d'ailleurs dans le domaine de la gestion des filiales d'entreprises multinationales. On peut prendre des exemples plus précis tels que les critères d'appréciation des performances des cadres et se demander quels types de critères sont unifiés, quels autres sont élaborés au niveau de chaque service ou de chaque supérieur hiérarchique, quels autres encore sont à la fois unifiés et adaptés. On peut se demander encore si l'unification de ces critères est influencée par des facteurs de dépendance (par rapport à telle ou telle qualification ou à tel ou tel type d'expérience) ou d'importance, ou encore de spécificité (par exemple dans le cas des fonctions commerciales). Qu'est-ce qui conduit à uniformiser le système de suivi individuel des performances, qu'est-ce qui fait obstacle à cette unification, quels critères sont effectivement utilisés dans l'appréciation des performances, etc.

Cette thèse offre des possibilités d'ouverture vers la compréhension de ce qui conduit les entreprises à adopter un type de pratique plutôt qu'un autre, en mettant en évidence la tension permanente qui existe entre l'unification interne et l'adaptation externe et en permettant d'explorer les zones qui offrent des possibilités de systèmes à la fois unifiés et adaptés.

2.2. Rôle respectif des expatriés et des managers locaux dans la gestion des opérations des filiales d'entreprises multinationales

L'une des contributions de la recherche réside dans la mise en évidence d'un facteur lié à la volonté de promouvoir le personnel des filiales et de le faire accéder à des postes de responsabilité.

Ce point précis ouvre la porte, à notre avis, à des possibilités de recherche intéressantes sur les différentes fonctions des expatriés dans les entreprises multinationales. Edström et Galbraith (1977) ont ouvert la voie vers ce domaine de recherche. Des auteurs plus récents ont montré que la trop faible présence d'expatriés dans les filiales étrangères d'entreprises américaines comporte un risque de perte de contrôle de ces filiales par le siège (Kobrin, 1988) ou qu'il est nécessaire que les entreprises japonaises internationalisent leurs managers (Yoshihara, 1987) ou encore que les entreprises européennes ont des pratiques de sélection et de formation de leurs expatriés différentes de celles des entreprises américaines (Brewster, 1988).

Nous pensons que ces questions doivent être considérées à la lumière du rôle respectif des expatriés et des locaux dans la responsabilité de la gestion des filiales étrangères : les expatriés ont-ils une fonction de liaison avec le siège ou ont-ils pour mission de transmettre la culture de l'entreprise aux employés locaux ? de garantir le suivi des directives du siège ou d'adapter des principes généraux définis au niveau central au contexte spécifique de la filiale ? de représenter les intérêts locaux auprès du siège ou de représenter le siège au niveau des institutions locales ? Dans chaque situation, quels rôles sont dévolus aux cadres locaux ? quelles possibilités d'évolution à l'intérieur de la filiale ou à l'intérieur du groupe leur sont-elles offertes ? quelles conséquences la répartition des responsabilités entre expatriés et locaux a-t-elle sur les profils des employés embauchés ? Dans chaque situation, quels types d'expatriés sont sélectionnés, comment sont-ils préparés à leur expatriation ? etc.

C'est un aspect que nous n'avons pas pu, dans le cadre de cette recherche, analyser en profondeur. Nous pensons que la compréhension des types de rapports établis entre le siège et les filiales passe par l'analyse des liens qui existent entre l'unification, l'adaptation locale et la répartition des responsabilités entre expatriés et employés locaux.

2.3. Les modes d'intégration des entreprises multinationales européennes

Notre recherche a permis de mettre en évidence des profils nationaux d'entreprises multinationales en fonction de l'unification et de l'adaptation locale des systèmes de contrôle de leurs filiales. Nous avons vu également que, si les solutions adoptées par les filiales américaines et les filiales japonaises sont relativement prévisibles, il n'en est pas de même pour les entreprises européennes qui semblent constituer un groupe très hétérogène.

Certains auteurs ont mis en évidence la spécificité des modèles adoptés par les entreprises européennes (Franko, 1976), d'autres ont tenté d'expliquer ces comportements par l'histoire économique de ces pays, insistant sur les similitudes de leur internationalisation (Chandler et Hikino, 1990).

Il serait à notre avis intéressant d'étudier ce qui différencie et ce qui rapproche les modes d'intégration des filiales pratiqués par les entreprises multinationales des pays européens. Il y a, semble-t-il, une prise de conscience relativement récente d'une certaine autonomie des références européennes de management par rapport au modèle américain (Kassem, 1976 ; Tsurumi, 1976 ; Laurent, 1983 ; d'Iribarne, 1990 ; Villette, 1991 ; Löning, 1995). L'étude des modes d'intégration des entreprises multinationales peut conduire, à notre avis, à une meilleure compréhension de ce que signifie "le management à l'européenne".

2.4. Vers une conception élargie du contrôle

Nous avons adopté dans cette thèse une conception élargie du contrôle qui nous a permis d'avoir une approche plus générale, plus internationale, plus multifonctionnelle, que les approches traditionnelles du contrôle. Nous pensons que c'est précisément cet élargissement de perspective qui nous a permis d'obtenir un certain nombre de résultats importants au cours de nos études empiriques. Cet élargissement s'est fait dans deux sens :

- l'élargissement du domaine traditionnel du contrôle à celui des ressources humaines : sélection, formation, rémunération,
- l'élargissement des modes d'exercice du contrôle plus implicites, plus indirects, aptes à rendre compte des contrôles exercés dans des entreprises non occidentales.

Nous avons voulu, au cours de cette recherche, améliorer la compréhension du concept de contrôle organisationnel et proposer une typologie de modes de contrôle.

Nous pensons qu'il est fondamental de développer notre compréhension des liens qui existent entre le contrôle (au sens classique du terme) et la gestion des ressources humaines.

Nous pensons également qu'aucune typologie de contrôle ne peut prétendre à l'universalisme et que le progrès de nos connaissances et de notre savoir, dans ce domaine comme dans les autres domaines des sciences de gestion, passe par la découverte d'autres "solutions" mises en oeuvre sous d'autres cieux.

ANNEXES

Annexe I
Etude empirique préliminaire : guide d'entretien

1. Introduction

Interviewee :

- name
- position
- nationality
- year of entry in company/group
- educational background
- in-company experience

Documents :

- annual report
- organization chart
- company information booklets
- company newsletter

2. Singapore company profile

Main characteristics :

- date of establishment
- number of employees
- turnover
- profit
- assets
- employee turnover rate
- degree of ownership

Activity :

- products manufactured
- products sold. Breakdown by country/market
- services provided. Breakdown by country/market
- functions covered
  (research, product development, process development, engineering, manufacturing, logistics, sourcing, marketing, sales, warehousing, after-sales services, financing, headquarter services)

- scope of company's functions (product/country)
- relative importance to parent company (in terms of output)
- same questions for sister companies

History and performance :

- briefly describe the development and growth of the company in Singapore since its establishment
  (creation/acquisition, initial activities, major changes)
- main reasons for setting up operations in Singapore
- main reasons for maintaining operations if any change has occurred
- types of objectives/mission assigned to the company
- achievement of these objectives up to now
- types of difficulties encountered
- position the company compared to local competitors with equivalent operations in Singapore, compared to sister companies with equivalent operations outside Singapore

3. Parent company profile

- main businesses
- history of internalization
- recency of the Singapore company compared to other international operations
- part of global turnover sold/manufactured outside the home country

4. Business characteristics

- are your main competitors primarily local, regional or global companies ?
- same question for main suppliers
- customization of products to fit to local or regional customers' requirements
- number and location of similar operations of the parent company in the world
- main suppliers/customers among other overseas affiliates. Give an approximate evaluation of sales/purchases with affiliate companies
- level of technology utilized in Singapore compared to similar operations of the parent company in the world
- is Singapore a favourable business environment ? For what reasons ?
- how available materials, components, skilled managers/workers are in Singapore ?

5. Parent/affiliate relationships

Position in the structure :

- type of structure (product/area/matrix)
- to whom does the managing director report to ?

Level of autonomy :

(parent company decides/subsidiary suggests/both decide/parent company suggests/subsidiary decides)

- investment
- production planning
- maintenance
- sourcing
- product introduction
- distribution channels
- senior position filling

Planning/budgeting :

- process
- content
- discussion of objectives
- level of commitment
- bonus linked to achievements
- reporting (content, length, frequency)

Manuals of procedures or company policies :

(written/detailed/centrally or locally defined)

- production
- financing
- cost accounting
- internal control
- personnel

Visits :

- from parent or affiliate companies (frequency, nature)
- to parent or affiliate companies (frequency, nature, participation of local managers)

Localization policies :

- how many expatriates ?
- in which positions ?
- for what reasons are these positions filled by expatriates ?

- company's policy regarding localization of management for the next 10 years
- teaching of parent company's language
- local managers' overseas assignments

6. Management practices

Identification of the company :

- singaporean, parent national, other
- could you characterize the parent company philosophy ?

Ongoing practices in the Singapore company :

(for each practice, precise whether it is defined at local or corporate level and, if globally, whether conscious modifications have been applied and for what reasons)

- planning/budgeting
  (tightness of objectives, reviews, feedback)
- selection and staffing
  (criteria, level of experience)
- promotion rules and incentives
  (criteria, appraisal procedure)
- training and career development
  (on-the-job, job rotation, external, internal)
- rewarding
  (bonuses, fringe benefits)
- use of managerial practices
  (MBO, QCC, no lay off policy, open door policy)
- difficulties in implementing parent companies policies

Annexe II
Etude empirique généralisée : guide d'entretien

1. Introduction

Interviewee :

- name
- position
- nationality
- year of entry in company/group
- educational background
- in-company experience

2. Singapore company profile

Main characteristics :

- date of establishment
- number of employees
- turnover
- employee turnover rate
- degree of ownership

Activity :

- products manufactured
- products sold. Breakdown by country/market
- services provided. Breakdown by country/market
- functions covered
  (research, product development, process development, engineering, manufacturing, logistics, sourcing, marketing, sales, warehousing, after-sales services, financing, headquarter services)
- scope of company's functions (product/country)
- relative importance to parent company (in terms of output)

History and performance :

- briefly describe the development and growth of the company in Singapore since its establishment
  (creation/acquisition, initial activities, major changes)
- main reasons for setting up operations in Singapore

- main reasons for maintaining operations if any change has occurred
- types of objectives/mission assigned to the company
- achievement of these objectives up to now
- types of difficulties encountered

3. Business characteristics

- are your main competitors primarily local, regional or global companies ?
- same question for main suppliers
- customization of products to fit to local or regional customers' requirements
- main suppliers/customers among other overseas affiliates. Give an approximate evaluation of sales/purchases with affiliate companies
- level of technology utilized in Singapore compared to similar operations of the parent company in the world
- is Singapore a favourable business environment ? For what reasons ?
- how available materials, components, skilled managers/workers are in Singapore ?

4. Parent/affiliate relationships

Position in the structure :

- type of structure (product/area/matrix)
- to whom does the managing director report to ?

Level of autonomy :

(parent company decides/subsidiary suggests/both decide/parent company suggests/subsidiary decides)

- investment
- production planning
- maintenance
- sourcing
- product introduction
- distribution channels
- senior position filling

Planning/budgeting :

- process
- content
- discussion of objectives
- level of commitment

- bonus linked to achievements
- reporting (content, length, frequency)

Manuals of procedures or company policies :

(written/detailed/centrally or locally defined)

- production
- financing
- cost accounting
- internal control
- personnel

Visits :

- from parent or affiliate companies (frequency, nature)
- to parent or affiliate companies (frequency, nature, participation of local managers)

Localization policies :

- how many expatriates ?
- in which positions ?
- for what reasons are these positions filled by expatriates ?
- company's policy regarding localization of management for the next 10 years
- teaching of parent company's language
- local managers' overseas assignments/training
- centralized human resource management systems, international potential detection

5. Management practices

Ongoing practices in the Singapore company :

(level of standardization of parent company practices and policies in the following areas, conscious modifications to these policies)

- planning/budgeting
- selection and staffing
- promotion rules and incentives
- training and career development
- rewarding
- difficulties in implementing parent companies policies

Annexe III
Etude empirique généralisée : questionnaire destiné aux filiales

This questionnaire consists of 7 sections. Before each set of sections, instructions are provided. Please read them very carefully before answering the questions. Remember that there are no right or wrong answers: it is your opinion that we are considering in this research. This questionnaire should take less than half an hour to fill in.

Q1. Type of industry

The indicators below refer to the industry in which your company is operating worldwide. Please circle the number which most closely describes its global characteristics.

Competition is diffuse with a large number of competitors operating in selected geographically defined markets.	1	2	3	4	5	There are only a few competitors operating in multiple geographically defined markets.
The activity needs important financial resources to fund R&D, marketing expenses or investments in production equipment.	1	2	3	4	5	The activity is not investment-intensive in terms of R&D, marketing, or production equipment.
The key determinants of manufacturing cost are unclear. Costs are not affected by size or location of plant. Raw materials are easily available.	1	2	3	4	5	The key determinants of manufacturing cost are size of plant and capacity utilization. Locational advantages exist. Availability of raw materials poses a problem.
Technology is evolving. A variety of unknown factors exist. Rates of change in products and production processes are both rapid and unpredictable.	1	2	3	4	5	Technology is relatively stable and diffuse. Products are relatively mature.
Market is heterogeneous. Customer motivations tend to be complex. The perceived value of the product is disparate across countries.	1	2	3	4	5	Market is homogeneous. The product meets universal needs and requires little adaptation across countries.

Q2. Characteristics of the industry in Singapore

The indicators below refer to the industry in which your company is operating in Singapore. Please circle the number which most closely describes its local characteristics.

Customers in Singapore and the region have the same level of income, education, and motivations than in the rest of the world.	1	2	3	4	5	Customers in Singapore and the region are very different to customers in the rest of the world.
Distribution channels in Singapore and the region and the corresponding product positioning, pricing and advertising strategies are very dissimilar to the rest of the world.	1	2	3	4	5	Distribution channels are of the same type around the world and the global marketing strategies are relevant to Singapore and the region.
Competition is dominated by large multinational firms.	1	2	3	4	5	Local firms control a significant portion of the market.
The level of regulations set by the government in this activity is quite high in Singapore and in the region.	1	2	3	4	5	In Singapore and in the region, the activity is free of government controls.
Employees in the company in Singapore have very different attitudes at work and educational backgrounds compared to the parent company. They do not share a feeling of belonging to the same organization.	1	2	3	4	5	Employees in the company in Singapore share similar attitudes at work and educational backgrounds compared to the parent company. They have a feeling of belonging to the same organization.

