

Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l'étude des pressions : l'étude de quatre cas de firmes multinationales

Hanane BEDDI

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

Julie TIXIER

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

Résumé :

La firme multinationale (FMN) a donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Nous avons choisi pour rendre compte de cette complexité d'adopter une approche inter-organisationnelle pour appréhender les relations filiales - maison-mère. Nous utilisons une grille de lecture néo-institutionnelle pour étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein des organisations qui composent la firme multinationale ?

Notre méthodologie allie deux recherches qualitatives (la première portant sur une seule FMN, la seconde ayant une démarche multi-sites), qui nous permettent d'analyser les différentes représentations de la dualité institutionnelle au sein de chacune de ces FMN. La démarche adoptée vise non pas à les croiser mais à les rendre complémentaires à travers une exploitation de l'une puis de l'autre.

Il apparaît alors que la perception des pressions par les filiales et les sièges des FMN est variée. Cette disparité peut s'expliquer par plusieurs éléments. Il s'agit à la fois de l'histoire de la relation siège-filiales, de la légitimité du siège et enfin du secteur d'activité de la multinationale. Notons qu'au sein même d'un groupe la perception des pressions par les différentes filiales n'est pas uniforme : cela s'explique par la légitimité, qui semble influencer la perception des filiales. C'est bien en fonction de son intérêt propre et de son mode de fonctionnement initial que la filiale perçoit les demandes du siège comme des pressions coercitives ou non.

Mots clés : firme multinationale (FMN), dualité institutionnelle, pressions coercitives, légitimité.

Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l'étude des pressions : l'étude de quatre cas de firmes multinationales

Résumé :

La firme multinationale (FMN) a donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Nous avons choisi pour rendre compte de cette complexité d'adopter une approche inter-organisationnelle pour appréhender les relations filiales - maison-mère. Nous utilisons une grille de lecture néo-institutionnelle pour étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales. Nous posons alors la problématique suivante : Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein des organisations qui composent la firme multinationale ?

Notre méthodologie allie deux recherches qualitatives (la première portant sur une seule FMN, la seconde ayant une démarche multi-sites), qui nous permettent d'analyser les différentes représentations de la dualité institutionnelle au sein de chacune de ces FMN. La démarche adoptée vise non pas à les croiser mais à les rendre complémentaires à travers une exploitation de l'une puis de l'autre.

Il apparaît alors que la perception des pressions par les filiales et les sièges des FMN est variée. Cette disparité peut s'expliquer par plusieurs éléments. Il s'agit à la fois de l'histoire de la relation siège-filiales, de la légitimité du siège et enfin du secteur d'activité de la multinationale. Notons qu'au sein même d'un groupe la perception des pressions par les différentes filiales n'est pas uniforme. : cela s'explique par la légitimité, qui semble influencer la perception des filiales. C'est bien en fonction de son intérêt propre et de son mode de fonctionnement initial que la filiale perçoit les demandes du siège comme des pressions coercitives ou non.

Mots clés : firme multinationale (FMN), dualité institutionnelle, pressions coercitives, légitimité.

INTRODUCTION

La firme multinationale (FMN) a donné lieu à de nombreux travaux du fait de la complexité de cet objet de recherche. Mais la FMN va au-delà d'une organisation simple et son lien formel entre propriété et contrôle est complexe et ne va pas de soi compte tenu de la distance géographique et culturelle entre les filiales et la maison-mère (Ghoshal et Bartlett, 1990). C'est cette complexité qui nous amène à nous tourner vers une approche inter-organisationnelle pour appréhender les relations filiales - maison-mère.

Un autre élément de complexité réside dans le fait que les FMN sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements économiques et sociaux et adaptent ces mêmes outils. Cette dualité institutionnelle est notamment étudiée au travers d'une grille de lecture néo-institutionnelle (Kostova, 1999). Ainsi, notre recherche se fonde à la fois sur l'approche inter-organisationnelle et utilise le cadre néo-institutionnel comme grille de lecture.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la disparité de perception des organisations qui composent les firmes multinationales (FMN) de leur environnement externe. En effet, nous cherchons à comprendre quels sont les éléments qui vont influencer la relation siège-filiales. Ces pressions peuvent être de deux natures : les pressions provenant du siège des FMN et qui pèsent sur les filiales et les pressions de l'environnement local des filiales. Nous posons alors la problématique suivante : **Dans quelle mesure la perception des pressions du siège et de l'environnement économique et social varie au sein des organisations qui composent la firme multinationale ?**

L'intérêt de cette recherche est multiple. Il s'agit tout d'abord d'identifier ces pressions de façon à en avoir une plus grande maîtrise. Il est intéressant de savoir ce qui importe dans un groupe : les obligations du siège ou les contraintes locales. L'idée sous-jacente est donc de pouvoir comparer les différentes multinationales en fonction de leur prise en compte de la dualité institutionnelle. Ensuite, nous cherchons à savoir si ces pressions sont perçues de la même façon par le siège et par les filiales d'une même FMN. Nous pouvons ainsi avoir une hétérogénéité de la perception de la dualité institutionnelle selon que l'on se situe au niveau du siège ou des filiales. Enfin, au-delà de la dichotomie siège-filiales, au sein même des

filiales d'un groupe, il peut y avoir une disparité dans la prise en compte de la dualité institutionnelle et il est donc pertinent de voir si ces pressions vont varier et si c'est le cas, d'identifier les éléments discriminants.

Cette étude cherche également à comprendre pourquoi ces pressions s'imposent aux entreprises étudiées en montrant le poids de l'histoire de la relation filiales- maison-mère et en mobilisant notamment au moment de la discussion le concept de légitimité du siège. Ainsi, à partir de l'étude des cas d'entreprises, une ouverture est donnée pour une perspective plus dynamique de l'analyse de la relation siège-filiales.

La méthodologie choisie est originale puisqu'elle allie deux recherches qualitatives portant sur les FMN (la première portant sur une seule FMN, la seconde ayant une démarche multi-sites), qui nous permettent d'analyser les différentes représentations de la dualité institutionnelle au sein de chacune des FMN.

Ces deux recherches n'ont pas été exploitées au même niveau. La démarche adoptée visait non pas à les croiser mais à les rendre complémentaires à travers une exploitation de l'une puis de l'autre. En effet, il s'agit dans un premier temps d'exploiter les données issues de l'étude approfondie d'une FMN, Distrelex qui a donné lieu à 74 entretiens et qui nous renseignent sur les pressions supportées par le siège et les filiales. Cette première étude nous permet de dégager des facteurs de pressions provenant du siège et de l'environnement local des filiales. Dans un second temps, nous confrontons les résultats obtenus aux cas de trois FMN, au sein desquels une vingtaine d'entretiens ont été réalisés. Il s'agit d'apporter une validité externe aux résultats énoncés et de leur associer des pistes nouvelles dans un but de complémentarité.

