

L'ambivalence de la Résistance Managériale au sein des Firmes Multinationales

Pauline Keh

Montpellier Research Management

paulinekeh@gmail.com

Florence Palpacuer

Montpellier Research Management

Résumé :

Cette étude adopte une vision politique des relations global-local au sein des firmes multinationales afin d'explorer les stratégies adoptées par des managers de filiales pour faire face à la pression dominante du siège. Nous nous intéressons plus particulièrement aux formes de résistances déployées par des managers de filiale en contexte de tension entre des finalités globales-locales potentiellement contradictoires.

Notre analyse s'appuie sur une étude de cas approfondie de la résistance exercée par les managers de l'usine IBM de Montpellier (France) lorsque celle-ci a été confrontée à de sérieuses menaces de fermeture dans le milieu des années 1990.

Nos résultats révèlent l'existence d'une forme de résistance managériale subtile et ambiguë puisqu'elle reflète des attitudes à la fois « boy scout » et « subversives », partagées entre le consentement et la dissidence. Une ambivalence que l'on retrouve non seulement dans l'attitude des managers montpelliérains à l'égard de l'ordre global mais également dans leur attitude à l'égard des forces sociales locales.

Cette recherche contribue ainsi à la littérature sur les micro-politiques et sur la résistance au sein des firmes multinationales en dépassant la dichotomie traditionnellement établie entre conformité et résistance et en soulignant l'ambivalence des stratégies de résistance des managers de filiale puisque celles-ci combinent des comportements à priori contraires d'opposition et de consentement. Une ambivalence qui semble refléter les contradictions et le paradoxe inhérents au fait d'être un « manager résistant » au sein d'une multinationale et qui semble caractériser et différencier la résistance managériale d'autres formes de résistances collectives.

Mots-clés : micro-politique, résistance managériale, ambivalence, multinationale

L'ambivalence de la Résistance Managériale au sein des Firmes Multinationales

INTRODUCTION

En raison de la complexité de leur organisation, de leur fonctionnement et de leur comportement, les firmes multinationales (FMN) ont reçu une attention considérable dans le domaine des sciences de gestion. Largement dominée par une vision rationaliste et fonctionnaliste du management stratégique, la recherche sur les FMN a longtemps adopté une perspective hiérarchique de la relation siège-filiale selon laquelle chaque entité locale a pour unique mission d'exécuter le mandat qui lui a été assigné par le siège (Jensen et Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989). Dès le milieu des années 1980, ce courant de la littérature connaît certaines évolutions, notamment avec les travaux de Birkinshaw et collègues sur les initiatives de filiales (Birkinshaw & al., 1998 ; Birkinshaw et Ridderstraale, 1999), qui permettent d'envisager que les filiales disposent de certaines marges de manœuvre et que leur rôle et leur position au sein de la FMN ne sont pas figés ni purement déterminés par la seule volonté stratégique du siège. Plus récemment, des travaux (Rosenzweig et Singh, 1991 ; Kostova et Roth, 2002 ; Tempel & al., 2006 ; Dörrenbächer et Geppert, 2011) ont souligné la complexité institutionnelle à laquelle les filiales de multinationales sont confrontées, entre d'un côté les pressions issues du siège et du champ institutionnel global de la FMN et d'un autre côté, les pressions issues de leur environnement local. Cette dualité institutionnelle donne naissance à des conflits, à des micro-politiques et à différents types de comportements face à la diffusion des « bonnes pratiques » globales (Morgan et Kristensen, 2006 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009 ; Becker-Ritterspach et Dörrenbächer, 2011). Cette étude s'inscrit dans la continuité de ces travaux et adopte une vision politique des relations global-local au sein des firmes multinationales afin d'explorer les stratégies adoptées par les managers de filiales pour faire face à la pression dominante du siège. Nous nous intéressons plus particulièrement aux formes de résistances déployées par des managers de filiales en contexte de tension entre des finalités globales-locales potentiellement contradictoires. Notre analyse s'appuie sur une étude de cas approfondie de la résistance managériale exercée au sein d'une filiale d'IBM,

implantée depuis les années 1960 à Montpellier (France) et qui a fait face, au début des années 1990, à de sérieuses menaces de fermeture que les responsables locaux ont réussi à surmonter. Dans la première section de cet article, nous discutons de la littérature sur les relations siège-filiale et nous situons notre travail parmi les travaux existants sur les micro-politiques au sein de la FMN. Par la suite, nous présentons le contexte empirique de notre recherche ainsi que la méthodologie mobilisée, avant d'exposer nos principaux résultats portant sur l'ambivalence des postures managériales, entre conformité et résistance à l'ordre global établi par le siège, mais également entre alliance et opposition avec les forces de travail locales. Enfin, dans une dernière section, nous discutons des différents apports et enseignements de cette étude concernant la nature et les spécificités des formes de résistance managériale au sein de la firme multinationale.