Q3. Importance of the Singapore company

The indicators below refer to the significance of the Singapore operations compared to the general operations of your parent company. Using the scale provided, please rate the following elements that your company in Singapore contributes to your parent company relatively to the contributions of other affiliate companies throughout the world.

Generator of sales.	1	2	3	4	5
Generator of profits.	1	2	3	4	5
Assembler of components or producer of end-products for your parent company or for other affiliates.	1	2	3	4	5
Exporter to the home country of your parent company or to other markets.	1	2	3	4	5
Purchaser of materials, of components, or of end-products from your parent company or from other affiliates.	1	2	3	4	5
Significant partner in the strategic plan of your parent company.	1	2	3	4	5

The indicators below refer to the significance of the Singapore operations compared to similar operations of local or other foreign companies in Singapore. Using the scale provided, please rate the following elements that your company in Singapore contribute to the local economy as compared to the contributions of local or other foreign companies in your industry.

Exporter.	1	2	3	4	5
Generator of profits.	1	2	3	4	5
Job provider.	1	2	3	4	5
Transfer agent for knowledge and skills.	1	2	3	4	5
Contributor to the general well-being of the Singapore society through donations and welfare services.	1	2	3	4	5

Scale: 1 = most significant
2 = quite significant
3 = moderately significant
4 = significant to a limited degree
5 = not significant at all

Q4. Use of global and local competencies

The indicators below assess how far your company in Singapore draws upon your parent company's knowledge and resources for its activities. Using the scale provided, please rate the extent to which your parent company provides your company in Singapore with the following skills and resources to help to run operations.

Knowledge of or access to materials and components	1	2	3	4	5
Access to capital.	1	2	3	4	5
Knowledge of or access to export markets.	1	2	3	4	5
Knowledge of or access to local markets.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in production.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in marketing.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in finance.	1	2	3	4	5
General managerial skills.	1	2	3	4	5

The indicators below assess how far your company in Singapore draws upon the local competencies and resources for its activities. Using the scale provided, please rate the extent to which skills and resources that are relevant to your activity are available in Singapore.

Adequate materials and components.	1	2	3	4	5
Capital.	1	2	3	4	5
Knowledge of or access to export markets.	1	2	3	4	5
Knowledge of or access to local markets.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in production.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in marketing.	1	2	3	4	5
Managerial/technical expertise in finance.	1	2	3	4	5
General managerial skills.	1	2	3	4	5

Scale: 1 = extensively
2 = quite a lot
3 = moderately
4 = a little
5 = very little or not at all

Q5. Autonomy of the Singapore company

The indicators below relate to the extent to which the decisions regarding the operations in Singapore are influenced by your parent company or by your management. Using the scale provided, please circle a number for each of the following decisions.

Scale: 1 = your parent company decides alone
2 = your parent company decides but your management in Singapore provides suggestions
3 = both your parent company and your management in Singapore have roughly equal influence on the decision
4 = your management in Singapore decides but your parent company provides suggestions
5 = your management in Singapore decides alone_

Introduction of a new product.	1	2	3	4	5
Changes in product design.	1	2	3	4	5
Changes in manufacturing process.	1	2	3	4	5
Restructuring of the organization of the company in Singapore.	1	2	3	4	5
Borrowing from local banks.	1	2	3	4	5
Career development plans for senior managers.	1	2	3	4	5

Q6. Nature of parent/affiliate relationships

The indicators below relate to the modes of communication and control between your company in Singapore and your parent company. Using the scale provided, please rate the following statements according to the extent to which they describe the relationships between your parent company and your company in Singapore.

Scale: 1 = strongly agree
2 = agree
3 = neither agree nor disagree
4 = disagree
5 = strongly disagree

Personal contacts between managers in Singapore and managers at your parent company or in other affiliate companies are strongly encouraged.	1	2	3	4	5
Fairly detailed and clear-cut rules, policies, and procedures are provided by your parent company in all areas.	1	2	3	4	5
Transfers of managers between different geographical locations are frequent.	1	2	3	4	5
Headquarters are continuously monitoring your management to ensure that rules and policies are not violated.	1	2	3	4	5
International committees or task forces are often set up to coordinate the efforts of your company and other affiliate companies.	1	2	3	4	5
Clearly specific performance targets have been set for the company in Singapore by your parent company.	1	2	3	4	5
Your parent company provides frequent information about how well performance targets have been achieved by the company in Singapore.	1	2	3	4	5
Interdepartmental transfers of managers between your parent company and your company in Singapore are explicitly fostered.	1	2	3	4	5
Budget is a forecast and not a commitment for the management of your company in Singapore.	1	2	3	4	5
Corporate staff from your parent company frequently visits your company in Singapore.	1	2	3	4	5

Q7. Transfer of managerial system to Singapore

The indicators below assess the degree of transfer of the managerial system of your parent company to your company in Singapore. For each of the following statements, you will be asked to rate on the following scales the extent to which:
- in scale 1, they describe the practices and overall philosophy of your company in Singapore
- in scale 2, they describe the practices and overall philosophy of your parent company compared to your local practices
- in scale 3, they describe the practices and overall philosophy of local Singaporean companies compared to your local practices.

Please tick the box which reflects your opinion best. One tick per scale.

--> Rewards are directly linked to meeting the budget.

1.	definitely true here[1]	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> At selection, homogeneity in educational backgrounds is seeked.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

[1] "Here" refers to your company in Singapore.

--> The staffing procedure is the same for all types of employees.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Budget is an opportunity for managers at all levels to share information.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> All employees share a common definition of the company's mission and objectives.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> There can be little action taken here until an executive approves a decision.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Job rotation is a most valued training practice.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> If the company were seriously affected by a downturn in its business, it would do anything, even lose money, to avoid layoffs.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Information on training opportunities circulates widely.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Managers' salaries are based on length of service and position in the firm.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Even with an equivalent education and practical experience, it will take a long time for a new entrant to learn the job of someone who has worked for the company for some time.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Importance and prestige are attached to personal skills and expertise rather than to the position in the hierarchy.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> All employees spend the same amount of time on training regardless of their position in the hierarchy.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Information on job vacancies circulates restrictively.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> There are written descriptions of the positions in the company.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

--> Managers are not selected to fit in a specific job but for their long-term potential to fit in various positions in the company.

1.	definitely true here	true here	undecided	false here	definitely false here
	☐	☐	☐	☐	☐
2.	much more true here than in parent company	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in parent company
	☐	☐	☐	☐	☐
3.	much more true here than in local firms	more true here	equally true here	less true here	much less true here than in local firms
	☐	☐	☐	☐	☐

Please make sure that you have answered <u>all</u> the questions.

Thank you very much again for your most helpful cooperation.

Annexe IV
Etude empirique généralisée : questionnaire destiné aux sociétés mères

This questionnaire consists of 5 sections. Before each set of sections, instructions are provided. Please read them very carefully before answering the questions. Remember that there are no right or wrong answers: it is your opinion that we are considering in this research. This questionnaire should take less than 15 minutes to fill in.

Q1. Type of industry

The indicators below refer to the industry in which your company is operating worldwide. Please circle the number which most closely describes its global characteristics.

Competition is diffuse with a large number of competitors operating in selected geographically defined markets.	1 2 3 4 5	There are only a few competitors operating in multiple geographically defined markets.
The activity needs important financial resources to fund R&D, marketing expenses or investments in production equipment.	1 2 3 4 5	The activity is not investment-intensive in terms of R&D, marketing, or production equipment.
The key determinants of manufacturing cost are unclear. Costs are not affected by size or location of plant. Raw materials are easily available.	1 2 3 4 5	The key determinants of manufacturing cost are size of plant and capacity utilization. Locational advantages exist. Availability of raw materials poses a problem.
Technology is evolving. A variety of unknown factors exist. Rates of change in products and production processes are both rapid and unpredictable.	1 2 3 4 5	Technology is relatively stable and diffuse. Products are relatively mature.
Market is heterogeneous. Customer motivations tend to be complex. The perceived value of the product is disparate across countries.	1 2 3 4 5	Market is homogeneous. The product meets universal needs and requires little adaptation across countries.

Q2. Characteristics of Singapore's business environment

The indicators below refer to the business environment in which your company is operating in Singapore. Using the scale provided, please circle the number which most closely describes its specificity as compared to your home country

Scale: 1 = very different
2 = different
3 = moderately different
4 = slightly different
5 = no difference at all

Customers' level of competition, education and motivations.	1	2	3	4	5
Distribution channels and related marketing strategies.	1	2	3	4	5
Employees' work attitudes and educational backgrounds.	1	2	3	4	5

Scale: 1 = much higher than in home country
2 = higher than in home country
3 = same level as in home country
4 = lower than in home country
5 = much lower than in home country

Intensity of competition.	1	2	3	4	5
Degree of government controls.	1	2	3	4	5
Rate of product and process innovations.	1	2	3	4	5

Q3. Significance of the Singapore operations

The indicators below refer to the significance and performance of the Singapore operations compared to your global operations. Using the scale provided, please rate the following elements according to which they describe the importance of the Singapore operations relatively to the operations of other affiliate companies throughout the world.

Scale: 1 = very high
2 = high
3 = intermediate
4 = low
5 = very low

Extent of physical resources (such as technology, capital) and managerial capabilities available in Singapore in your activity.	1	2	3	4	5
Strategic importance of Singapore's and the region's markets.	1	2	3	4	5
Contributions of the Singapore operations to your global strategic plan.	1	2	3	4	5
Contributions of the Singapore operations to the local economy and society.	1	2	3	4	5
Extent to which you supply the Singapore operations with physical resources (such as technology, capital) and managerial skills.	1	2	3	4	5
Overall performance of the Singapore operations.	1	2	3	4	5

Q4. Nature of parent/affiliate relationships

The indicators below relate to the modes of communication and control between you and your affiliate company in Singapore. Using the scale provided, please rate the following items according to the extent to which they describe the relationships between you and your Singapore Singapore affiliate as compared to other overseas affiliates in your company.

Scale: 1 = very high
2 = high
3 = intermediate
4 = low
5 = very low

Extent of autonomy enjoyed by the Singapore affiliate for deciding its own strategies and policies.	1	2	3	4	5
Extent to which policies and systems are formalized (through instruments such as manuals, standing orders, procedures) in the Singapore affiliate company.	1	2	3	4	5
Extent to which the Singapore affiliate is in tune with the overall goals and management values of your company.	1	2	3	4	5

Q5. Transfer of managerial system to Singapore

The indicators below relate to the degree of transfer of the company management practices and overall philosophy to the Singapore affiliate. Using the scale provided, please rate the management practices of your Singapore affiliate according to the extent to which they differ from the practices of your company in its home country.

Scale: 1 = very different
2 = different
3 = moderately different
4 = slightly different
5 = no difference at all

Planning and budgeting practices.	1	2	3	4	5
Organization and supervision of work.	1	2	3	4	5
Performance appraisal.	1	2	3	4	5
Promotion and incentives.	1	2	3	4	5
Personnel selection and staffing practices.	1	2	3	4	5
Training and career development.	1	2	3	4	5

Please make sure that you have answered all the questions.

Thank you very much again for your most helpful cooperation.

質問状　第２項

親会社に対するアンケート

本アンケートは５つの質問から成っています。各々の質問の前に回答要領がございますので、回答いただく前にその要領を注意して読んで下さい。正誤形式ではなく本調査では貴社のご意見を伺っていることに留意して下さい。質問にお答えいただくのに１５分はかからないと思います。

質問１　業界の特性

以下の指標は、貴社が世界各地でオペレーションを行っておられる業界の特性を参照しています。その業界の特性を最も反映していると思われる番号を○で囲んで下さい。

特定市場において多数の競合者が存在し、過当競争状態となっている。	1　2　3　4　5	いずれの市場においても少数の競合者が操業しているにすぎない。
研究開発及び市場開拓、又は生産設備への投資に多大な資本を必要とする。	1　2　3　4　5	研究開発及び市場開拓、又は生産設備への投資にはそれほどの資本を必要としない。
生産コストを決定する主要な要素は明確でない。コストは工場の規模又は場所により影響を受けない。原材料は容易に調達可能である。	1　2　3　4　5	生産コストを決定する主要な要素は工場の規模と操業率である。場所による優先度があり、原材料の調達可能性が問題となる。
技術は高度なものである。各種の未知の要素が存在する。生産品目と生産工程の変更率が極めて高く予想できない。	1　2　3　4　5	技術は比較的安定して広まっている。生産品は成熟期に入っている。

市場は雑多である。顧客の購買動機は複雑化しやすい。生産品の容認された価値は国によって異なる。	1 2 3 4 5	市場は単一である。生産品は世界的なニーズに見合い、国による適合性の相違は殆どない。

質問2 シンガポールにおけるビジネス環境の性格

下記の指標は、貴社がシンガポールで操業しているビジネス環境を参照しています。以下の基準に従って、日本と比較してその性格を最も適切に描写していると思われる番号を○で囲んで下さい。

基準 : 1 - 非常に異なる
2 - 異なる
3 - 一部異なる
4 - 殆ど違いがない
5 - 全く違いがない

顧客の収入、教育、購買動機レベル 1 2 3 4 5

流通経路とそれに関連する市場開拓戦略 1 2 3 4 5

従業員の勤務態度と学歴 1 2 3 4 5

基準 : 1 - 日本よりもずっと高い
2 - 日本よりも高い
3 - 日本と同じ水準である
4 - 日本よりも低い
5 - 日本よりもずっと低い

競争の激しさ 1 2 3 4 5

政府管理の妥当 1 2 3 4 5

生産品目と工程開発の度合 1 2 3 4 5

質問３ シンガポール拠点の重要度

下記の指標は、貴社の海外オペレーションにおけるシンガポールの重要度と実績を参照しています。下記の基準に従って、他国の子会社のオペレーションと比較してシンガポール拠点の重要度を格付けして下さい。