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

1. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES FILIALES – MAISON-MERE : LE CHOIX D'UNE GRILLE DE LECTURE NEO-INSTITUTIONNELLE

1.1. LES SPECIFICITES DE LA FMN : ENTRE RELATION INTER-ORGANISATIONNELLE ET COHERENCE DE GROUPE

Il existe différentes acceptations du terme de FMN et de nombreuses définitions. Une première définition considère qu' « *une multinationale consiste en un groupe d'organisations géographiquement dispersées avec des buts différents et qui inclut le siège et les différentes filiales nationales* »¹ (Ghoshal et Bartlett, 1990 : 603).

Les relations filiales - maison-mère de la FMN peuvent être vues sous l'angle de la théorie de l'agence (O'Donnell, 2000 ; Roth et O'Donnell, 1996). Le management du siège (le principal) met en place des mécanismes de contrôle du management de la filiale étrangère (l'agent) pour éviter que ce dernier ne prenne de décisions non conformes à ses propres intérêts. Il s'agit d'une vision hiérarchique en droite ligne avec les travaux de Chandler (1962) et sa firme de type Multidivisionnelle².

Selon Ghoshal et Bartlett (1990), en dépit des liens de propriété intra-organisationnels, une multinationale peut être légitimement conçue comme un groupe inter-organisationnel (« inter-organizational grouping »). La FMN est alors conceptualisée comme un réseau encadré au sein de son propre réseau externe au sens de Tichy, Tushman et Fombrun (1979). Le réseau externe est constitué, selon les auteurs, de toutes les organisations telles que les clients, les fournisseurs, les régulateurs et les concurrents avec lesquelles les différentes unités de la FMN interagissent.

La perspective du réseau ainsi développée suppose de multiples centres d'expertise partout dans le monde, un plus grand rôle stratégique des filiales et des structures de gouvernance plus flexibles. La multinationale est alors considérée comme un ensemble géographiquement

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

² La firme de type M repose sur la délégation de la prise de décisions opérationnelles pour créer des divisions distinctes, qui sont des centres de profit autonomes et la création d'une unité centrale responsable des décisions stratégiques et contrôlant la performance de ces divisions. Cette structure aurait l'avantage de réduire les coûts de transaction mais le siège contrôlerait le management des divisions pour limiter l'opportunisme (Williamson, 1981).

dispersé d'activités à valeur ajoutée (Ghoshal et Bartlett, 1990). Les conceptualisations de la multinationale comme une hétéarchie (Hedlund, 1986) ou une entreprise transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1989) se situent dans cette logique de réseau interorganisationnel en permettant une meilleure compréhension de la filiale comme une entité semi-autonome au sein d'un système différencié. En effet, selon Prahalad et Doz (1981), le siège est incapable de comprendre totalement les complexités des différentes filiales et opérations périphériques. Il est alors contraint de déléguer de l'autorité et des responsabilités stratégiques. Les filiales acquièrent donc leurs propres ressources et expertises et réduisent ainsi leur dépendance vis-à-vis de la maison-mère.

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

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

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

d'organisations qui opèrent dans des environnements nationaux distincts »³. Cette définition rejoint notre choix de traiter la FMN par le biais des théories inter-organisationnelles.

En effet, les réseaux relationnels au sein de l'environnement institutionnel jouent un rôle crucial et influencent la structure et le comportement des organisations (Meyer et Scott, 1983 ; Zucker, 1988).

Ainsi, il semble être pertinent d'adopter ce point de vue de « réseau » dans l'étude des FMN tout en intégrant la question des pressions subies par les différentes organisations qui composent la FMN. L'idée défendue est bien la question de l'impact de ces pressions sur les modes de relations entre les organisations.

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

1.2. UN CADRE CONCEPTUEL NEO-INSTITUTIONNEL : UNE LECTURE DES PRESSIONS A PLUSIEURS NIVEAUX

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

- Une *contextualisation sociétale* définie comme « *la distance institutionnelle entre les pays de la maison-mère et de la filiale* »⁴ ;
- Une *contextualisation organisationnelle* qui représente la culture organisationnelle de la filiale ;

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

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

- Une *contextualisation relationnelle* qui conceptualise la perception par les membres de la filiale des relations passées entre la maison-mère et la filiale.

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

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

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

Kostova et Roth (2002 : 215) appliquent également la théorie néo-institutionnelle à la FMN, considérant que ce mode d'organisation est confronté à de multiples pressions institutionnelles : « *Comme il est vital pour une FMN de réaliser et maintenir sa légitimité dans tous ses environnements, la FMN expérimentera la pression dans l'adoption des pratiques locales et dans le fait de devenir isomorphe avec le contexte institutionnel local* »⁵. Les auteurs cherchent donc à comprendre comment la FMN peut faire face à la pression des contextes locaux qui poussent les filiales à adopter un comportement isomorphe. Ils

⁵ Kostova et Roth (2002: 215). Traduction de: « *Since it is vital for an MNC to achieve and maintain legitimacy in all its environments, it will experience the pressure to adopt local practices and become isomorphic with the local institutional context* ».

soulignent le paradoxe des FMN, qui réside dans le fait qu'elles sont tiraillées entre un besoin d'adaptation aux environnements locaux et une recherche d'optimisation de l'organisation :

« *En même temps, une source importante d'avantage concurrentiel pour la FMN est l'utilisation de ses capacités organisationnelles dans le monde entier* »⁶ (Kostova et Roth, 2002 : 215). C'est donc dans la lignée de Kostova et Roth (2002) que nous cherchons à montrer l'importance de l'influence des pressions de l'environnement économique et social sur les FMN, à travers l'analyse des points de vue des sièges et des filiales. C'est ce que Kostova et Roth (2002) désignent par le concept de dualité institutionnelle : la filiale subit les pressions à la fois de l'environnement dans lequel elle est encadrée (environnement légal, national, régional...) et les pressions organisationnelles de sa maison-mère.

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

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

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

Nous présentons maintenant la méthodologie de recherche utilisée.

2.1. PRESENTATION DES DEUX ETUDES EMPIRIQUES : LES CAS DE QUATRE MULTINATIONALES

Une des originalités de notre recherche réside dans une approche qualitative particulière qui allie deux recherches qualitatives portant sur les FMN (la première portant sur une seule FMN, la seconde ayant une démarche multi-sites), qui nous permettent d'analyser les différentes représentations de la dualité institutionnelle au sein de chacune de ces FMN. Nous avons alors recours à des études de cas. Celles-ci cherchent à dépasser un rôle illustratif (David, 2004) pour faire émerger des propositions de recherche. Mais ces deux recherches

⁶Kostova et Roth (2002 : 215). Traduction de: « *At the same time, an important source of competitive advantage for the MNC is the utilization of organizational capabilities worldwide* ».

n'ont pas été exploitées au même niveau. La démarche adoptée visait non pas à les croiser mais à les rendre complémentaires à travers une exploitation de l'une puis de l'autre.