基準 ： １ － 非常に高い
２ － 高い
３ － 中程度である
４ － 低い
５ － 非常に低い

貴社の企業活動においてシンガポールで調達可能な物理的経営資源（技術や資本等）と経営管理能力の程度	１ ２ ３ ４ ５
シンガポール国内と地域における市場の戦略的重要度	１ ２ ３ ４ ５
貴社の世界的戦略計画に対するシンガポールでの操業の貢献度	１ ２ ３ ４ ５
現地の経済と社会に対するシンガポールでの操業の貢献度	１ ２ ３ ４ ５
貴社がシンガポールでの操業に提供している物理的経営資源（技術や資本等）と経営管理技法の程度	１ ２ ３ ４ ５
シンガポールでの操業の総合的な実績	１ ２ ３ ４ ５

質問３ シンガポール拠点の重要度

下記の指標は、貴社の海外オペレーションにおけるシンガポールの重要度と実績を参照しています。下記の基準に従って、他国の子会社のオペレーションと比較してシンガポール拠点の重要度を格付けして下さい。

基準 ： １ － 非常に高い
２ － 高い
３ － 中程度である
４ － 低い
５ － 非常に低い

貴社の企業活動においてシンガポールで調達可能な物理的経営資源（技術や資本等）と経営管理能力の程度	１ ２ ３ ４ ５
シンガポール国内と地域における市場の戦略的重要度	１ ２ ３ ４ ５
貴社の世界的戦略計画に対するシンガポールでの操業の貢献度	１ ２ ３ ４ ５
現地の経済と社会に対するシンガポールでの操業の貢献度	１ ２ ３ ４ ５
貴社がシンガポールでの操業に提供している物理的経営資源（技術や資本等）と経営管理技法の程度	１ ２ ３ ４ ５
シンガポールでの操業の総合的な実績	１ ２ ３ ４ ５

質問４　本社・子会社間の関係

以下の指標は、本社とシンガポール子会社間の連携と管理の度合に関連しています。以下の基準に従って、貴社における他の海外子会社と比較して本社とシンガポールの子会社間の関係を適切に描写している度合を選択して下さい。

基準　：　１　－　非常に高い
　　２　－　高い
　　３　－　中程度である
　　４　－　低い
　　５　－　非常に低い

独自の戦略と方針を決定するためにシンガポールの子会社により享受している権限の度合い	１　２　３　４　５
シンガポールの子会社において標準化された（マニュアル、指令書、手順書等を通じて）方針とシステムの度合い	１　２　３　４　５
シンガポールの子会社が貴社の総合的な目標と経営価値に調和している度合い	１　２　３　４　５

質問５ 経営システムのシンガポールへの移転

以下の指標は、会社の経営慣習と総合的な経営哲学がシンガポール子会社に移転されている度合に関連します。以下の基準に従って、貴社のシンガポール子会社が日本本社の経営慣習と異なっている度合を選択して下さい。

基準 ： １ － 非常に異なる
２ － 異なる
３ － 一部異なる
４ － 殆ど違いがない
５ － 全く違いがない

経営計画と予算管理	１ ２ ３ ４ ５
組織と業務の監修	１ ２ ３ ４ ５
実績考課制度	１ ２ ３ ４ ５
昇進と能力給制度	１ ２ ３ ４ ５
人事の選別と充当	１ ２ ３ ４ ５
研修と能力開発制度	１ ２ ３ ４ ５

どうぞ全ての質問にお答え頂いたか確かめて下さい。ご協力いただきまして大変有難うございました。

BIBLIOGRAPHIE

ABEGGLEN James C. and STALK George Jr, *Kaisha : The Japanese Corporation,* Basic Books, New York, 1985.

ADLER Nancy J., *Organizational Development in a Multicultural Environment,* The Journal of Applied Behavioral Sciences, Vol. 19, No. 3, 1983, pp.349-365.

ADLER Nancy J., *Understanding the Ways of Understanding : Cross-Cultural Management Methodology Reviewed,* Advances in International Comparative Management, JAI Press, Vol. 1, 1984, pp.31-67.

ADLER Nancy J., *International Dimensions of Organizational Behaviour,* PWS-Kent Publishing Company, Boston, 1990.

AIKEN Michael and HAGE Jerald, *Organizational Alienation : A Comparative Analysis,* American Sociological Review, Vol. 31, 1966, pp.497-507.

AJIBOYE Gbenga Y., *Control in Nigerian Organizations : Hierarchy and Functional Differentiation,* MBA Dissertation, University of Bradford, 1980.

ALDRICH Howard E., *Organizations and Environments,* Prentice-Hall, Englewood Cliff, 1979.

ALLPORT F.H., *A Structuronomic Conception of Behavior : Individual and Collective,* Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 64, 1962, pp.3-30.

ANTHONY Robert N., *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis,* Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1965.

ARDOIN Jean-Loup, MICHEL Daniel et SCHMIDT Jean, *Le contrôle de gestion,* Publi-Union, Paris, 1985.

ARYEE Samuel, *The Social Organization of Careers as a Source of Sustained Competitive Advantage : The Case of Singapore,* The International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, No. 1, February, 1994, pp.67-88.

ASTLEY W. Graham and VAN de VEN Andrew H., *Central Perspectives and Debates in Organization Theory,* Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983, pp.245-273.

BALIGA B. Rajaram and JAEGER Alfred M., *Multinational Corporations : Control Systems and Delegation Issues,* Journal of International Business Studies, Vol. 15, Fall, 1984, pp.25-40.

BALLON Robert J., *Non-Western Work Organization,* Asia Pacific journal of Management, Vol. 1, No. 1, 1983, pp.1-14.

BARNARD Chester, *The Functions of the Executive,* Harvard University Press, Cambridge, 1938.

BARTLETT Christopher A., *Building and Managing the Transnational: The New Organizational Challenge,* Competition in Global Industries, PORTER M.E. ed., Harvard Business School Press, Boston, 1986, pp.367-401.

BARTLETT Christopher A. and GHOSHAL Sumantra, *Tap your Subsidiaries for Global Reach,* Harvard Business Review, Vol. 64, No. 6, November-Decembe, 1986, pp.87-94.

BARTLETT Christopher A. and GHOSHAL Sumantra, *Managing across Borders : The Transnational Solution,* Harvard Business School Press, Boston, 1989.

BARTLETT Christopher A. and YOSHIHARA Hideki, *New Challenges for Japanese Multinationals : Is Organization Adaptation Their Achilles Heel ?* , Human Resource Management, Vol. 27, No. 1, Spring, 1988, pp.19-43.

BARTLETT Christopher A., DOZ Yves L. and HEDLUND Gunnar, *Managing the Global Firm,* Routledge, London, 1990.

BAUDOIN Régis, *Notes sur l'économie de Singapour : situation et perspectives, relations avec la France, internationalisation, enjeux multilatéraux,* Poste d'expansion économique, ambassade de France à Singapour, Juin, 1992.

BERGER P. and LUCKMANN T., *The Social Construction of Reality,* Allen Lane, London, 1967.

BERRY Michel, *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains,* Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, Paris, 1983.

BERRY Michel, *From American Standard to Cross Cultural Dialogues,* Proceedings of the Second IFSAM Conference, JAUCH L.R. and OSBORN R.N. eds, August 17-20, Dallas, 1994.

BERTALANFFY (von) Ludwig, *General System Theory,* George Braziller Inc., New York, 1968.

BESCOS P.L., DOBLER P., MENDOZA-MARTINEZ C. et NAULLEAU G., *Contrôle de gestion et management,* Ed. Montchrestien, Collection Entreprendre, Paris, 1991.

BESSON Patrick et BOUQUIN Henri, *Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion,* Revue Française de Gestion, janvier-février, 1991, pp.60-71.

BHATT Bhal J. and MILLER Edwin L., *A Framework for Upgrading Comparative Management Research,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 1, No. 1, 1983, pp.26-35.

BIRNBERG Jacob G. and SNODGRASS Coral, *Culture and Control : A Field Study,* Accounting, Organizations and Society, Vol. 13, No. 5, 1988, pp.447-464.

BLAU Peter, *Exchange and Power in Social Life,* Wiley John, New York, 1964.

BODINAT (de) Henri, *Influence in the Multinational Enterprise : The Case of Manufacturing,* Technology Crossing Borders, STOBAUGH R. and WELLS L.T. Jr eds, Harvard Business School Press, Boston, 1979, pp.265-292.

BOISOT Max H., *Markets and Hierarchies in a Cultural Perspective,* Organization Studies, Vol. 7, No. 2, 1986, pp.135-158.

BOISOT Max H., *Information and Organizations : The Manager as an Anthropologist,* Fontana Collins, London, 1987.

BOISOT Max H. and CHILD John, *Efficiency, Ideology, and Tradition in the Choice of Transactions Governance Structures,* Capitalism in Contrasting Cultures, CLEGG S.R. and REDDING S.G. eds, W. de Gruyter, Berlin, 1990, pp.281-313.

BOISOT Max, CUEVAS Fernando, FIOL Michel et GARETTE Bernard, *AFM : un modèle d'analyse de la formation au management,* Cahiers de Recherche du Groupe HEC, No. 348, Jouy 1990.

BOULDING Kenneth E., *General Systems Theory : The Skeleton of Science,* Management Science, Vol. 2, No. 3, April, 1956, pp.197-208.

BOUQUIN Henri, *Les perspectives de recherche en contrôle de gestion : les cadres conceptuels,* I.A.E. de Lille, cahier de recherche, No. 88/2 Lille, 1988.

BOUQUIN Henri, *Contrôle,* Encyclopédie de Gestion, Tome 1, JOFFRE P. et SIMON Y. eds, Economica, Paris, 1989, pp.551-566.

BOUQUIN Henri, *Le contrôle de gestion,* P.U.F., Paris 1991.

BOUQUIN Henri, *Les fondements du contrôle de gestion,* Presses Universitaires de France, Paris, 1994.

BOYACIGILLER Nakiye A. and ADLER Nancy J., *The Parochial Dinosaur : Organizational Science in a Global Context,* Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2, 1991, pp.262-290.

BREWSTER Chris, *Managing Expatriates,* International Journal of Manpower, Vol. 9, No. 2, 1988, pp.17-20.

BUCKI Janusz et PESQUEUX Yvon, *Approche systémique des relations entre culture, maîtrise, liberté et convergence des buts,* Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion, No. 19, octobre, 1993, pp.137-167.

BURLAUD Alain, *Contrôle de gestion : le développement de l'intelligence organisationnelle,* Leçon inaugurale de la Chaire de Comptabilité et Contrôle de Gestion, CNAM, 28 juin, Paris, 1995.

BURLAUD Alain et MALO Jean-Louis, *Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion,* Revue Française de Comptabilite, No. 187, février, 1988, pp.58-64.

BURNS T. and STALKER G.M., *The Management of Innovation,* Tavistock, London, 1961.

BURRELL Gibson and MORGAN Gareth, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis,* Heinemann Educational Books, London, 1979.

CALORI Roland and SARNIN Philippe, *Corporate Culture and Economic Performance : A French Study,* Organization Studies, Vol. 12, No. 1, 1991, pp.49-74.

CAMPBELL Andrew and GOOLD Michael, *Strategies and Styles : The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations,* Basil Blackwell, Oxford, 1987.

CAMPBELL Donald T. and FISKE Donald W., *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix,* Psychological Bulletin, Vol. 56, No. 2, March, 1959, pp.81-105.

CASSEN Bernard, *Les dirigeants de la Cité-Etat ont-ils le peuple qu'ils méritent : Singapour vers le meilleur des mondes,* Le Monde Diplomatique, Août, 1994, pp.24-25.

CHAN Heng-Chee and EVERS Hans-Dieter, *National Identity and Nation Building in Singapore,* Studies in ASEAN Sociology, CHEN P.S.J. and EVERS H. D. eds, Chopmen Enterprises, Singapore, 1978, pp.117-129.

CHANDLER Alfred D., *Strategy and Structure,* MIT Press, Cambridge, 1962.

CHANDLER Alfred D., *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business,* The Belknap Press of Harvard University, Cambridge, 1977.

CHANDLER Alfred D. and HIKINO Takashi, *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism,* The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1990.

CHAPONNIERE Jean-Raphael, *ASEAN : quelle place pour la France ?* , Nord Sud Export Consultants, Vol. 4, 1988.

CHARBONNIER Jean, *Identité culturelle et modernisation à Singapour,* Thèse de théologie soutenue à l'Institut Catholique de Paris, Paris, 1973.

CHENG Joseph L.C., *Toward a Contextual Approach to Cross-National Organization Research : A Macro Perspective,* Advances in International Comparative Management, JAI Press, Vol. 4, Greenwich, 1989, pp.3-18.

CHIAPELLO Eve, *Les modes de contrôle des organisations artistiques,* Thèse de doctorat, Université Paris IX Dauphine, Paris, 1994.

CHILD John, *Organization Structure, Environment, and Performance : The Role of Strategic Choice,* Sociology, Vol. 6, No. 1, 1972, pp.1-22.

CHILD John, *Strategies of Control and Organizational Behaviour,* Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973, pp.1-17.

CHILD John, *Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National Study of Organizations,* Research in Organizational Behaviour, Vol. 3, 1981, pp.303-356.

CHILD John, *Organisation : A Guide to Problems and Practice,* Paul Chapman Publishing Ltd, London, 1984.

CHILD John and KIESER Alfred, *Organization and Managerial Roles in British and West German Companies,* Organizations Alike and Unlike, LAMMERS C.J. and HICKSON D.J. eds, Routledge and Kegan Paul, London, 1979, pp....-271.

CHILD John and TAYEB Monir, *Theoretical Perspectives in Cross-National Organizational Research,* International Studies of Management and Organization, Vol. 13, No. 4, Winter, 1982-83, pp.23-70.

CHONG Li Choy, *Multinational Business and National Development : Transfer of Managerial Know-how to Singapore,* Maruzen Asia, Singapore, 1983.

CHONG Li Choy, *Singapore's Development : Harnessing the Multinationals,* Contemporary South East Asia, Vol. 8, No. 1, June, 1986, pp.56-69.