- *La première étude mobilisée se fonde sur une approche intra-organisationnelle :*
Le recueil de données a été effectué au sein d'une FMN que nous nommons ici Distrelex. Les données analysées sont issues d'une étude longitudinale approfondie réalisée sur une période de trois ans. Des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) ont été menés auprès de managers opérationnels et fonctionnels du siège et de quatre des filiales européennes du groupe. Ces entretiens ont fait l'objet d'une retranscription et d'un codage (Allard-Poesi F., 2003), à l'aide du logiciel N*Vivo. Les données issues des entretiens ont été recoupées à la suite de l'analyse de documents internes recueillis aussi bien au niveau du siège qu'au niveau des filiales étudiées. Une restitution des résultats a été effectuée au sein du groupe pour répondre à un objectif de validité interne.
- *La seconde étude est fondée sur une approche inter-organisationnelle :*
Le recueil de données a été effectué au sein de trois FMN que nous nommons ici Petrolex, Telecomex et Electrex et qui opèrent dans des secteurs d'activité différents. Ce recueil des données s'inscrit dans un programme de recherche plus long et en cours. La méthodologie suivie repose principalement sur la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés auprès de responsables de siège (avec des responsabilités globales et fonctionnelles) et des responsables de filiales. Les entretiens utilisés pour cette communication ont été retranscrits et analysés (Allard-Poesi *et al.*, 1999).

Il s'agit dans un premier temps d'exploiter les données issues de l'étude approfondie de la FMN Distrelex qui nous renseignent sur les pressions supportées par le siège et les filiales. Cette première étude nous permet de dégager des facteurs de pressions provenant du siège et de l'environnement local des filiales. Dans un second temps, nous confrontons les résultats obtenus aux cas de trois FMN, au sein desquels une vingtaine d'entretiens ont été réalisés. Il s'agit d'apporter une validité externe aux résultats énoncés et de leur associer des pistes nouvelles dans un but de complémentarité.

Tableau 1 : Présentation des entreprises étudiées

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

Il s'agit maintenant de présenter les descripteurs opérationnels mobilisés.

2.2. PRESENTATION DES DESCRIPTEURS OPERATIONNELS

Dans le cadre de cette recherche nous avons choisi délibérément de nous concentrer sur l'étude des pressions coercitives afin de mettre en évidence la richesse des données inter-cas et de la confrontation des perspectives siège-filiales. Les pressions normatives (la professionnalisation qui passe par le transfert de pratiques et des systèmes d'information ou par la diffusion de normes et standards sur le marché) et les pressions mimétiques (l'imitation de pratiques dus siège ou du marché) ne sont pas traitées dans le cadre de cet article. Il semble que l'illustration du concept de dualité institutionnelle transparaisse plus nettement de l'étude des pressions coercitives. En effet, ce type de pressions est perçu à la fois par le siège et par les filiales mais de manière bien différente.

Nous avons choisi de nous focaliser sur les pressions coercitives dans le but de les définir plus spécifiquement au regard de la dualité institutionnelle en distinguant bien les pressions subies par la filiale à la fois de l'environnement dans lequel elle est encadrée et les pressions organisationnelles de sa maison-mère.

Nous avons donc dissocié deux types de descripteurs des pressions coercitives pour l'étude de Distrelex :

- Les pressions coercitives provenant du siège vers les filiales
- Les pressions coercitives provenant de l'environnement économique et social de la FMN

Ensuite, nous reprenons ces mêmes descripteurs pour étudier les relations siège-filiales dans les trois autres FMN, Electrex, Petrolex et Telecomex enrichis des descripteurs qui ont émergé de l'étude de Distrelex.

3. UNE ANALYSE INTER-CAS DES PRESSIONS COERCITIVES : DES PERCEPTIONS VARIEES

Notre étude porte sur la perception qu'ont les sièges et les filiales des pressions émises par le siège et l'environnement économique et social et non sur l'analyse de la pression elle-même. Les résultats sont présentés en deux temps : d'abord, les résultats provenant de l'étude de l'entreprise Distrelex qui permettent ensuite d'étudier les cas de trois autres FMN.

3.1. L'ETUDE DE DISTRELEX : EMERGENCE DE DESCRIPTEURS DES PRESSIONS COERCITIVES

Dans un premier temps, nous nous concentrons sur l'étude du cas Distrelex. Il s'agit d'une multinationale du secteur de la distribution de matériel électrique leader sur son marché au moment du recueil de données. Le type de données recueillies est de trois ordres ce qui nous permet de réaliser une triangulation des données. Il s'agit à la fois d'entretiens, de documents de travail recueillis au sein du siège et des filiales et de trois années d'observations *in situ*. Au sein de cette entreprise, un certain nombre de managers ont été interviewés sur leur perception de la relation siège-filiales. Des managers du siège ont été rencontrés ainsi qu'environ 12 managers dans chacune des quatre filiales européennes étudiées. Dans le cadre de cette étude nous avons cherché d'une part à définir la relation du siège avec ses filiales, à comprendre les facteurs qui influencent cette relation et d'autre part à analyser la perception des pressions coercitives des points de vue du siège et des filiales. Pour cela nous avons distingué les pressions exercées par le siège des pressions exercées par l'environnement local des filiales. Par l'étude des perceptions des différentes pressions, nous cherchons à analyser et illustrer le concept de dualité institutionnelle.

Nous présentons ici dans un premier temps le point de vue du siège et dans un deuxième temps le point de vue des filiales.

3.1.1. Les pressions provenant du siège : un mode de contrôle en évolution

En ce qui concerne les pressions provenant du siège, il émerge de l'étude de Distrelex que la demande de reporting et de compte-rendus constitue la principale pression. Cette pression peut s'exercer de façon exacerbée lors de l'implantation de systèmes d'information supposés faciliter les modes de reporting.

L'isomorphisme coercitif est perçu par le siège de Distrelex comme résultant des pressions formelles ou informelles. Celles-ci prennent la forme de directives, de reporting à restituer, d'obligations à remplir en fonction des directions imposées par le siège. La direction du groupe Distrelex a mis en place pour les obtenir un dispositif de remontée d'information aussi bien pour les résultats que pour les processus qui permettent d'y aboutir. Les demandes de reporting et de comptes-rendus sont étroitement liées à l'évolution de la stratégie du groupe Distrelex qui, lors du recueil de données (en 2002), était en pleine mutation. Distrelex passe alors d'une stratégie de développement externe par acquisition à une stratégie de croissance organique. Il en découle une évolution importante dans le mode de contrôle des filiales par le siège, puisque auparavant les filiales étaient essentiellement 'contrôlées' et 'évaluées' sur leurs résultats commerciaux et financiers et que dorénavant le contrôle s'effectue également sur les processus et modes de gestion.

Distrelex choisit alors de mettre en place des systèmes d'information fonctionnels dans un certain nombre de services. Il s'agit pour le siège de la FMN de mettre en place des outils de contrôle des processus et de formater ces derniers. En effet, les processus induits par l'usage d'un système d'information sont identiques d'une filiale à une autre. Par l'implantation de systèmes d'information (achat, logistique et ressources humaines essentiellement) dans les filiales, le siège cherche à contrôler à la fois la remontée d'information (au travers des reporting standardisés par le siège et diffusés auprès de l'ensemble des filiales) et également à standardiser⁷ le mode d'élaboration de ces reporting. Le système d'information, notamment le système d'information ressources humaines (SIRH) étudié plus en détails, peut alors jouer le rôle d'outil d'intégration en favorisant cette appartenance au groupe par le biais d'un 'lien informatique' qui prend la forme de description d'emploi commun et de reporting régulier.