CHONG Li Choy, *History and Managerial Culture in Singapore : "Pragmatism", "Openness" and "Paternalism",* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 4, No. 3, May, 1987, pp.133-143.

CHONG Li Choy and JAIN Hem C., *Japanese Management in Singapore : Convergence of Human Resource Management Practices,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 4, No. 2, January, 1987, pp.73-89.

CHOW Chee W., SHIELDS Michael D. and WU Anne, *The Role of National Culture in the Cross-Border Transfer of Management Controls,* paper presented to the 3rd MCS Symposium, Imperial College, 3-5 July, London, 1995.

CHOW W. Chee, KATO Yukata and SHIELDS Michael D., *National Culture and the Preference for Management : An Exploratory Study of the Firm-Labor Market Interface,* Accounting, Organizations and Society, Vol. 19, No. 4/5, 1994, pp.381-400.

CHRISTOPHER Robert C., *The Japanese Mind : The Goliath Explained,* London, 1984.

CIFAR, *Global Company Handbook,* Centre for International Financial Analysis and Research, BAVISHI V.B. ed., Princeton, 1992.

CLAMMER John, *Singapore : Ideology, Society, Culture,* Chopmen Publishers, Singapore, 1985.

CLEGG Steward R., *Organization and Control,* Administrative Science Quarterly, Vol. 26, 1981, pp.545-562.

CLEGG Steward R. and REDDING S. Gordon, *Introduction : Capitalism in Contrasting Cultures,* Capitalism in Contrasting Cultures, CLEGG S.R. and REDDING S.G. eds, Routledge and Kegan Paul, Berlin, 1990, pp.1-28.

CLEGG Steward R., DUNPHY Dexter C., and REDDING S. Gordon, *Organization and Management in East Asia,* The Enterprise and Management in East Asia, CLEGG S.R., DUNPHY D.C. and REDDING, Centre for Asian Studies, Hong Kong, 1986, pp.1-31.

COATES J., DAVIS E., EMMANUEL C.,LONGDEN S. and STACEY R., *Multinational Companies Performance Measurement Systems : International Perspectives,* Management Accounting Research, Vol. 3, 1992, pp.133-150.

COLASSE Bernard, *A quoi sert la recherche comptable ? Des fonctions du chercheur en comptabilité,* Revue Française de Comptabilité, No. 264, février, 1995, pp.67-74.

COOK K.S., *Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations,* Sociological Quarterly, Vol. 18, 1977, pp.62-82.

CRAY David, *Control and Coordination in Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 15, Fall, 1984, pp.85-98.

CRONBACH J., *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests,* Psychometrika, Vol. 16, September, 1951, pp.297-334.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système,* Editions du Seuil, Paris, 1977.

CYERT Richard M. and MARCH James G., *A Behavioral Theory of the Firm,* Prentice Hall, Englewood Cliff, 1963.

DA COSTA Isabel et GARANTO Annie, *Le modèle japonais n'est pas ce qu'on croit,* La lettre d'Information du C.E.E., No. 28, juin, 1993, pp.1-8.

DALEY L. et alii, *Attitudes towards Financial Control Systems in the United States and Japan,* Journal of International Business Studies, Fall, 1985, pp.91-110.

DALTON Gene W., *Motivation and Control in Organizations,* Motivation and Control in Organizations, DALTON G.W. and LAWRENCE P.R. eds, Irwin and Dorsey, Homewood, 1971, pp.1-35.

DART Jack, NG Ignace and SARKAR Asit, *A Comparative Analysis of Managerial Practices among SMEs from Malaysia, Singapore, and Thailand,* ASEAN Economic Bulletin, Vol. 7, No. 1, July, 1990, pp.84-95.

DATA POOL & PRINT N PUBLISH, *The Singapore 1000,* Singapore, 1993/1994.

DAVIDSON William H., *Administrative Orientation and International Performance,* Journal of International Business Studies, Vol. 15, No. 2, Fall, 1984, pp.11-23.

DEAL Terence E. and KENNEDY Allen A., *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life,* Addison-Wesley Publishing Cy, Reading, 1982.

DERMER Jerry D., *Control and Organizational Order,* Accounting, Organizations and Society, Vol. 13, No. 1, 1988, pp.25-36.

DERMER Jerry D. and LUCAS R.G., *The Illusion of Managerial Control,* Accounting, Organizations and Society, Vol. 11, No. 6, 1986, pp.471-482.

DEYO Frederic, *Decision-Making and Supervisory Authority in Cross-Cultural Perspective : An Exploratory Study of Chinese and Western Manage* Chopmen Enterprises, Sociology Working Paper No. 55, Singapore, 1976.

DI MAGGIO Paul J. and POWELL Walter W., *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,* American Sociological Review, Vol. 48, No. 2, April, 1983, pp.147-160.

DORE R.P., *British Factory, Japanese Factory : The Origins of National Diversity in Industrial Relations,* University of California Press, Berkeley, 1973.

DOWNEY H. Kirk and IRELAND R. Duane, *Quantitative versus Qualitative : Environmental Assessment in Organizational Studies,* Administrative Science Quarterly, Vol. 24, December, 1979, pp.630-637.

DOZ Yves L., *Strategic Management in Multinational Companies,* Sloan Management Review, Vol. 21, No. 2, Winter, 1980, pp.27-46.

DOZ Yves L. and PRAHALAD C.K., *Headquarters Influence and Strategic Control in Multinational Companies,* Sloan Management Review, Vol. 23, No. 1, Fall, 1981, pp.15-29.

DOZ Yves L. and PRAHALAD C.K., *Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 15, Fall, 1984, pp.55-72.

DOZ Yves L. and PRAHALAD C.K., *Controlled Variety : A Challenge for Human Resource Management in the MNC,* Human Resource Management, Vol. 25, No. 1, Spring, 1986, pp.55-71.

DRUCKER Peter F., *The Practice of Management,* Harper and Brothers, New York, 1954.

DRUCKER Peter F., *Management,* Heinemann, London, 1974.

DUNNING John H., *Multinational Enterprise and the Global Economy,* Addison-Wesley, Reading, 1993.

DUNPHY Dexter C., *An Historical Review of the Literature on the Japanese Enterprise and its Management,* The Enterprise and Management in East Asia, CLEGG S.R., DUNPHY D.C. and REDDING, Centre for Asian Studies, Hong Kong, 1986, pp.343-368.

DUYSTERS Geert and HAGEDOORN John, *A Phenotype Interpretation of Isomorphism and Diversity : Corporate Structures and Strategies in the Dataprocessing Indust* Proceedings of the Second IFSAM Conference, JAUCH L.R. and OSBORN R.N. eds, August 17-20, Dallas, 1994.

EDB, *Leading International Companies in Manufacturing and Technical Services in Singapore,* Economic Development Board, Singapore, 1991.

EDB, *Report on the Census of Industrial Production,* Economic Development Board, Research and Statistic Unit, Singapore, 1992.

EDB, *Singapore Unlimited,* Economic Development Board, Yearbook, Singapore, 1992/1993.

EDB, *Growing with Enterprise : A National Effort,* Economic Development Board, Singapour, 1993.

EDSTROM Anders and GALBRAITH Jay R., *Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Corporations,* Administrative Science Quarterly, Vol. 22, June, 1977, pp.248-263.

EGELHOFF William G., *Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 15, Fall, 1984, pp.73-83.

EGELHOFF William G., *Strategy and Structure in Multinational Corporations : A Revision of the Stopford and Wells Model,* Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, pp.1-14.

EMERSON Richard M., *Power-Dependence Relations,* American Sociological Review, Vol. 27, 1962, pp.31-41.

ENGLAND George W. and HARPAZ Itzhak, *Some Methodological and Analytic Considerations in Cross-National Comparative Research,* Journal of International Business Studies, Fall, 1983, pp.49-59.

ETZIONI Amitai, *A Basis for Comparative Analysis of Complex Organizations,* A Sociological Reader on Complex Organizations, ETZIONI A. ed., Holt, Rinehart and Winston, New York, 1969, pp.59-76.

EUSKE Kenneth J., *Management Control : Planning, Control, Measurement and Evaluation,* Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1984.

EVANS Paul and LORANGE Peter, *The Two Logics Behind Human Resource Management,* Human Resource Management in International Firms, EVANS P., DOZ Y.L. and LAUREN, The Mac Millan Press Ltd, London, 1989, pp.144-161.

FARMER Richard N. and RICHMAN Barry M., *A Model for Research in Comparative Management,* California Management Review, Winter, 1964, pp.55-68.

FAUCHEUX C., AMADO Gilles and LAURENT A., *Organizational Development and Change,* Annual Review of Psychology, Vol. 33, 1982, pp.343-370.

FAYERWEATHER John, *International Business Management : A Conceptual Framework,* Mc Graw Hill, New York, 1969.

FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle,* Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, Saint Etienne, 1916.

FIOL Michel, *La convergence des buts dans l'entreprise,* Thèse de Doctorat d'Etat, Université Paris IX-Dauphine, 1991.

FOLLETT Mary P., *The Process of Control,* Papers on the Science of Administration, GULICK L. and URWICK L. eds, Columbia University, New York, 1941, pp.161-169.

FOO Check-Teck, *Culture, Productivity and Structure : A Singapore Study,* Organization Studies, Vol. 13, No. 4, 1992, pp.589-609.

FRANKO Lawrence G., *European Multinationals,* Harper & Row, London, 1976.

FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle,* Editions du Seuil, Paris, 1993.

FUCINI Joseph J. and FUCINI Suzy, *Working for the Japanese,* Free Press, New York, 1990.

FUKUDA John K., *Japanese-Style Management Transfer : The Experience of East Asia,* Routledge and Kegan Paul, London, 1988.

GALBRAITH Jay R. and KAZANJIAN Robert K., *Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization : The Role of Matrix Designs,* Human Resource Management, Vol. 25, No. 1, Spring, 1986, pp.37-54.

GARNIER Gerard H., *Context and Decision Making Autonomy in the Foreign Affiliates of U.S. Multinational Corporations,* Academy of Management Journal, Vol. 25, No. 4, 1982, pp.893-908.

GARNIER Gerard H., *The Autonomy of Foreign Subsidiaries : Environmental and National Influences,* Journal of General Management, Vol. 10, No. 1, Autumn, 1984, pp.57-82.

GATES Stephen R. and EGELHOFF William G., *Centralization in Headquarters-Subsidiaries Relationships,* Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 2, Summer, 1986, pp.71-92.

GHOSHAL Sumantra and BARTLETT Christopher A., *Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 19, No. 3, Fall, 1988, pp.365-388.

GHOSHAL Sumantra and BARTLETT Christopher A., *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network,* Academy of Management Review, Vol. 15, No. 4, 1990, pp.603-625.

GHOSHAL Sumantra and BARTLETT Christopher A., *Building Transnational Capabilities : The Management Challenge,* INSEAD Working Papers, No. 43, September, 1991.

GHOSHAL Sumantra and NOHRIA Nitin, *Internal Differentiation within Multinational Corporations,* Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 4, 1989, pp.323-337.

GHOSHAL Sumantra and NOHRIA Nitin, *Horses for Courses : Organizational Forms for Multinational Corporations,* Sloan Management Review, Winter, 1993, pp.23-35.

GIBBONS Patrick T. and CHUNG Lai Hong, *Global Strategies and Organizational Arrangements,* Working Paper Series No. 22-93, Sabre Centre, NTU, Singapore, 1993.

GOEHLE Donna G., *Decision Making in Multinational Corporations,* UMI Research Press, Ann Arbor, 1980.

GOH Keng Swee, *The Role of State Owned Enterprises,* The Sunday Times, August 23, 1992, p.6.

GOH Keng Swee, *MNCs brought jobs, sparked change,* The Sunday Times, August 23, 1992b, p.6.

GRANOVETTER Mark, *Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness,* American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, November, 1985, pp.481-510.

GRAWITZ Madeleine, *Méthodes des sciences sociales,* Dalloz, Paris, 1990.

GULICK Luther H., *Administrative Reflections from World War 2,* Alabama University Press, 1948.

GUPTA Anil K. and GOVINDARAJAN Vijay, *Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations,* Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, 1991, pp.768-792.

HALL Francine S., *Organization Goals : The Status of Theory and Research,* Managerial Accounting : The Behavioural Foundations, LIVINGSTONE L.J. ed., Grid, Columbus, 1975, pp.9-32.

HAMBRICK Donald C. and MASON Phyllis A., *Upper Echelons : The Organization as a Reflection of its Top Managers,* Academy of Management Review, No. 2, 1984, pp.193-206.

HANNAN M.T. and FREEMAN J., *The Population Ecology of Organizations,* American Journal of Sociology, Vol. 82, 1977, pp.929-964.

HARBISON F. and MYERS C., *Management in the Industrial World : An International Analysis,* Mac Graw Hill, New York, 1959.

HARRISON G.L., McKINNON J.L., PANCAPAKESAN S. and LEUNG M., *The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the U.S. compared with Singapore an* Journal of International Financial Management and Accounting, Vol. 5, No. 3, 1994, pp.242-261.

HASEGAWA Harukiyo, *Japanese Management and "Japanisation" : An Alternative Interpretation,* unpublished article, University of Sheffield, August, Sheffield, 1994.

HAWLEY A., *Human Ecology,* International Encyclopedia of the Social Sciences, SILLS D. L. ed., Macmillan, New York, 1968, pp.328-337.

HAYASHI Kichiro, *Japanese Management of Multinational Operations : Sources and Means of Control,* Management International Review, Vol. 18, No. 4, Fall, 1978, pp.47-57.

HAYES Robert H. and WHEELWRIGHT Steven C., *Restoring our Competitive Edge,* John Wiley & Sons, New York, 1984.

HEC Eurasia Institute, *Les huit dragons asiatiques partenaires pour l'Europe,* Symposium du 10 février, Jouy, 1993.

HEDLUND Gunnar, *Autonomy of Subsidiaries and Formalization of HQ-Subsidiary Relationships in Swedish MNCs,* The Management of HQ-Subsidiary Relationships in MNCs, OTTERBECK L. ed., Gower, Hampshire, 1981, pp.25-78.

HEDLUND Gunnar, *Organization in-between : The Evolution of the Mother-Daughter Structure of Managing Foreign Subsidiaries in Swedish MNCs,* Journal of International Business Studies, Fall, 1984, pp.109-123.