⁷ L'exemple de l'implantation d'un SIRH est utilisé ici comme une illustration des pressions coercitives exercées par le siège. Cependant, l'implantation de ce système constitue également un facteur de pression normative que nous ne développons pas dans cet article.

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

Notons que la pression coercitive n'est pas perçue de la même manière au sein des différentes filiales. Certaines l'intègrent totalement dans le processus de contrôle et suivent les directives imposées par le groupe, d'autres s'en détachent. En fonction du profil de direction de la filiale et de son historique, la perception de la pression du siège par les filiales varie fortement.

Cette préoccupation se retrouve sous une forme plus opérationnelle et pragmatique lors des entretiens auprès des DRH opérationnels de filiales qui évoque l'usage du SIRH pour les raisons suivantes : *« Notre première priorité est juste de l'avoir, pour avoir la possibilité de rédiger facilement le reporting que nous devons envoyer au siège ».* Aujourd'hui le reporting nécessite plusieurs jours de travail de préparation et est trop long à effectuer. Le DRH souhaiterait réduire ce temps de préparation à seulement quelques heures de travail. Il évoque les besoins et adaptations du SIRH nécessaires à l'usage pour sa filiale et précise ses besoins en champs et en requêtes nouveaux afin d'être plus opérationnel. Le DRH de la filiale italienne évoque alors les difficultés qu'il a à répondre aux sollicitudes du siège : *« Les problèmes viennent de toutes les analyses qu'ils [le siège] demandent, et ainsi de suite,*

spécialement maintenant avec les résultats chaque mois, puisque faire le budget pourrait être une bonne chose qui nous aide à nous projeter, et pour se conformer également au plan, pour analyser ceci. Puisque autrement [sans le SIRH], nous devons le faire à la main ».

3.1.2. Les pressions provenant de l'environnement local : une perception particulièrement différenciée

Lors de notre étude des pressions provenant de l'environnement local, il semble que les contraintes sont ressenties plus fortement du point de vue des filiales. Elles prennent la forme de contraintes légales et juridiques des pays des filiales.

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

Cependant, il apparaît à l'issue de l'étude des entretiens des managers des différentes filiales une très forte hétérogénéité des cadres légaux locaux. Les managers rencontrés ont très fréquemment fait état de cette contrainte qui représente pour eux une réelle difficulté de gestion. Comme l'exprime le directeur de la filiale espagnole : *« Il y a une partie légale importante, indépendamment de l'organisation interne de notre société »*. Prenons l'exemple des processus de recrutement, les managers de la filiale belge ont souligné les contraintes imposées par le bilinguisme nécessaire des employés. Celui-ci induit un recrutement nettement plus long (environ 3 mois au lieu de 15 jours à 1 mois) et plus difficile. De la même manière, les managers de la filiale britannique évoquent les difficultés de recrutement liées à un marché de l'emploi tendu localement. Pour être concurrentielle sur le marché auprès des futurs employés, la filiale doit tenir compte des pratiques locales. Mais la filiale doit également se conformer aux processus définis par le siège au travers du SIRH notamment. Il en ressort une difficulté d'usage des systèmes d'information par les filiales car les processus paramétrés au sein des systèmes ne correspondent pas nécessairement à la réalité de terrain à laquelle ils sont confrontés.

En conclusion, il ressort de l'étude du cas Distrelex une forte disparité de perception des pressions entre le siège et les filiales étudiées. En effet, le siège perçoit les pressions qu'il

émet ou celles de l'environnement comme des pressions coercitives faibles voire inexistantes. A l'opposé, les filiales semblent subir cette double pression et c'est bien les dissonances entre les deux types de pressions (du siège et de l'environnement) qui accroissent les difficultés de gestion des managers des filiales.

Il est également intéressant de noter que les filiales ne constituent pas un groupe homogène et leur perception notamment des pressions du siège varie selon les managers de la filiale. Enfin, à travers l'étude Distrelex, les pressions coercitives totalement comprises par le biais du concept de dualité institutionnelle se trouve être explicitées avec l'émergence de deux types de descripteurs importants : les demandes de reporting et le cadre réglementaire local.

C'est sur la base de l'analyse des deux types de pressions perçues par le siège et par les filiales que nous avons souhaité approfondir ces premiers résultats en étudiant les cas de trois autres FMN. Il s'agit toujours d'axer notre attention sur trois points. Tout d'abord, nous cherchons à évaluer la perception des différentes pressions coercitives supportées par le siège et les filiales. Nous étudions ensuite dans quelle mesure les filiales peuvent constituer un groupe homogène dans leur perception des pressions provenant du siège et de l'environnement local. Enfin, nous détaillons les pressions issues de cette dualité institutionnelle en analysant les descripteurs qui ont émergé de l'étude de Distrelex et en mettant en évidence d'autres facteurs potentiellement intéressants.

3.2. L'ETUDE DE TROIS FMN : EMERGENCE DE NOUVEAUX DESCRIPTEURS DE PRESSIONS COERCITIVES

Dans cette seconde partie, nous regardons de plus près la dualité institutionnelle dans les trois FMN : Electrex, Petrolex et Telecomex. Il s'agit de voir dans quelle mesure les descripteurs émergents de l'étude de Distrelex se retrouvent dans ces entreprises. L'idée sous-jacente est d'arriver à une plus grande validation des résultats obtenus pour Distrelex. Nous adoptons la même présentation que dans la partie précédente en cherchant à étudier les pressions inhérentes aux deux facettes de la dualité institutionnelle : les contraintes provenant du siège et celles provenant de l'environnement local des filiales en abordant à la fois la vision du siège et la vision des filiales⁸.

3.2.1. Les pressions provenant du siège : émergence de l'importance du degré de contrôle du siège et de l'influence des marchés financiers

L'étude sur laquelle se base cet article est en cours et adopte une démarche multi-sites. La méthodologie adoptée est la réalisation d'entretiens auprès de responsables de différentes multinationales françaises de secteurs différents cotées en bourse avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Les trois entreprises mobilisées ici sont Petrolex, Telecomex et Electrex, qui agissent respectivement dans les secteurs du pétrole et gaz, des services de télécommunication et des équipements électroniques et électriques. Une vingtaine d'entretiens a été réalisée au cours de cette étude. Ils ont concerné les responsables de siège et de filiales pour les entreprises Electrex et Telecomex et uniquement les responsables de siège pour Petrolex. Au niveau des sièges de ces entreprises, nous avons rencontré des responsables opérationnels (notamment les responsables des divisions géographiques) et des responsables fonctionnels (notamment les responsables financiers). Au niveau des filiales, nous avons ciblé essentiellement les responsables de ces filiales, internationales et françaises.

Au niveau des pressions du siège, le descripteur « pression sur les demandes de reporting » s'avère pertinent.