HEDLUND Gunnar, *The Hypermodern MNC : A Heterarchy ?* , Human Resource Management, Vol. 25, No 1, Spring, 1986, pp.9-35.

HEIDEGGER Martin, *Le principe de raison,* Gallimard, Paris, 1956.

HENNART Jean-François, *A Theory of Multinational Enterprise,* The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1982.

HENNART Jean-François, *Control in Multinational Firms : The Role of Price and Hierarchy,* Mangement International Review, Vol. 31, Special Issue, 1991, pp. 71-96.

HERBERT Theodore T., *Strategy and Multinational Organization Structure : An Interorganizational Relationships Perspective,* Academy of Management Review, Vol. 9, No. 2, 1984, pp.259-271.

HOFSTEDE Geert, *The Game of Budget Control,* Royal Van Gorcum Ltd, Assen, 1967.

HOFSTEDE Geert, *The Poverty of Management Control Philosophy,* Academy of Management Review, July, 1978, pp.45-461.

HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values,* Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

HOFSTEDE Geert, *Motivation, Leadership, and Organizations : Do American Theories Apply Abroad ?* , Organizational Dynamics, Vol. 9, No. 1, 1980b, pp.42-63.

HOFSTEDE Geert, *The Interaction between National and Organizational Value Systems,* Journal of Management Studies, Vol. 22, No. 4, July, 1985, pp.347-357.

HOFSTEDE Geert, *Organising for Cultural Diversity,* European Management Journal, Vol. 7, No. 4, 1989, pp.417-433.

HOFSTEDE Geert, *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales,* Les Editions d'Organisation, Paris, 1994.

HOPWOOD Anthony, *Accounting and Human Behaviour,* Haymarket Publishing Ltd, London, 1974.

HREBINIAK Lawrence G. and JOYCE William F., *Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism,* Administrative Science Quarterly, Vol. 30, 1985, pp.336-349.

HU Yao-Su, *Global or Stateless Corporations are National Firms with International Operations,* California Management Review, Vol. 34, No. 2, Winter, 1992, pp.107-126.

HULBERT James M. and BRANDT William K., *Managing the Multinational Subsidiary,* Holt Rinehart and Winston, New York, 1980.

IRIBARNE (d') Philippe, *Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas,* Revue Française de Gestion, septembre-octobre, 1987, pp.6-9.

IRIBARNE (d') Philippe, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales,* Editions du Seuil, Paris, 1989.

IRIBARNE (d') Philippe, *L'utilité d'une approche ethnologique dans les comparaisons internationales,* article non publie, CNRS Gestion et Société, Paris, 1990.

IRIBARNE (d') Philippe, *Cultures nationales et économie internationale,* Futuribles, février, 1990, pp.45-55.

ISHIDA Hideo, *Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad,* Human Resource Management, Vol. 25, No. 1, Spring, 1986, pp.103-120.

ITAGAKI Hiroshi, *Application-Adaptation Problems in Japanese Automobile and Electronics Plants in the USA,* Japanese and European Management, SHIBAGAKI K. and TREVOR M. eds, University of Tokyo Press, Tokyo, 1989, pp.118-131.

JAEGER Alfred M., *Contrasting Control Modes in the Multinational Corporation : Theory, Practice, and Implications,* International Studies of Management and Organizations, Vol. 12, No. 1, 1982, pp.59-82.

JAEGER Alfred M., *The Transfer of Organizational Culture Overseas : An Approach to Control in Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 14, Fall, 1983, pp.91-114.

JAEGER Alfred M., *The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries : A Cultural Perspective,* Management in Developing Countries, JAEGER A.M. and KANUNGO R.N. eds, Routledge, London, 1990, pp.131-145.

JAEGER Alfred M. and BALIGA B. Rajaram, *Control Systems and Strategic Adaptation : Lessons from the Japanese Experience,* Strategic Management Journal, Vol. 6, 1985, pp.115-134.

JAIN Hem C., *Human Resource Management in Selected Japanese Firms, their Foreign Subsidiaries and Locally Owned Counterparts,* International Labour Review, Vol. 129, No. 1, 1990, pp.73-89.

JARILLO J. Carlos and MARTINEZ Jon I., *Different Roles for Subsidiaries : The Case of Multinational Corporations in Spain,* Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, pp.501-512.

JENKINS Rhys, *Transnational Corporations and Uneven Development : The Internationalization of Capital and the Third World,* Methnen, London, 1987.

JICK Todd D., *Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action* Administrative Science Quarterly, Vol. 24, december, 1979, pp.602-611.

JOHNSON Julius H., LENN D. Jeffrey and O'NEILL Hugh M., *Staying Home and Going Global : Business Level Strategies in a Globalizing Industry,* Proceedings of the Second IFSAM Conference, JAUCH L.R. and OSBORN R.N. eds, August 17-20, Dallas, 1994.

JOHNSON Richard T. and OUCHI William G., *Made in America (under Japanese Management),* Harvard Business Review, Vol. 52, No. 5, 1974, pp.61-69.

JONES Emily L., *The Courtesy Bias in South-East Asian Surveys,* Social Research in Developing Countries, BULMER M. and WARWICK D.P. eds, John Wiley & Sons, Chichester, 1983, pp.253-260.

KALIKA Michel, *Structures d'entreprises : realités, déterminants, performances,* Economica, Paris, 1988.

KASSEM M. Sami, *Organization Theory : American and European Styles,* International Studies of Management and Organizations, Vol. 6, No. 3, Fall, 1976, pp.46-59.

KATZ Daniel and KAHN Robert L., *The Social Psychology in Organizations,* John Wiley & Sons, New York, 1966.

KATZ Jan Hack, *The Impact of Control Systems on Corporate Activity : The Scientific and Regulatory Affairs Function in Three Pharmaceutic* PhD Thesis, M.I.T., Boston, 1984.

KELLEY Lane and WORTHLEY Reginald, *Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective,* Academy of Management Journal, Vol. 4, No. 1, 1981, pp.164-173.

KINDLEBERGER Charles P., *The Clash of Economics and Sociology and Politics in the Internationalization of Business,* Multinational Excursions, KINDLEBERGER C.P. ed., The MIT Press, Cambridge, 1984, pp.35-50.

KIRKBRIDE Paul S. and CHAW Shae Wan, *The Cross-Cultural Transfer of Organizational Cultures : Two Case Studies of Corporate Mission Statements,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 5, No. 1, September, 1987, pp.55-66.

KOBAYASHI Noritake, *The Present and Future of Japanese Multinational Enterprises : A Comparative Analysis of Japanese and U.S.-European Multinal Mgt,* International Studies of Management and Organization, Vol. 12, No. 1, 1982, pp.38-58.

KOBAYASHI Noritake, *Requirements of Successful Global Business,* Tokyo Business Today, April, 1992, p.57.

KOBRIN Stephen J., *Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations,* Human Resource Management, Vol. 27, No. 1, 1988, pp.63-75.

KOGUT Bruce and ZANDER Udo, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation,* Journal of International Business Studies, Vol. 24, No. 4, 1993, pp.625-645.

KOMPASS, *Companies,* Vol. 1, Singapore, 1992.

KOONTZ Harold and O'DONNELL Cyril, *Principles of Management,* Mac Graw Hill, New York, 1972.

KREDER Martina and ZELLER Maria, *Control in German and US Companies,* Management International Review, Vol. 28, No. 3, 1988, pp.58-66.

KUMAR B. and STEINMANN H., *Managing Subsidiaries of German Companies in Japan : Some Findings on Adaptation Strategies,* Japanese and European Management, SHIBAGAKI K. and TREVOR M. eds, University of Tokyo Press, Tokyo, 1989, pp.244-259.

LAMMERS Cornelis J. and HICKSON David J., *A Cross-National and Cross-Institutional Typology of Organizations,* Organizations Alike and Unlike, LAMMERS C.J. and HICKSON D.J. eds, Routledge and Kegan Paul, London, 1979, pp.420-434.

LARSSON Anders, *Structure and Change : Power in the Transnational Enterprise,* Doctoral Thesis, Uppsala University, Uppsala, 1985.

LASSERRE Philippe, *The Management of Large Groups : Asia and Europe Compared,* European Management Journal, Vol. 10, No. 2, 1992, pp.157-162.

LAURENT Hervé, *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management,* International Studies of Management and Organizations, Vol. 13, No. 1-2, 1983, pp.75-96.

LAWRENCE P.R. and LORSCH J.W., *Organization and Environment,* Richard Irwin, Homewood, 1967.

LEBAS Michel, *Toward a Theory of Management Control : Organizational Process Information Economics, and Behavioral Approaches,* Cahiers de Recherche du CESA, ER No. 158, Jouy, 1980.

LEBAS Michel and WEIGENTSTEIN Jane, *Management Control : The Roles of Rules, Markets and Culture,* Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 3, May, 1986, pp.259-272.

LEE Jennifer G.C., *The Process of Technology Transfer by the Multinationals in the Electronics Industry in Singapore,* MBA Dissertation, National University of Singapore, Singapore, 1985.

LEIFER Richard and HUBER George P., *Relations among Perceived Environmental Uncertainty, Organization Structure, and Boundary-Spanning Behavior,* Administrative Science Quarterly, Vol. 22, 1977, pp.235-247.

LEKSELL Laurent, *The Design and Function of the Financial Reporting System in Multinational Companies,* The Management of HQ-Subsidiary Relationships in MNCs, OTTERBECK L. ed., Gower, Hampshire, 1981, pp.205-232.

LEONG Meng Siew and TAN Tiong Chin, *Managing Across Boarders : An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal [1989] Organizational Typology,* Journal of International Business Studies, Vol. 24, No. 3, 1993, pp.449-464.

LEVI-STRAUSS Claude, *Race et Histoire,* Editions Gonthier, Paris, 1961.

LEVITT Theodore, *The Globalization of Markets,* Harvard Business Review, Vol. 61, No. 3, May-June, 1983, pp.92-102.

LIM Philip C. T., *Swiss Firms in Singapore,* MBA Dissertation, National University of Singapore, Singapore, 1989.

LIM Teow Ek, *Comparison of US and Japanese Management Systems and their Transferability to Singapore,* PhD Thesis, University of Aston, Birmingham, 1987.

LONING Hélène, *Une approche culturelle de l'utilisation des systèmes d'information comptable et de gestion dans différents contextes,* Thèse de doctorat, HEC, Jouy, 1994.

LONING Hélène, *A la recherche d'une culture européenne en comptabilité et contrôle de gestion,* Comptabilité Contrôle Audit, Tome 1, Vol. 1, mars, 1995, pp.81-97.

LOW Peter S., *Singapore-Based Subsidiaries of US Multinationals and Singaporean Firms : A Comparative Management Study,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 2 , No. 1, September, 1984, pp.29-39.

LUNDBERG Craig C., *Hypothesis Creation in Organizational Behavior Research,* Method and Analysis in Organizational Research, BATEMAN T. and FERRIS G. eds, Reston Publishing Cy, Reston, 1990, pp.35-42.

MACKIE J. A. C., *Overseas Chinese Entrepreneurship,* Asian-Pacific Economic Literature, Vol. 6, No. 1, May, 1992, pp.41-64.

MARCH James G. and OLSEN Johan P., *Ambiguity and Choice in Organizations,* Universitetsforlaget, Bergen, 1976.

MARTINEZ Jon I. and JARILLO J. Carlos, *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 20, No. 3, Fall, 1989, pp.489-514.

MARTINEZ Zaida L. and RICKS David A., *Multinational Parent Companies Influence over Human Resource Decisions of Affiliates : U.S. Firms in Mexico,* Journal of International Business Studies, Vol. 20, No. 3, Fall, 1989, pp.465-487.

MAURICE Marc, SORGE Ardnt, and WARNER Malcolm, *Societal Differences in Organizing Manufacturing Units : A Comparison of France, West Germany, and Great Britain,* Organization Studies, Vol. 1, No. 1, 1980, pp.59-86.

MELEKA A.H., *The Changing Role of Multinational Corporations,* Management International Review, Vol. 25, No. 4, 1985, pp.36-45.

MERCHANT Kenneth A., *The Control Function of Management,* Sloan Management Review, Vol. 23, Summer, 1982, pp.43-55.

MERTON Robert K., *Bureaucratic Structure and Personality,* Social Forces, Vol. 18, 1940, pp.560-568.

MEYER J.W. and ROWAN B., *Institutionalized Organizations : Formal structure as Myth and Ceremony,* American Journal of Sociology, Vol. 83, 1977, pp.340-363.

MILLAR Jean, *British Management versus German Management : A Comparison of Organizational Effectiveness in WG and UK Factories,* Gower, Hants, 1981.

MILLER Danny and FRIESEN Peter H., *The Longitudinal Analysis of Organizations : A Methodological Perspective,* Management Science, Vol. 28, No. 9, September, 1982, pp.1013-34.

MILLER Edwin L., *Comparative Management Conceptualization : An Assessment,* Advances in International Comparative Management, JAI Press, Vol. 1, London, 1984, pp.69-82.

MILTON-SMITH John, *Japanese Management Overseas : International Business Strategy and the Case of Singapore,* The Enterprise and Management in East Asia, CLEGG S.R., DUNPHY D.C. and REDDING, Centre of Asian Studies, Hong Kong, 1986, pp.395-411.

MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY, *Economic Survey of Singapore,* Singapore, 1991.

MINTZBERG Henry, *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research,* Prentice-Hall, Englewood Cliff, 1979.

MINTZBERG Henry, *Structure et dynamique des organisations,* Editions d'Organisation, Paris, 1982.

MINTZBERG Henry, *Le management : voyage au centre des organisations,* Editions d'organisation, Paris, 1990.

MIRZA Hafiz, *Multinationals and the Growth of the Singapore Economy,* Groom Helm, Bendon, 1986.

MORRISON Allen J. and ROTH Kendall, *A Taxonomy of Business-Level Strategies in Global Industries,* Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, pp.399-418.

MROCZKOWSKI Tomasz and LINOWES Richard G., *Inside the Japanese Corporation Abroad : Views of American Professionals,* Management Japan, Vol. 23, No. 2, Autumn, 1990, pp.28-30.