⁸ Il est nécessaire de rappeler que le recueil des données du groupe Petrolex n'a porté pour le moment que sur le siège. Les informations recueillies sur la perception des filiales constituent donc en fait la perception qu'a le siège de la perception des pressions coercitives des filiales.

Pour le siège de Telecomex, Le reporting est perçu comme une contrainte et comme « *l'ossature* » du groupe. Pour l'un des responsables géographiques rencontrés, « *il y a pas de discussion à avoir, c'est militaire, quasiment* ». Le reporting mensuel des filiales porte sur les indicateurs financiers et opérationnels qui varient donc en fonction de l'activité de la filiale.

Les indicateurs de contrôle, sur lesquels portent les objectifs des responsables de filiales sont le chiffre d'affaires, l'EBITDA et le besoin en fond de roulement (BFR). Le BFR est d'ailleurs un nouvel indicateur qui est lié au changement d'organisation du groupe et qui a été répercuté au niveau des filiales. Ce dernier est perçu de façon différente selon les filiales par rapport à leurs activités. En effet, une filiale de téléphonie mobile fait essentiellement du pré-payé, elle a donc peu de créances clients, donc la pression sur le BFR sera faible, alors qu'une filiale de téléphonie fixe aura plus de difficulté pour faire payer ses clients. L'amélioration du BFR devient alors un sujet de désaccord et cet indicateur de contrôle est perçu comme inéquitable par certaines filiales.

Plus généralement, les filiales de Telecomex perçoivent la pression provenant du siège comme forte et même comme trop forte puisque les objectifs des filiales tiennent essentiellement compte des objectifs et contraintes spécifiques de la maison-mère. Cela peut amener des désaccords notamment sur la question de la remontée des dividendes au niveau du siège. Ces tensions peuvent s'expliquer par l'histoire des relations entre le siège et ses filiales et plus précisément avec ses partenaires puisque le groupe n'est jamais actionnaire à 100%. En effet, les filiales et les gouvernements locaux ont choisi le groupe pour ses compétences et son expertise technique. Or ce groupe a connu une crise financière qui a porté atteinte à sa légitimité vis-à-vis de ses filiales et qui se traduit par une méfiance du groupe.

Le système de reporting est également perçu par le siège du groupe Electrex comme une obligation. Il est complété tous les mois par une remontée d'informations sur le plan commercial et un autre document qui reprend les points principaux des informations commerciales complétées par des données financières. L'évaluation des responsables de filiales porte sur la contribution consolidée de la filiale c'est-à-dire le profit que le groupe réalise dans le pays.

La perception de la pression du siège peut être ressentie comme trop forte par les filiales dans le groupe Electrex avec des indicateurs de contrôle perçus comme trop nombreux notamment pour les petits pays. Ces indicateurs ne sont pas toujours utiles aux filiales, les responsables préférant leurs deux ou trois propres indicateurs.

Cette différence de pression perçue par les filiales peut être expliquée par l'histoire des relations entre filiales et maison-mère. En effet, selon un responsable du siège, l'organisation du groupe Electrex avec une structure très orientée pays a conduit à des excès : « *Les patrons pays c'est des little kingdom. [...] Les patrons pays personne ne vient les emmerder, à partir du moment où ils ont de bons chiffres, on n'a pas le droit de leur faire des remarques. Oui, mais non, c'est, c'est plus vrai* ». Or, ce changement voulu par le siège ne semble pas se retrouver au niveau des filiales.

Cependant, pour un responsable de filiale, le reporting n'est pas perçu comme un contrôle du siège : « *C'est entre guillemets le contrôle, et l'échange plutôt parce que je ne vois pas ça comme un contrôle avec le corporate, moi je vois ça plutôt comme un échange, je ne me suis jamais vu contrôler* ». Au sein de Distrex, nous retrouvons cette nuance de perception des pressions en fonction de l'histoire de la relation de la filiale ou des responsables de celle-ci avec le siège. A titre d'exemple, la filiale britannique évoquait essentiellement la coopération et la relation d'échange avec le siège lors de l'implantation d'outils de contrôle, alors que les autres filiales européennes ressentaient une pression coercitive de la part du siège.

Le siège du groupe Petrolex perçoit la pression sur les demandes de reporting comme forte. Selon un responsable financier, « *il n'y a pas de filiale qui puissent se permettre de prendre des décisions financières sans l'aval du siège* » et « *pratiquement tout investissement est décidé à l'échelon de la holding, jusqu'à des niveaux de coûts de l'investissement extrêmement limités* ». Le contrôle est multiforme et très détaillé. De plus, le directeur géographique est une personne qui a un grand pouvoir : il définit la stratégie et s'implique dans tous les domaines de la filiale comme ses relations avec les autorités locales ou ses négociations de nouveaux contrats.

Nous n'avons pu à ce stade de la recherche réaliser d'entretiens au niveau des filiales de ce groupe. Cependant, le siège reconnaît une disparité dans la pression qu'il impose aux filiales selon l'activité de celles-ci. Par exemple, les filiales très diversifiées vont être bien organisées et le siège va plutôt définir des objectifs généraux alors que les objectifs vont être plus précis et détaillés pour les autres filiales. De même, la taille peut être un facteur discriminant : le responsable d'une grosse filiale va avoir un poids important, « *quand il discute avec le siège, il discute un peu d'égal à égal* », contrairement à une filiale plus petite, avec peu de nouveaux projets, qui sera très pilotée depuis le siège.

Cependant, une très forte centralisation prédomine qui peut être expliquée par l'histoire de groupe. Comme un responsable nous l'a relaté : « *C'est comme ça que ça se passe, ça s'est*

toujours passé comme ça [...] c'est la culture du haut, tout le monde sait que ça se passe comme ça et puis voilà. [...] et c'est comme ça dans tous les grands groupes pétroliers anglo-saxons ou autres, [...] les filiales l'acceptent parce que c'est comme ça. Il n'y a pas d'alternative en fait ». Il serait maintenant intéressant de confronter le point de vue du siège aux ressentis réels des filiales.

En plus de cette pression issue des demandes de reporting, l'étude de ces trois multinationales fait apparaître deux autres forces provenant des contraintes du siège pesant sur les filiales.

Le premier de ces éléments est la pression provenant des marchés financiers. Le second élément est le degré de contrôle du siège sur les filiales. Nous explicitons donc ces pressions par rapport aux trois multinationales Electrex, Telecomex et Petrolex.

La pression émanant des marchés financiers⁹ est présente dans tous les sièges des groupes étudiés car ce sont tous des sociétés cotées en bourse. Ainsi, Telecomex va répercuter à ses filiales cette pression à travers le reporting comme le montre un responsable géographique de Telecomex : *« Il y a obligation pour nous de faire remonter une information financière donc ça c'est une obligation qui nous est faite, et on la répercute à nos filiales, on leur dit : « Nous, [Telecomex], on doit communiquer au marché le chiffre d'affaires trimestriel, il faut qu'à temps vous nous fassiez remonter suivant le format qu'on nous demande à nous puisque vous êtes notre filiale » »*.