Mc GREGOR Douglas, *The Human Side of Enterprise,* Mc Graw Hill, New York 1960.

NAISBITT John, *Global Paradox : The Bigger the World Economy, the More Powerful its Smallest Players,* Nicholas Brealey Publishing Ltd, London, 1994.

NASIF E.G., AL-DAEAJ H., EBRAHIMI B. and THIBODEAUX M.S., *Methodological Problems in Cross-Cultural Research : An Updated Review,* Management International Review, Vol. 31, No. 1, 1991, pp.79-91.

NATH Raghu, *Proposition Building and Other Methodological Issues,* Comparative Management: Teaching, Training and Research, BODDEWYN J. ed., New York University, New York, 1970, pp.137-159.

NATH Raghu, *Comparative Management : A Regional View,* Ballinger Publishing Cy, Cambridge, 1988.

NEGANDHI Anant R., *Management and Economic Development : The Case of Taiwan,* Martinus Nijhoff, The Hague, 1973.

NEGANDHI Anant R., *Comparative Management and Organization Theory : A Marriage Needed,* Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2, 1975, pp.334-344.

NEGANDHI Anant R., *Cross-Cultural Management Research : Trends and Future Directives,* Journal of International Business Studies, Vol. 14, Fall, 1983, pp.17-28.

NEGANDHI Anant R., *Three Decades of Cross-Cultural Management Research : Alice in Wonderland,* The Enterprise and Management in East Asia, CLEGG S.R., DUNPHY D.C. and REDDING, Centre of Asian Studies, Hong Kong, 1986, pp.35-66.

NEGANDHI Anant R., *Management Strategies and Policies of American, German, and Japanese MNCs,* Research in International Business and Relations, NEGANDHI A.R. ed., JAI Press, Vol. 3, Greenwich, 1989, pp.29-49.

NEGANDHI Anant R. and BALIGA B. Rajaram, *Quest for Survival and Growth : A Comparative Study of American, European and Japanese MNCs,* Praeger Publishers, New York, 1979.

NEGANDHI Anant R. and ESTAFEN Bernard D., *Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-how in Different Cultures and/or Environments,* Academy of Management, Vol. 8, 1965, pp.309-318.

NEGANDHI Anant R. and PRASAD Benjamin, *Comparative Management,* Appleton Century Crofts, New York, 1971.

NEGANDHI Anant R. and WELGE Martin, *Beyond Theory Z : Global Rationalization Strategies of American, German, and Japanese Multinational Companies,* Advances in International Comparative Management, JAI Press, Supplement 1, London 1984.

NEGANDHI Anant R., ESHGHI Golpira S., and YUEN Edith C., *The Management Practices of Japanese Subsidiaries Overseas,* California Management Review, Vol. 27, No. 4, Summer, 1985, pp.93-105.

NEGANDHI Anant R., YUEN Edith C., and ESHGHI Golpira S., *The Management Practices of Japanese Subsidiaries in South East Asia,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 5, No. 1, 1987, pp.67-79.

NEWMAN William H., *Comparative Management : A Resource for Improving Managerial Adaptability,* Columbia Journal of World Business, Summer, 1978, pp.5-6.

NOHRIA Nitin and GHOSHAL Sumantra, *Differientated Fit and Shared Values : Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relationships,* Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, pp.491-502.

OHMAE Kenichi, *The Borderless World,* Collins, London, 1990.

OLIVER N. and WILKINSON B., *The Japanization of British Industry,* Blackwell, Oxford, 1988.

ONG Hoon Meng, *Cultural Orientations Towards Work Organizations : The Case of Japanese and Singaporean Employees,* BBA Dissertation, National University of Singapore, Singapore, 1981/1982.

OTTERBECK Lars, *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations,* Gower, Hampshire, 1981.

OUCHI William G., *The Relationships between Organizational Structure and Organizational Control,* Administrative Science Quarterly, Vol. 22, March, 1977, pp.95-113.

OUCHI William G., *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms,* Management Science, Vol. 25, No. 9, 1979, pp.833-848.

OUCHI William G., *Markets, Bureaucracies, and Clans,* Administrative Science Quarterly, Vol. 25, March, 1980, pp.129-141.

OUCHI William G., *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge ?* , Addison-Wesley, Reading, 1981.

OUCHI William G. and JAEGER Alfred M., *Type Z Organization : Stability in the Midst of Mobility,* Academy of Management Review, April, 1978, pp.305-314.

OUCHI William G. and MAGUIRRE Mary Ann, *Organizational Control : Two Functions,* Administrative Science Quarterly, Vol. 20, December, 1975, pp.559-569.

PANG Eng Fong, *Changing Patterns of Industrial Relations in Singapore,* Studies in ASEAN Sociology, CHEN P.S.J. and EVERS H.D. eds., Chopmen Enterprises, Singapore, 1978, pp.422-436.

PASCALE R.T. and ATHOS A.G., *The Art of Japanese Management,* Simon and Schuster, New York, 1981.

PASQUERO Jean, *Comparative Research : The Case for Middle-Range Methodologies,* International and Comparative Corporation and Society Research, PRESTON L. ed., JAI Press, Greenwich, 1990, pp.93-121.

PEE, *La Lettre de Singapour,* Poste d'Expansion Economique, ambassade de France à Singapour, novembre, Singapour, 1993.

PERLMUTTER Howard V., *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,* Columbia Journal of World Business, Vol. 4, No. 4, 1969, pp.9-18.

PERROW Charles, *Organizational Analysis : A Sociological View,* Tavistock Publications, London, 1970.

PERROW Charles, *Markets, Hierarchies and Hegemony,* The Essential Alfred Chandler, McKRAW T.K. ed., Harvard Business School Press, Boston, 1988, pp.432-447.

PETERS Thomas J. and WATERMAN Robert, *In Search of Excellence,* Harper and Row Publishers, New York, 1982.

PETROCK Franck, *Corporate Cultures Enhances Profits,* HR Magazine, Vol. 35, No. 11, November, 1990, pp.64-66.

PETTIGREW Andrew M., *Contextualist Research : A Natural Way to Link Theory and Practice,* Doing Research that is Useful in Theory and Practice, LAWLER E.E. ed., Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1985.

PFEFFER Jeffrey and SALANCIK Gerald R., *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective,* Harper & Row Publishers, New York, 1978.

PORTER Michael E., *Competition in Global Industries : A Conceptual Framework,* Competition in Global Industries, PORTER M.E. ed., HBS Press, Boston, 1986, pp.15-60.

PORTER Michael E., *The Competitive Advantage of Nations,* Free Press, New York, 1990.

PRAHALAD C.K. and DOZ Yves L., *An Approach to Strategic Control in Multinational Companies,* Sloan Management Review, Vol. 22, No. 4, Summer, 1981, pp.5-13.

PRAHALAD C.K. and DOZ Yves L., *The Multinational Mission : Balancing Local Demands and Global Vision,* The Free Press, New York, 1987.

PUCIK Vladimir, *White-Collar Human Management in Large Japanese Manufacturing Firms,* Human Resource Management, Vol. 23, No. 3, Fall, 1984, pp.257-276.

PUCIK Vladimir and HATVANY Nina, *Management Practices in Japan and their Impact on Business Strategy,* Advances in Strategic Management, LAMB R. ed., Vol. 1, JAI Press, London, 1983, pp.103-131.

PUCIK Vladimir and KATZ Jan Hack, *Information, Control and Human Resource Management in Multinational Firms,* Human Resource Management, Vol. 25, No. 1, Spring, 1986, pp.121-132.

PUGH, Derek S. and HICKSON, David J., *Organizational Structure in its Context : The Aston Programme 1* Saxon House Farnborough 1976.

PUNNETT Betty Jane and SHENKAR Oded, *International Management Research : Toward a Contingency Approach,* Advances in International Comparative Management, JAI Press, Vol. 9, 1994, pp.39-55.

PUTTI Joseph M. and CHONG F.H. Thomas, *American and Japanese Management Practices in their Singaporean Subsidiaries,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 2, No. 2, January, 1985, pp.106-114.

PUTTI Joseph M., SINGH Kulwant, and STOEVER William A., *Autonomy and Localization of American, European, and Japanese MNC Subsidiaries in Singapore,* International Research in the Business Disciplines, JAI Press, Vol. 1, London, 1993, pp.107-123.

QUAH Jon S.T., *In Search of Singapore's National Values,* Institute of Policy Studies, Times Academic Press, Singapore, 1990.

QUINN Robert E. and HALL Richard H., *Environments, Organizations, and Policymakers : Toward an Integrative Framework,* Organization Theory and Public Policy, HALL R.H. and QUINN R.E. eds, Sage Publications, Beverly Hills, 1983, pp.281-298.

REDDING S. Gordon, *The Study of Managerial Ideology among Overseas Chinese Owner-Managers,* Asia Pacific Journal of Management, Vol. 4, No. 3, May, 1987, pp.167-177.

REDDING S. Gordon, *The Spirit of Chinese Capitalism,* W. de Gruyter, New York, 1990.

REDDING S. Gordon, *Comparative Management Theory : Jungle, Zoo or Fossil Bed,* Organization Studies, Vol. 15, No. 3, 1994, pp.323-359.

REDDING S.Gordon and HSIAO Michael, *An Empirical Study of Overseas Chinese Managerial Ideology,* International Journal of Psychology, Vol. 25, 1990, pp.625-641.

REEVES Tom K. and WOODWARD Joan, *The Study of Managerial Control,* Industrial Organisation : Behaviour and Control, WOODWARD J. ed., Oxford University Press, Oxford, 1970, pp.37-56.

REGNIER Philippe T., *Singapour et son environnement régional : étude d'une cité-état au sein du monde malais,* PUF, Paris, 1987.

REGNIER Philippe T., *Politiques de promotion des petites et moyennes entreprises dans les nouvelles économies industrialisées d'Asie,* Economies dynamiques d'Asie et d'Europe centrale et orientale, OCDE, 1994, pp.117-139.

REHDER Robert, *Japanese Transplants : In Search of a Balanced and Broader Perspective,* The Columbia Journal of World Business, Vol. 24, No. 4, Winter, 1989, pp.17-28.

REYNAUD Jean-Daniel, *La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome,* Revue Française de Sociologie, Vol. 29, 1988, pp.5-18.

RICKS David A. and MARTINEZ Zaida L., *Recent Developments in International Management Research,* Journal of Management, Vol. 16, No. 2, 1991, pp.219-253.

RIEGER Fritz and WONG-RIEGER Durhane, *Model Building in Organizational/Cross-cultural Research : The Need for Multiple Methods, Indices, and Cultures,* International Studies of Management and Organization, Vol. 18, No. 3, 1988, pp.19-30.

ROBERTS Karlene H., *On Looking at an Elephant : An Evaluation of Cross-Cultural Research related to Organizations,* Psychological Bulletin, Vol. 74, No. 5, 1970, pp.327-350.

ROBERTS Karlene H. and BOYACIGILLER N.A., *Cross-National Organizational Research : The Grasp of the Blind Men,* Research in Organizational Behaviour, STAW B. and CUMMINGS L. eds, JAI Press, Vol. 6, Greenwich, 1984, pp.423-475.

RODGERS Ronald A., *Industrial Relations Policies and Practices in the Republic of Korea in a Time of Rapid Change : The Influence of US-invested,* Ph.D Thesis, University of Wisconsin-Madison, 1993.

ROETHLISBERGER F.G. and DICKSON W.J., *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge, 1939.

ROSENZWEIG Philip M. and NOHRIA Nitin, *Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations,* Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 2, 1994, pp.229-251.

ROSENZWEIG Philip M. and SINGH Jitendra V., *Organizational Environments and the Multinational Enterprise,* Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2, 1991, pp.340-361.

ROTH Kendall and MORRISON Allen J., *An Empirical Analysis of the Integration-Responsiveness Framework in Global Industries,* Journal of International Business Studies, Vol. 21, No. 4, 1990, pp.541-564.

ROTH Kendall and NIGH Douglas, *The Effectiveness of Headquarter-Subsidiary Relationships : The Role of Coordination, Control, and Conflict,* Journal of Business Research, Vol. 25, 1992, pp.277-301.

SAINSAULIEU Renaud, *L'identité au travail,* Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1977.

SCHEIN Edgar H., *Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers ?* , Sloan Management Review, Fall, 1981, pp.55-68.

SCHEIN Edgar H., *Organizational Culture and Leadership,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.

SCHOLLHAMMER Hans, *The Comparative Management Theory Jungle,* Academy of Management Journal, Vol. 12, 1969, pp.81-97.

SCHOLLHAMMER Hans, *Strategies in Comparative Management Theorizing,* Comparative Management: Teaching, Training and Research, BODDEWYN J. ed., New York University, New York, 1970, pp.13-44.

SEGAL Jean-Pierre, *Management control, keiei kanri, contrôle de gestion : les techniques de gestion sont-elles importables ?* , Compétences financières pour l'entreprise, Tome 2, MAEDER R. ed., CEPP Publications, Paris, 1991, pp.34-38.

SEGAL Jean-Pierre, *Peut-on vaincre les résistances au contrôle de gestion en France ?* , Revue Française de Gestion, janvier-février, 1991b, pp.72-81.

SEKARAN Uma, *Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross- Cultural Research,* Journal of International Business Studies, Fall, 1983, pp.61-73.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques, *Le défi americain,* Denoël, Paris, 1967.

SETHI Prakash S., *Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework,* California Management Review, Vol. 17, No. 3, Spring, 1975, pp.58-64.

SETHI Prakash S., NAMIKI Nobuaki, and SWANSON Carl L., *The False Promise of the Japanese Miracle,* Pitman, Boston, 1984.

SHIBAGAKI Kaguo, TREVOR Malcolm and ABO Tetsuo,, *Japanese and European Management : Their International Adaptability,* University of Tokyo Press, Tokyo, 1989.

SIM A. B., *Decentralized Management of Subsidiaries and their Performance,* Malaysian Management Review, Vol. 21, No. 3, 1986, pp.70-75.

SIMON Herbert A., *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations,* The Mac Millan Company, New York, 1947.

SLOF, *The Role of Subsidiary Strategy and Cultural Traits in the Desig of Administrative Mechanisms in Multinational Corporations,* article non publie, HEC, Janvier, Jouy, 1994.