Cette pression se retrouve au niveau des filiales du groupe Telecomex dont un responsable reconnaît que : *« dès lors qu'on est coté en bourse, on a une pression maximale de la part des marchés financiers [...] donc on est forcé d'avoir des résultats à la hauteur de ce qu'on a prévu et vendu au marché »*.

La pression des marchés financiers est également perçue comme forte à Petrolex et Electrex.

La pression du siège vers les filiales peut également dépendre du degré de l'actionnariat du groupe ou plutôt de son degré de contrôle¹⁰. C'est le cas de Telecomex, où un responsable

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

¹⁰ La relation siège-filiales au sein d'une multinationale peut différer selon le degré d'actionnariat détenu par la maison-mère dans la filiale (Haffen, 1999) sachant que la maison mère peut détenir 100% de sa filiale, être un

géographique reconnaît que « *les filiales où on a le contrôle, on peut leur imposer, les filiales où on n'a pas le contrôle on ne peut pas* ». Plus précisément, la pression sur le reporting est plus forte sur les filiales qui sont consolidées que sur celles mises en équivalence. Lorsque Telecomex doit 'partager' une filiale, il peut avoir comme partenaire l'Etat du pays hôte ce qui entraîne une gestion particulière et diminue la pression de la maison-mère sur la filiale. En effet, les gouvernements locaux ont leurs propres objectifs et contraintes notamment parce que les télécommunications constituent une activité considérée comme stratégique par un pays.

Or, cette pression du siège peut être mal vécue par certaines filiales détenues minoritairement par le groupe Telecomex pour des raisons historiques indépendantes du groupe. Ainsi un ancien responsable de filiale fait la recommandation suivante aux expatriés qui vont être envoyés en mission : « *Faites attention à la manière dont vous gérez vos relations [pour ne pas] être perçu comme un affreux colonisateur qui débarque* ». La perception des filiales est parfois très empreinte de l'histoire, ce qui constitue une des spécificités des pays en voie de développement¹¹. Ainsi, la légitimité de la FMN peut être remise en cause dans le pays hôte du fait de stéréotypes utilisés pour juger les FMN provenant notamment d'un pays d'origine en particulier (Kostova et Zaheer, 1999), en l'occurrence ici la France compte tenu de son passé – le passé non pas de Telecomex mais bien de la France- dans certains pays d'Afrique ou d'Asie.

Le groupe Petrolex est actionnaire à 100% de la grande majorité de ses filiales ce qui lui permet de s'assurer d'un contrôle total sur celles-ci. Mais, il est également actionnaire minoritaire de certaines filiales qui agissent dans des activités particulières telles que la liquéfaction du gaz parce qu'il ne peut pas gérer l'entreprise autrement entre autre pour des raisons d'optimisation. Enfin, il y a des rares cas où le groupe est actionnaire majoritaire du fait d'« héritages historiques ». Ce sont des situations que le groupe cherche à éviter car ne présentant aucun intérêt.

actionnaire majoritaire ou un actionnaire minoritaire. Cependant, notre optique sera plus proche de celle d'Huault (1998), qui considère que ce qui importe ce n'est pas tant le pourcentage de capital des unités détenue mais le degré de contrôle réel exercé sur celles-ci.

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

Le degré de contrôle de l'ensemble des filiales par le siège est le même dans le groupe Electrex les filiales étant détenues à 100%.

3.2.2. Les pressions provenant de l'environnement local : émergence de l'importance de la structure du marché local

Nous cherchons maintenant à étudier les pressions qui proviennent de l'environnement local des filiales. Il s'agit dans un premier temps d'évaluer dans les trois entreprises Petrolerx, Telecomex et Electrex la pression provenant du cadre réglementaire qui est apparue lors de l'étude du cas Distrex. Dans un deuxième temps nous mettons en évidence l'émergence d'un nouveau descripteur.

Une pression forte des législations locales est reconnue au niveau du siège de Telecomex puisque selon un responsable de contrôle de gestion: *« Il y a des choses qu'on peut faire dans un pays, qu'on peut pas faire dans l'autre parce que c'est interdit, ou parce qu'il n'y a pas les conditions qui le permettent »*. Ainsi, par exemple, la rémunération des dirigeants peut se faire par stock options dans certains pays, mais pas dans d'autres car ce sera une pratique interdite. De même, les législations du travail, les conditions du marché de l'emploi local, l'importance des syndicats et la place des négociations syndicales vont influencer la politique RH du groupe. La pression réglementaire est donc perçue comme forte mais variable selon les contextes locaux.

L'environnement politique et économique est également perçu comme source de pression coercitive au niveau des filiales. Ainsi, lors des discussions budgétaires avec le siège, il est tenu compte la façon dont les responsables de filiales perçoivent l'évolution du pays au niveau politique, social, économique et de l'évolution de la réglementation qui varie selon l'activité de la filiale. Ainsi, les opérateurs fixes rachetés peuvent souffrir de sureffectifs, mais comme le précise un manager de filiale *« si on vire les gens, on peut s'attendre à des réactions sociales assez fortes, on peut s'attendre à des grèves, est-ce qu'on fait ce choix là, est-ce qu'on fait le choix d'être un peu généreux, que des gens partent »*.

L'environnement économique et social est également ressenti comme une pression dans le groupe Electrex. C'est d'ailleurs ce qui explique la structure par zone géographique du groupe, selon un responsable géographique : *« Pour nous la principale partie du business*

c'est la connaissance du tissu local, du marché local, des normes locales, donc il faut qu'on le connaisse. C'est plus important je dirai que le produit, [...] et c'est pour ça d'ailleurs que la société est organisée comme ça. Elle est organisée, elle est divisée en zones géographiques ».

Contrairement à ces groupes, la pression de l'environnement local n'est pas du tout ressentie à Petrolex, selon un responsable financier du siège : *« les filiales vivent un peu en extra-terrestres dans le pays où elles sont implantées, elles n'ont pas vraiment d'implication dans la vie économique locale, c'est vraiment on vient de l'extérieur, on fait ce qu'on a à faire, et puis le brut est généralement exporté aussitôt »*. Cela laisse supposer une pression du cadre légal national faible qui s'explique finalement par le secteur d'activité du groupe.

En plus de la pression exercée par le cadre légal réglementaire, un autre élément de pression coercitive provenant de l'environnement local des filiales semble émerger dans les entreprises étudiées : il s'agit de la structure du marché concurrentiel local.

Ainsi, dans le groupe Telecomex, la pression coercitive provenant de la structure du marché concurrentiel est perçue comme forte par le siège. Elle diffère cependant selon que le groupe est en situation de monopole ou s'il est dans un marché fortement concurrentiel.

Cette pression se retrouve au niveau des filiales même si elle varie selon l'activité de la filiale : *« Les filiales mobiles sont des start-up et il faut être assez rapidement au mieux leader sur le marché, au pire second [...] donc pour ça il faut avoir rapidement construit un réseau, développer des offres commerciales, mis en place un réseau de distribution [...] ». Sur les opérateurs fixes, ça dépend beaucoup de la maturité des marchés »*. Ainsi, les exigences auxquelles sont soumises les filiales en matière de positionnement concurrentiel varient selon son activité.