SMA, *Electronics Manufacturers Directory of Singapore,* Singapore Manufacturers Association, Singapore, 1993.

SNELL Scott A., *Control Theory in Strategic Human Resource Management : The Mediating Effect of Administrative Information,* Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 2, 1992, pp.292-327.

SNODGRASS Coral R., *Cultural Influences on Strategic Control System Requirements,* Ph.D. Thesis, University of Pittsburgh, Pittsburgh, 1984.

SOETERS Joseph and SCHREUDER Hein, *The Interaction between National and Organizational Cultures in Accounting Firms,* Accounting, Organizations and Society, Vol. 13, No. 1, 1988, pp.75-85.

SOON Teck Wong and TAN C. Suan, *The Lessons of East Asia : Singapore, Public Policy and Economic Development,* A World Bank Publications, Washington, 1993.

STENING B.W., EVERETT J.E. and LONGTON P.A., *Mutual Perception of Managerial Performance and Style in Multinational Subsidiaries,* Journal of Occupational Psychology, Vol. 54, 1981, pp.255-263.

STOPFORD John, *Directory of Multinationals,* Mc Millan Publishers, Basingstoke, 1992.

STOPFORD John M. and WELLS Louis T., *Managing the Multinational Enterprise,* Longman, London, 1972.

STRAITS TIMES, *Picking up Top Talents : The Shell Way,* Life, November 11, Singapour, 1994, p.2.

SUNDARAM Anant K. and BLACK J. Steward, *The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises,* Academy of Management Review, Vol. 17, No. 4, 1992, pp.729-757.

TAN Chwee Huat, *Strategic Policies and Businesses in Singapore : A Manager's Reference,* Mc Graw Hill, Singapore, 1995.

TAN Jing Hee, *Can Western Management Practices work in Singapore ? The Fit between Organizational Culture and Management Practices,* Management News, May-June, 1990, pp.15-18.

TANNENBAUM Arnold S., *Control in Organization,* Mac Graw Hill, New York, 1968.

TAYEB Monir, *Organizations and National Culture : Methodology Considered,* Organization Studies, Vol. 15, No. 3, 1994, pp.429-446.

TAYLOR Frederick W., *La direction scientifique des entreprises,* Dunod, Paris, 1957.

THE ECONOMIST, *Asian Values, Fings ain't Wot they used to be,* Vol. 331, No. 7865, May 28th, 1994, pp.9,23.

THE ECONOMIST, *The Discreet Charm of the Multicultural Multinational : Does it Matter where you are ?* , Vol. 332, No. 7874, July 30th 1994b, pp.11,59.

THOMPSON James D., *Organizations in Action : Social Science Bases in Administration Theory,* Mc Graw Hill, New York, 1967.

TOYNE B., *International Exchange : A Foundation for Theory Building in International Business,* Journal of International Business Studies, Vol. 20, pp.1-18 1989,.

TRADELINK, *Singapore Manufacturers Association Directory,* SMA, Singapore, 1991.

TREVOR Malcolm, *Japan's Reluctant Multinationals : Japanese Management at Home and Abroad,* Saint Martin's Press, New York, 1983.

TREVOR Malcolm, *Japanese Managers and British Staffs : A Comparison of Relations and Expectations in Blue-Collar and White-Collar Firms,* Japanese and European Management, SHIBAGAKI K. and TREVOR M. eds, University of Tokyo Press, Tokyo, 1989, pp.164-181.

TSURUMI Yoshi, *Japanese and European Multinationales in America : A Case of Flexible Corporate Systems,* European Approaches to International Managemant, MACHARZINA K. et STAEHLE W.H. eds, Walter de Gruyter, Berlin, 1986, pp.23-37.

TURNBULL P.J., *The Limits to 'Japanisation' : Just-in-time, Labour Relations an d the UK Automobile Industry,* New Technology, Work and Employment, Vol. 3, No. 1, Spring, 1988, pp.7-66.

UENO Susumu and WU Frederick H., *The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan,* The International Journal of Accounting, Vol. 28, 1993, pp.17-39.

URWICK Lyndall F., *The Function of Administration,* Papers on the Science of Administration, GULICK L.H. et URWICK L.F. eds, Institute of Public Administratio New York, 1937, pp.116-130.

USUNIER Jean-Claude, EASTERBY-SMITH Mark et THORPE Richard, *Introduction à la recherche en gestion,* Economica, Paris, 1993.

VAN MAANEN John and SCHEIN Edgar H., *Toward a Theory of Organizational Socialization,* Research in Organizational Behavior, JAI Press, Vol. 1, London, 1979 pp.209-264.

VILLETTE Michel, *Intégrer les multinationales françaises ?* , Gérer et Comprendre, juin, 1991, pp.16-27.

VILLETTE Michel et BRETON Anne, *La qualité totale au banc d'essai,* Gérer et Comprendre, mars-avril, 1989, pp.15-25.

VOGEL Ezra F., *Japan as Number One,* Harvard University Press, Cambridge, 1979.

WEBER Max, *Wirtschaft und Gesellschaft Grundiss der Verstehenden Soziologie,* JCB Mohr, Tubingen, 1922.

WEE Chow Hou, FARLEY John U., and LEE Seok Kuan, *Corporate Planning Takes off in Singapore,* Long Range Planning, Vol. 22, No. 2, 1989, pp.78-90.

WEICK Karl E., *Cognitive Processes in Organizations,* Research in Organizational Behavior, JAI Press, Vol. 1, London, 1979, pp.41-74.

WEICK Karl E., *The Social Psychology of Organizing,* , New York, 1979.

WHITE Michael and TREVOR Malcolm, *Under Japanese Management : The Experience of British Workers,* Heinemann, Policy Studies Institute, London, 1983.

WIECHMANN Ulrich, *Integrating Multinational Marketing Activities,* Columbia Journal of Business, Vol. 9, No. 4, Winter, 1974, pp.7-16.

WILKINS Alan L. and OUCHI William G., *Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance,* Administrative Science Quarterly, Vol. 28, September, 1983, pp.468-481.

WILKINSON Barry, *Emergence of an Industrial Community ? The Human Relations Movement in Singapore,* The Enterprise and Management in East Asia, CLEGG S.R., DUNPHY D.C. and REDDING, Centre of Asian Studies, Hong Kong, 1986, pp.111-128.

WILLIAMS Kristen, DITZIG Hermann and SEAH Violet, *Organization Types : What Type of Company do Singaporeans Prefer to Work for ? ,* Singapore Management Review, Vol. 12, No. 2, July, 1990, pp.21-35.

WILLIAMSON Oliver E., *Markets and Hierarchies,* Free Press, New York, 1975.

WONG John, *Is there a Difference in Managing a Big MNC versus a Large Local Group ? ,* Productivity Digest, Vol. 10, June, 1991-92, pp.8-13.

WOODWARD Joan, *Industrial Organization : Theory and Pratice,* Oxford University Press, London, 1965.

WRIGHT Lorna L., LANE Henry W. and BEAMISH Paul W., *International Management Research : Lessons from the Field,* International Studies of Management and Organisations, Vol. 18, No. 3, 1988, pp.55-71.

WU Friedrich, *The ASEAN Economies in the 1990s and Singapore's Regional Role,* California Management Review, Vol. 34, No. 1, Fall, 1991, pp.103-114.

WU Yuan Li and WU Chun Hsi, *Economic Development in Southeast Asia : The Chinese Dimension,* Hoover Institutional Press, Stanford, 1980.

YIN Robert K., *Case Study Research : Design and Methods,* Sage Publications, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Thousand Oaks 1994.

YOSHIHARA Hideki, *Internationalization at the Top : Selecting Local Nationals as Overseas Subsidiary Presidents* Management Japan, Vol. 20, No. 2, Autumn, 1987, pp.7-12.

YOSHIHARA Hideki, *The Bright and the Dark Sides of Japanese Management Overseas,* Japanese and European Management, SHIBAGAKI K. and TREVOR M. eds, University of Tokyo Press, Tokyo, 1989, pp.18-30.

YOSHIHARA Kunio, *Foreign Investment and Domestic Response : A Study of Singapore's Industrialization,* Eastern University Press, Singapore, 1976.

YOSHINO M.J., *Emerging Japanese Multinational Enterprises,* Modern Japanese Organization and Decision-Making, VOGEL E.F. ed., University of California Press, Berkeley, 1975, pp.146-166.

YUEN Edith C., *Managerial Manpower Supply and the Recruitment Policies and Practices of Multinational Corporations in Singapore,* Proceedings of the Academy of International Business SEA Regional Conference, June 26-28, Vol. 1, Taipei, 1986, pp.585-594.

ZALTMAN Gerald, DUNCAN Robert, and HOLBEK Johny, *Innovations and Organizations,* John Wiley & Sons, New York, 1973.

ZAMMUTO Raymond F. and KRAKOWER Jack Y., *Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture,* Research in Organizational Change and Development, JAI Press, Vol. 5, London, 1991, pp.83-114.

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION 6

1. DELIMITATION DU SUJET DE LA THESE 11

1.1. Délimitation du système de contrôle 12

1.2. Délimitation des facteurs d'influence s'exerçant sur le système de contrôle 14

1.3. Délimitation des objectifs de la thèse 16

2. CHOIX METHODOLOGIQUES FONDAMENTAUX ET TERRAIN D'APPLICATION DE LA RECHERCHE 19

2.1. Une recherche semi-structurée de type hypothético-déductif 19

2.2. L'analyse d'une relative variété de situations dans un contexte unique 20

2.3. Le cas de Singapour 21

3. PRESENTATION DU PLAN DE LA THESE 23

PREMIERE PARTIE : REVUE DE LA LITTERATURE 25

CHAPITRE 2 : LE CONTROLE ORGANISATIONNEL 27

Une définition préalable du contrôle organisationnel 28

1. PERSPECTIVE CLASSIQUE DU CONTROLE 34

1.1. Ecole classique : le contrôle comme attribut du système formel d'autorité 34

1.2. Ecole des processus organisationnels : le contrôle comme processus dirigé 36

1.2.1. Le contrôle comme processus 38

Contrôle et fixation d'objectifs 40

Contrôle et évaluation 42

1.2.2. Le contrôle aux mains des managers 44

1.2.3. Le contrôle comme coordination économique 45

1.3. Perspective classique du contrôle 46

2. PERSPECTIVE SOCIOLOGIQUE DU CONTROLE 50

2.1. Tannenbaum (1968) : le contrôle comme résultat d'une somme d'influences 50

2.2. Crozier et Friedberg (1977) : le contrôle comme construit collectif 51

2.3. Dermer et Lucas (1986, 1988) : contrôle et ordre organisationnel 52

2.4. Reynaud (1988) : régulation autonome et régulation de contrôle 53

2.5. Segal (1991) : le contrôle comme régulation collective 53

2.6. Perspective sociologique du contrôle 54

3. PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE DU CONTROLE 58

3.1. Contrôle bureaucratique et contrôle personnel : la typologie de Burns et Stalker (1961) 58

3.2. Les travaux d' Ouchi 60

3.3. Les typologies combinées 62

3.4. Perspective organisationnelle du contrôle 66

3.4.1. Une vision élargie du processus de contrôle par rapport à la perspective classique 66

3.4.2. Une vision unitaire et ordonnée de l'organisation 68

3.4.3. L'étude des pratiques et des politiques 69

3.4.4. Une approche comparative développée pour la description ou la prescription 71

4. CONCLUSIONS SUR LE CONTROLE ORGANISATIONNEL ET IMPLICATIONS POUR NOTRE RECHERCHE 73

4.1. Choix de la perspective organisationnelle 74

4.2. Délimitation des concepts utilisés 75

4.2.1. Définition du système de contrôle organisationnel 75

4.2.2. Perspective élargie du processus de contrôle 76

4.2.3. Notion de mode de contrôle 78

CHAPITRE 3 : LES APPROCHES DU MANAGEMENT COMPARATIF, LA QUESTION DU TRANSFERT **85**

1. LA QUESTION DU TRANSFERT DES PRATIQUES AMERICAINES **87**

1.1. Le modèle de Farmer et Richman (1964) **87**

1.2. Le modèle de Negandhi et Estafen (1965) **89**

2. LA QUESTION DU TRANSFERT DES PRATIQUES JAPONAISES **93**

2.1. Les travaux initiés par White et Trevor (1983) : le problème de la transférabilité des systèmes japonais de management **95**

2.2. Les recherches initiées par Sethi et alii (1984) : les stratégies de transfert adoptées par les entreprises japonaises implantées à l'étranger **100**

2.3. Ishida (1986) et Hasegawa (1994) : la notion de compatibilité des systèmes **111**

3. LES ETUDES COMPARATIVES EFFECTUEES A SINGAPOUR **117**

CHAPITRE 4 : ENTREPRISES MULTINATIONALES, LA PROBLEMATIQUE DE L'INTEGRATION-DIFFERENCIATION **123**

Caractéristiques des entreprises multinationales *125*

Pertinence de la problématique intégration mondiale-différenciation nationale pour notre recherche *127*

Systèmes de contrôle et modes d'intégration *130*

1. LES MODES D'INTEGRATION DES FILIALES **133**

1.1. La centralisation des décisions **134**

1.2. Les modes impersonnels d'intégration des filiales **136**

1.2.1. Hedlund et l'école de Stockholm 136

1.2.2. Les études comparatives de Negandhi, Baliga et Welge 137

1.2.3. Campbell et Goold : les systèmes de planification et de contrôle 139

1.2.4. Les modes impersonnels d'intégration et l'unification des systèmes 140

1.3. Les modes personnels d'intégration des filiales **141**

1.3.1. Edström et Galbraith (1977) : les politiques d'expatriation 141

1.3.2. Hulbert et Brandt (1980) : étude comparative des modes de contrôle et de communication 142

1.3.3. Les modes personnels d'intégration et l'unification des systèmes 143

1.4. Les typologies **146**

1.5. Implications pour notre recherche **149**

2. LES PERSPECTIVES STRUCTURELLES **152**

3. LES PERSPECTIVES GENERALES **156**

3.1. Les perspectives globales **156**

3.1.1. Les perspectives unidimensionnelles 156

3.1.2. Le modèle bidimensionnel de Bartlett et Ghoshal 163

3.2. Les perspectives locales **172**

3.2.1. Les travaux de Doz et Prahalad 172

3.2.2. Martinez et Ricks (1989) 175

3.2.3. Rosenzweig et Nohria (1994) 176

4. SYNTHESE ET IMPLICATIONS **179**

4.1. Intégration mondiale et unification des systèmes **181**

4.2. Identification des facteurs de contingence **182**

DEUXIEME PARTIE : CHOIX THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE **185**