Pour Electrex, la pression provenant des caractéristiques de la concurrence peut également se révéler importante pour le siège. Elle varie ainsi en fonction des contextes locaux et notamment de la présence des grands concurrents mondiaux du groupe dans le pays où la filiale est implantée.

Cette pression est cependant perçue de façon variable par les filiales. Elle est particulièrement forte si la filiale a des difficultés à pénétrer un marché local qui est jugé stratégique du fait

d'un concurrent bien implanté, mais elle doit tout de même s'y maintenir quel que soit le niveau de profit réalisé.

Pour Petrolex, la situation est particulière puisque les entreprises sont en concurrence pour l'acquisition de permis de forage dans les pays mais l'Etat attribue les concessions à plusieurs organisations qui se retrouvent donc partenaires dans le cadre d'un contrat d'association. Ainsi, il en résulte avec les concurrents des relations à la fois de compétition et de collaboration.

En conclusion de cette étude, nous pouvons noter que la dualité institutionnelle illustrée par le biais des pressions coercitives provenant du siège et de l'environnement local se retrouvent bien dans les trois FMN, Petrolex, Telecomex et Electrex. Nous avons bien mobilisé les descripteurs mis en évidence dans l'étude de Distrelex et d'autres éléments ont également émergé pour caractériser les pressions coercitives.

Ces deux études nous amènent finalement aux descripteurs suivants :

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

Après avoir étudié le cas de Distrelex et avoir approfondi les résultats initiaux lors de l'étude des trois autres FMN, étudions à présent les explications possibles des disparités de points de vue entre le siège et les filiales et entre les filiales elles-mêmes. L'objectif de ce retour sur la littérature néo-institutionnelle est d'émettre des propositions d'explication des divergences de points de vue.

3.3. CONFRONTATION DES POINTS DE VUE : L'HETEROGENEITE DES PERCEPTIONS DES PRESSIONS COERCITIVES

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

Tableau 2 : Synthèse des résultats

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

A la lecture du tableau de synthèse, plusieurs résultats émergents de ces études de cas. Tout d'abord, il semble que les FMN ont des perceptions bien différentes des pressions coercitives identifiées et, qu'au sein même d'une FMN, ces pressions sont ressenties de différentes manières entre le siège et les filiales, et également entre les filiales¹². C'est à la fois la réalité de la dualité institutionnelle (Kostova et Roth, 2002) et cette marge de manœuvre que relate le directeur de la filiale espagnole de Distrelex lorsqu'il décrit le mode de gestion des filiales par le siège : « *Le mode d'opérationnalisation était assez libre. [...] Enfin, assez libre. C'est-à-dire, vous avez un cadre... Comment dire ça en français. 'Un marco de trabajo'. Un cadre de travail dans lequel il faut effectivement mettre les pièces cohérentes. En tenant compte au maximum des obligations, des contraintes, des freins locaux. Mais sachant qu'on n'avait pas le choix. Sachant qu'il faut aller malgré tout de l'avant.* ». Le concept de dualité institutionnelle est donc illustré par ces cas, mais au-delà de l'illustration des pressions du siège et de l'environnement sur les filiales, il ressort également une hétérogénéité de la perception des pressions par les filiales et par le siège.

Ainsi, chaque entité constituant la FMN doit établir et maintenir à la fois une légitimité externe vis-à-vis de son environnement local et une légitimité interne au sein de la FMN (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Westney, 1993). Or, selon Kostova et Zaheer (1999), la prise en compte de la légitimité interne peut contraindre la filiale dans son atteinte de légitimité externe. En effet, comme mis en avant par les pressions coercitives provenant du siège, la légitimité interne résulte de l'adoption de pratiques et politiques institutionnalisées au sein de la FMN. Or, ces exigences de légitimité interne peuvent différer des contraintes de légitimité externe dans le pays hôte notamment s'il existe une forte distance institutionnelle entre le pays de la maison mère et le pays local (Kostova, 1997).

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

¹² De nombreux auteurs se sont intéressés à la question de la divergence de points de vue entre le siège et les filiales. Il est intéressant de noter les travaux de Birkinshaw *et alii* (2000) qui se sont focalisés sur les écarts de perception du rôle des filiales pour le siège et les filiales. Notre recherche a également permis d'aboutir à l'existence d'écart selon les pressions subies ressenties qui s'exercent sur le siège et les filiales ainsi qu'à l'existence de différences de perceptions perçues par les différentes filiales au sein d'une même FMN.

siège varie en fonction des attentes des filiales ce qui justifie notre volonté de considérer la FMN comme un réseau inter-organisationnel.

Nous pouvons émettre des propositions qui sont susceptibles d'expliquer l'hétérogénéité des perceptions mise en évidence.

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

Nous venons également à évoquer le problème de la légitimité du siège vis-à-vis des filiales. En effet, comme une même pression (demande de reporting ...) est ressentie différemment au sein de chacune des filiales d'un même groupe, c'est bien la légitimité perçue qui va déterminer le degré de pression perçue par les filiales. Pour définir la notion de légitimité, nous nous référons à la définition synthétique de Bourgeois et Nizet (1995 : 35) qui considèrent que « *la légitimité est la conformité perçue à des normes sociales acceptées comme positives.* ». Les auteurs considèrent d'ailleurs qu'il existe une forme de complémentarité entre les stratégies de pression et celle de légitimation et que la recherche de légitimation peut supplanter une stratégie de pression. Il semble que dans le cas des FMN étudiées, les deux stratégies co-existent dans les relations des sièges avec leurs filiales. A titre d'exemples, certaines filiales des groupes Electrex et Distrelex évoquent une relation de coopération. Ceci révèle une légitimité perçue du siège vis-à-vis de la filiale. La filiale répond aux attentes du siège car elles les considèrent comme légitimes et non parce qu'elle se sent contrainte de le faire par le biais de pression. Nous avons étudié les perceptions des pressions intra et inter-groupes et ce qui nous a permis de mettre en évidence leurs disparités. Se pose maintenant la question de l'origine de cette variété de perception. Reprenons alors la définition de la légitimité de Suchman (1995) qui enrichie alors la théorie néo-institutionnelle de cet apport. L'auteur définit le concept de la manière suivante : « *La légitimité est la perception ou l'hypothèse généralisée que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées à des systèmes de construits sociaux de normes, valeurs, croyances et*

définitions. »¹³. Cela signifie alors qu'un des motifs de divergences de perception de la légitimité du siège par les filiales peut provenir de situations initiales diverses des filiales et de leurs besoins hétérogènes. Les actions du siège peuvent alors être appropriées à certaines filiales et pas à d'autres. La légitimité perçue par les filiales dépend alors de l'adéquation des demandes du siège aux besoins de chacune des filiales.

En se fondant sur la typologie des trois types de légitimité de Suchman, il apparaît que le type de légitimité qui semble influencer la perception des filiales et des sièges de FMN est essentiellement la légitimité pragmatique. C'est bien en fonction de son intérêt propre et de son mode de fonctionnement initial que la filiale perçoit les demandes du siège comme des pressions coercitives ou non. Ceci nous amène à pondérer les résultats initiaux des études des quatre multinationales, puisqu'il semble que la perception des pressions provenant du siège et de l'environnement par le siège et les filiales varie surtout en fonction de l'intérêt propre de l'entité à appliquer ou non les directives initiales et à les percevoir comme des contraintes ou non. Cela signifie que l'étude de la perception des pressions et la mise en évidence du concept de dualité institutionnelle est à modérer par l'étude des intérêts de chaque entité. C'est ainsi que peut s'expliquer les perceptions différenciées des filiales au sein d'une même FMN.

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

¹³ Suchman (1995 : 574). Traduction de « *Legitimacy is generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions* ».

sont influencées par la pression de la concurrence, la distance culturelle, l'importance relative de la filiale, et ainsi de suite »¹⁴.

Enfin, les pressions provenant de l'environnement économique et social semblent être fortes et différenciées selon les filiales au sein d'une même multinationale pour Distrelex, Telecomex et Electrex. Or, ces groupes sont soumis aux mêmes pressions provenant du siège. Ainsi, c'est plus la pression du cadre réglementaire du pays qui va discriminer les filiales entre elles et non les pressions provenant du siège. C'est d'ailleurs surtout la dissonance et l'écart entre les pressions provenant du siège et celles provenant de l'environnement qui sont stigmatisés. Nous retrouvons ici la légitimité pragmatique spécifiée précédemment qui rend compte de l'hétérogénéité de perception des pressions. De plus, il est pertinent de noter l'influence des pressions de l'environnement économique et social sur les relations siège-filiales : la pression des normes locales explique la mise en place d'une organisation par pays et non par produit pour Electrex par exemple.

CONCLUSION

Cette recherche éclaire la FMN au regard des perceptions des pressions à la fois de l'environnement des filiales et des sièges et de l'impact qu'ils peuvent avoir sur ces organisations. Pour se faire, nous avons utilisé une grille de lecture néo-institutionnelle qui permet d'étudier les pressions coercitives qui s'exercent à la fois sur le siège et les filiales.

L'originalité de cette étude réside dans la succession de deux études empiriques qualitatives (l'une intra-organisationnelle, l'autre inter-organisationnelle), s'accompagnant d'une triangulation des données et d'une confrontation des points de vue du siège et des filiales à partir des cas de quatre FMN.

Cette recherche permet d'illustrer le concept de dualité institutionnelle de Kostova et Roth (2002) en montrant de quelle façon les filiales sont tiraillées entre les demandes du siège et les contraintes exercées par l'environnement du pays où elles sont implantées. Cela met notamment en exergue l'importance de la légitimité des organisations composant la FMN. Il

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

est intéressant de noter l'hétérogénéité des points de vue du siège et des filiales au sein d'une même multinationale pour notamment les pressions provenant du siège et celles provenant de l'environnement économique et social : leurs intérêts et leurs attentes peuvent diverger en fonction de leur activité, de leur taille, du management à leur tête et surtout de l'intérêt qu'elles y trouvent. Cet intérêt représente bien la légitimité pragmatique que les entités confèrent à la pression et au niveau qui l'exerce.

Comme cette recherche a porté exclusivement sur les pressions coercitives, ce qui nous a permis d'obtenir des informations riches sur cette question, il serait intéressant de la prolonger en y intégrant les pressions mimétiques et normatives, toujours en les articulant avec la notion de légitimité qui peut également être développée par l'intégration des deux autres formes de légitimité de Suchman (1995), les légitimités morale et cognitive. Cela serait également l'occasion de dépasser cette distinction en étudiant les interactions entre ces trois formes d'isomorphisme afin d'apporter une meilleure compréhension de la diversité des perceptions des pressions entre les entités au sein de la FMN (ce que laisse déjà suggérer la note n°11). L'équilibre entre stratégie de légitimation et stratégie de pression constitue une piste de recherche importante. Il serait intéressant d'identifier les leviers d'action utilisés dans un cas comme dans l'autre par le siège de la FMN et de comprendre ce qui oriente une stratégie de légitimation plutôt qu'une stratégie de pression.

BIBLIOGRAPHIE

ALLARD-POESI F., (2003), « Coder les données », chapitre 7, pp. 245-290, in, *Conduire un projet de recherche – Une perspective qualitative*, Giordano Y. (coordonné par), Editions EMS.

ALLARD-POESI F, DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., (1999), “Analyses de représentations et de discours”, chapitre 16, pp. 449-475, in Thiétart R-A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

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

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

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

BOURGEOIS E., NIZET J, (1995), *Pression et Légitimation – Une approche constructiviste du pouvoir*, Presses Universitaires de France, Paris

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

DAVID A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes du 13^{ème} Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 2, 3 et 4 juin.

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

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

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

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

HEDLUND G. (1986) "The hypermodern MNC : a heterarchy?", *Human Resource Management*, 25, 9-35

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

KOSTOVA T. (1997), "Country institutional profile : concept and measurement", *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, 180-184

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

- KOSTOVA T., ZAHEER S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity : the case of the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, vol.24, n°1, pp.64-81
- KOSTOVA T., ROTH K., (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.215-233.
- LAWRENCE P., LORSCH J., (1967), *Organization and Environment*, Harvard Business School Press, édition consultée : (1989), *Adapter les structures de l'entreprise – Intégration ou différenciation*, Les éditions d'organisation.
- MEYER J.W., SCOTT W.R. (1983), *Organizational environments*, Beverly Hills, CA : Sage
- MINTZBERG H., (1984), "Who should control the corporation?", *California Management Review*, 27 (1)
- O'DONNELL S., (2000), "Managing foreign subsidiaries : agents of headquarters or an interdependent network?", *Strategic Management Journal*, 21, 525-548
- PRAHALAD C.K., DOZ Y..L. (1981), "An approach to strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, 5-13
- PRAHALAD C.K., DOZ Y., (1987), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, NY
- ROMELAER P. (2005), "L'entretien de recherche", in Roussel P. et Wacheux F., *Management des ressources humaines*, de boeck
- ROSENZWEIG Ph.M., SINGH J.V., (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, pp.340-361.
- ROTH K., O'DONNELL S. (1996), "Foreign subsidiary compensation strategy : an agency theory perspective", *Academy of Management Journal*, 39, pp 678-703
- SUCHMAN M.C. (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, 20, n°3, pp.571-610
- TICHY N.M., TUSHMAN M.L., FOMBRUN C. (1979), "Social network analysis for organizations", *Academy of Management Review*, vol.4, pp.507-519
- WESTNEY E. (1993), "Institutionalization theory and the MNE", in Ghoshal S. et Westney E. (eds), *Organization theory and the multinational corporation* : 53-76. New York : St Martin's Press
- WILLIAMSON O. (1981), *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press
- ZUCKER L.G. (1988), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, MA : Ballinger