Synthèse de la revue de littérature *186*

CHAPITRE 5 : CADRE CONCEPTUEL ET FORMULATION DES HYPOTHESES **192**

1. LA QUESTION DE L'ADAPTATION DES SYSTEMES DE CONTROLE DANS LES FILIALES D'ENTREPRISES MULTINATIONALES **195**

1.1. La question de l'adaptation entre déterminisme et choix stratégique **195**

1.1.1. Le modèle de Hrebiniak et Joyce (1985) 199

1.1.2. La modèle de di Maggio et Powell (1983) 201

1.2. Entreprises multinationales et environnements **203**

1.3. Implications pour la recherche **207**

2. DEVELOPPEMENT ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL **209**

CHAPITRE 6 : CHOIX DES METHODES ET DES INSTRUMENTS D'ENQUETE **216**

Logique hypothético-déductive de la recherche *218*

Etude des perceptions des dirigeants des filiales *221*

Une étude située dans un contexte national donné *222*

Une étude empirique en deux temps *222*

1. CHOIX DES METHODES D'ENQUETE **223**

1.1. Pièges et remèdes de la recherche internationale **223**

1.1.1. Validité de l'approche nationale pour notre recherche 226

1.1.2. Biais culturels du chercheur 228

1.1.3. Choix de l'étude empirique préliminaire et du plan de recherche 229

1.1.4. La question de la multidisciplinarité 230

1.1.5. Le cas de Singapour 230

1.1.6. Choix de la population cible 232

1.1.7. Choix des techniques d'approche 234

1.1.8. Traduction des questionnaires destinés aux entreprises mères d'origine japonaise 235

1.1.9. Choix de l'échelle de mesure 235

1.1.10. Interactions chercheur/interlocuteur et les difficultés générales d'accès à l'information 236

1.1.11. Triangulation 238

1.1.12. Choix des méthodes d'analyse des données 240

1.2. Analyse des biais dus aux interlocuteurs 241

1.2.1. Le choix des interlocuteurs 242

1.2.2. La recherche de plusieurs interlocuteurs dans la filiale et au siège 243

1.2.3. Analyse des biais des perceptions des dirigeants des filiales 245

2. ELABORATION DES INSTRUMENTS ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES 248

2.1. Présentation de la collecte et de l'analyse des données par entretiens 249

2.1.1. Choix de l'entretien semi-structuré 249

2.1.2. Thèmes abordés au cours de l'entretien 252

2.1.3. Fiabilité et validité des données collectées par entretiens 255

2.2. Présentation de la collecte et de l'analyse des données par questionnaires 257

2.2.1. Elaboration des questionnaires destinés aux filiales 258

2.2.2. Les questionnaires destinés aux sociétés mères 263

2.2.3. Fiabilité et validité des données collectées par questionnaires 264

3. ECHANTILLONNAGE DES FILIALES 267

TROISIEME PARTIE : RESULTATS DES ETUDES EMPIRIQUES 272

CHAPITRE 7 : RESULTATS DE L'ETUDE PRELIMINAIRE 274

1. PRESENTATION DES SOCIETES 275

2. UNIFICATION ET ADAPTATION LOCALE DES SYSTEMES DE CONTROLE DANS LES FILIALES SINGAPOURIENNES ETUDIEES 281

3. INTERPRETATION DES RESULTATS 295

3.1. Y a-t-il un modèle singapourien de contrôle ? 296

3.2. Unification et adaptation locale des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées 300

3.3. Facteurs liés à l'unification et à l'adaptation locale des systèmes dans les filiales étudiées 306

CHAPITRE 8 : RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE GENERALISEE 313

1. DESCRIPTION DES SYSTEMES DE CONTROLE DES FILIALES ETUDIEES 315

1.1. Politiques et pratiques dominantes dans les filiales étudiées 317

1.2. Tentative de caractérisation des systèmes de contrôle dans les filiales étudiées 319

Distance hiérarchique 327
Résistance à la mobilité 329
Manque de loyauté 330

1.3. Systèmes de contrôle et origine nationale de la société mère 332

1.4. Analyse des distances par variable 334

Influence plus forte du modèle parental 336
Relation positive entre les deux indices de distance 336
Analyse des points extrêmes 339

1.5. Synthèse et interprétation des résultats 340

2. COMPARAISON ENTRE LES SCO DES FILIALES, DES SOCIETES MERES ET DES ORGANISATIONS LOCALES 341

3. FACTEURS D'INFLUENCE DE L'UNIFICATION ET DE L'ADAPTATION LOCALE DES SYSTEMES DE CONTROLE DANS LES FILIALES ETUDIEES 351

3.1. Test des hypothèses de travail 351

3.2. Portraits types des filiales étudiées 355

4. SYNTHESE DES RESULTATS 359

CHAPITRE 9 : CONCLUSION 361

1. LES APPORTS PRINCIPAUX DE LA THESE 362

1.1. Caractéristiques et limites du modèle singapourien de développement 362

1.2. Deux modèles de représentation des entreprises multinationales 365

1.3. Confirmation de profils nationaux d'entreprises multinationales 368

2. LES OUVERTURES DE LA RECHERCHE 370

2.1. Systèmes de contrôle, unification et adaptation à l'environnement 371

2.2. Rôle respectif des expatriés et des managers locaux dans la gestion des opérations des filiales d'entreprises multinationales 372

2.3. Les modes d'intégration des entreprises multinationales européennes 373

2.4. Vers une conception élargie du contrôle 373

ANNEXES 375

ANNEXE I : ETUDE EMPIRIQUE PRELIMINAIRE, GUIDE D'ENTRETIEN 376

ANNEXE II : ETUDE EMPIRIQUE GENERALISEE, GUIDE D'ENTRETIEN 380

ANNEXE III : ETUDE EMPIRIQUE GENERALISEE, QUESTIONNAIRE DESTINE AUX FILIALES 383

ANNEXE IV : ETUDE EMPIRIQUE GENERALISEE, QUESTIONNAIRE DESTINE AUX SOCIETES MERES 395

BIBLIOGRAPHIE 407

TABLE DES MATIERES 443

TABLE DES ILLUSTRATIONS 453

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Chapitre 2

Figure 2.1 Les différents types de contrôle dans l'organisation (Bouquin, 1991, p.19) 29

Figure 2.2 Le processus de planification et de contrôle (Anthony, 1965, p.22) 37

Figure 2.3 La boucle de contrôle (d'après Merchant, 1982, pp.50-51) 39

Tableau 2.1 La boucle de contrôle : visions de certains auteurs de la littérature 41

Tableau 2.2 Caractéristiques des organisations de type mécaniste et organique (synthèse effectuée par Leifer et Huber, 1977, p.240) 59

Tableau 2.3 Caractéristiques des organisations de type A et Z (Ouchi et Jaeger, 1978, p.308) 61

Tableau 2.4 Perspective organisationnelle : quelques typologies de modes de contrôle 63

Tableau 2.5 Synthèse des trois courants de la littérature sur le contrôle organisationnel 73

Figure 2.4 Perspective élargie du processus de contrôle 78

Tableau 2.6 Contenu de la dimension personnel-impersonnel défini à l'aide de la littérature 80

Tableau 2.7 Contenu de la dimension hiérarchique-non hiérarchique défini à l'aide de la littérature 81

Tableau 2.8 Les quatre idéaux-types de modes de contrôle à l'aune de la littérature 83

Chapitre 3

Figure 3.1 Le modèle de Farmer et Richman (1964) (d'après Schollhammer, 1970, p.21) 88

Figure 3.2 Le modèle de Negandhi et Estafen (1965, p.23) 90

Tableau 3.1 Les stratégies de transfert des entreprises japonaises aux Etats-Unis (Sethi et alii, 1984, p.182) 102

Tableau 3.2 Les stratégies de transfert adoptées par les entreprises japonaises : synthèse de la littérature 110

Figure 3.3 Eléments des systèmes de gestion japonais transférables en Asie du sud-est (d'après Ishida, 1986) 112

Figure 3.4 Le concept de compatibilité des systèmes (Hasegawa, 1994, p.9) 114

Chapitre 4

Figure 4.1 La filiale d'entreprise multinationale et le conflit fragmentation-unification (d'après Fayerweather, 1969, p.11) 128

Figure 4.2 Niveaux d'analyse des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales 132

Tableau 4.1 Facteurs explicatifs du degré de centralisation des décisions au sein des entreprises multinationales (d'après Gates et Egelhoff, 1986) 135

Tableau 4.2 Présentation de quelques typologies de modes d'intégration des filiales d'entreprises multinationales 146

Tableau 4.3 Modes d'intégration des filiales et unification des systèmes de contrôle au sein des entreprises multinationales 151

Figure 4.3 Structures mondiales et intégration-différenciation dans les entreprises multinationales (d'après Galbraith et Kazanjian, 1986, p.46) 155

Tableau 4.4 Tableau récapitulatif des perspectives globales en trois classes et implications sur l'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales 160

Figure 4.4 Influences des modèles de Stopford et Wells (1972), Doz (1980) et Porter (1986) sur le modèle de Bartlett et Ghoshal 164

Tableau 4.5 Caractéristiques stratégiques et organisationnelles des quatre modèles d'entreprises de Bartlett et Ghoshal (adaptée pour partie de la synthèse effectuée par Gibbons et Chung, 1993, p.18, pour partie de Bartlett et Ghoshal, 1989, pp.36-71) 166

Figure 4.5 Visualisation des quatre formes organisationnelles de Bartlett et Ghoshal 167

Tableau 4.6 Les deux logiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales (Evans et Lorange, 1989, p.157) 170

Tableau 4.7 Contrôle et dépendance dans les filiales d'entreprises multinationales (Prahalad et Doz, 1981, p.11) 173

Figure 4.6 Modèle de Martinez et Ricks (1989, p.471) 175

Tableau 4.8 Modèle de Rosenzweig et Nohria : facteurs explicatifs des pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales d'entreprises multinationales, hypothèses et résultats 177

Figure 4.7 Intégration mondiale et unification des systèmes de contrôle dans les entreprises multinationales 182

Tableau 4.9 Facteurs explicatifs du degré d'unification des systèmes au sein des entreprises multinationales 183

Chapitre 5

Tableau 5.1 Synthèse et comparaison de la littérature revue au cours des chapitres 3 et 4 190

Figure 5.1 Domaines et typologies de la recherche comparative (d'après Bhatt et Miller, 1983, cité par Redding, 1994, p.343) 193

Tableau 5.2 Typologie des théories des organisations (d'après Astley et Van de Ven, 1983) 197

Figure 5.2 Représentation de la filiale d'entreprise multinationale à l'intersection d'un environnement local et d'un environnement international 206

Figure 5.3 Unification et adaptation locale du système de contrôle d'une filiale d'entreprise multinationale 208

Tableau 5.3 Hypothèses de travail 210

Chapitre 6

Tableau 6.1 Les pièges méthodologiques des recherches internationales : défauts les plus communément rencontrés dans les travaux de recherche internationale (d'après Nasif et alii, 1991, p.81) 225

Figure 6.1 Les quatre formes de triangulation (d'après Jick, 1990, p.365) 239

Tableau 6.2 Caractéristiques des interlocuteurs rencontrés dans les filiales 243

Tableau 6.3 Coefficients de convergence des données entre filiales et sociétés mères 245

Tableau 6.4 Mesure des biais pour les données perceptuelles collectées par questionnaires 247

Figure 6.2 Les différents types d'entretiens (d'après Grawitz, 1993, pp.572-574) 250

Tableau 6.5 Thèmes abordés au cours de l'entretien 253

Tableau 6.6 Opérationnalisation des variables indépendantes 258

Tableau 6.7 Opérationnalisation du SCO 262

Tableau 6.8 Matrice multitraits-multiméthodes 266

Tableau 6.9 Echantillon final et échantillon initial 268

Tableau 6.10 Caractéristiques des deux études empiriques menées au cours de notre recherche 270

Chapitre 7

Tableau 7.1 Etude préliminaire : description des filiales étudiées 276
Tableau 7.2 Etude préliminaire : typologie des filiales étudiées 303
Tableau 7.3 Etude préliminaire : premier test des hypothèses 307

Chapitre 8

Tableau 8.1 Etude généralisée : description du SCO des filiales étudiées 315
Figure 8.1 Etude généralisée : degré et convergence de pratique 316
Tableau 8.2 Etude généralisée : analyse factorielle des éléments du SCO 320
Figure 8.2 Etude généralisée : interprétation des facteurs 322
Tableau 8.3 Etude généralisée : analyse des liaisons entre caractéristiques et composants principaux 325
Figure 8.3 Etude généralisée : étude des composants principaux 326
Tableau 8.4 Etude généralisée : caractéristiques et composants principaux par origine nationale 332
Tableau 8.5 Etude généralisée : distances relatives des variables du SCO entre filiales, sociétés mères et organisations locales 334
Figure 8.4 Etude généralisée : distances relatives des SCO par variable 335
Figure 8.5 Conscience commune de la mission de l'entreprise 338
Figure 8.6 Sécurité de l'emploi 338
Figure 8.7 Rotation du personnel 339
Figure 8.8 Etude généralisée : essai de typologie des filiales 342
Figure 8.9 Etude généralisée : distances relatives des SCO par origine nationale de l'entreprise mère 349
Tableau 8.6 Test des hypothèses de travail 352
Tableau 8.7 Test des hypothèses : le cas des modes d'intégration 352
Tableau 8.8 Etude généralisée : caractéristiques des filiales par groupe 356
Tableau 8.9 Synthèse des résultats présentés sous forme de portraits-types 360

Chapitre 9

Figure 9.1 Deux représentations de l'entreprise multinationale 368
Figure 9.2 Les ouvertures possibles de la recherche 370