1. L'ENCASTREMENT POLITIQUE DES STRATÉGIES LOCALES AU SEIN DE LA FIRME MULTINATIONALE

1.1. UNE VISION FONCTIONNALISTE DES RELATIONS SIÈGE-SITE

Dominé par des perspectives normatives et déterministes, le champs du management stratégique s'est longtemps focalisé sur des modèles et théories qui réduisent le domaine de la stratégie à l'analyse de quelques variables jugées déterminantes telles que opportunités, menaces, forces et faiblesses (Carroll, 1979 ; Porter, 1990 ; Andersson, Forsgren et Pedersen, 2001). Lorsqu'elle n'est pas totalement occultée, l'action humaine est alors réduite à un groupe très limité de la fonction managériale – principalement le top management – (Hambrick et Mason, 1984 ; Conger et Kanungo, 1987 ; Bowman et Kakabadse, 1997), « *comme si seulement un groupe composé de d'élite pouvait agir de manière stratégique* » (Jarzabkowski et Spee, 2009, p. 1, notre traduction). Largement inspirée par cette vision fonctionnaliste et déterministe du management stratégique, une grande partie de la littérature traditionnelle en management international a longtemps considéré les relations siège-filiale comme des relations asymétriques dans lesquelles la réflexion stratégique émane du siège pour ensuite être mise en œuvre par les filiales (Jensen et Meckling, 1976 ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Gupta et Govindarajan, 2002). Le top management est alors considéré comme un groupe d'acteurs stratégiques rationnels et légitimes, dont les décisions ne sont pas remises en cause par les différentes filiales. De manière historique, la recherche sur les FMN s'est ainsi concentrée sur

l'étude et l'influence du rôle du siège et le rôle des dirigeants ou autres acteurs locaux était alors limité à l'adoption et à l'exécution des directives et des pratiques globales.

En 1990, dans le prolongement des travaux de Hedlund (1986) sur l'hétéarchie, Ghoshal et Bartlett viennent nuancer cette vision hiérarchique de la FMN en considérant qu'on ne peut pas se contenter de l'appréhender en tant qu'organisation unique et homogène car chacune de ses unités évolue dans un environnement qui lui est propre et que chacune développe ainsi un réseau, des ressources et des compétences spécifiques. Ils considèrent alors la FMN comme un réseau interorganisationnel au sein duquel chaque filiale est une entité semi-autonome disposant de connaissances et de capacités uniques (Ghoshal et Bartlett, 1990, p. 603). Ces travaux ont amené de nombreux chercheurs (White et Poynter, 1984 ; Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Gupta et Govindarajan, 1991) à penser qu'il était nécessaire que le siège tienne compte des différences entre chacune de ses filiales et leur attribue un rôle particulier en fonction de leurs spécificités, rôle qui peut aller du simple « exécutant » jusqu'au « leader stratégique », véritable bras droit du siège (Bartlett et Ghoshal, 1986).

Dès la seconde moitié des années 1990, un courant de la littérature, initié par Birkinshaw et collègues (Birkinshaw, Hood et Jonsson, 1998 ; Birkinshaw, 1999), remet en question le déterminisme sous-jacent de la littérature traditionnelle. Les auteurs considèrent que les filiales ne se contentent pas d'exécuter passivement le mandat qui leur a été confié par la maison-mère mais qu'elles sont en mesure de le modeler et de le faire évoluer par le biais de démarches proactives, mieux connues sous le concept « d'initiatives »¹. Bien que ces études présentent une avancée certaine dans la manière de conceptualiser les relations siège-filiale, elles ont tendance à considérer que les initiatives ne seront poursuivies que si elles sont approuvées par le siège et que leur finalité est uniquement de créer de la valeur globale (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Birkinshaw, 1999). Ces approches occultent ainsi toute tentative de résistance ou d'émancipation des filiales et l'idée que des acteurs locaux puissent élaborer des stratégies autres que celles délibérément impulsées par le siège reste très peu étudiée.

¹ « [...] Une action discrète et proactive qui propose une nouvelle façon pour la compagnie d'utiliser ou de développer ses ressources. Une initiative est essentiellement un processus entrepreneurial, qui débute par l'identification d'une opportunité et aboutit dans l'engagement de ressources dans cette opportunité » (Birkinshaw, 1997, p. 207 notre traduction).

1.2. LA FIRME MULTINATIONALE : UN ESPACE DE CONFLIT ET DE JEUX POLITIQUES

En s'intéressant à des problématiques telles que l'isomorphisme, la diffusion, le changement ou encore le conflit, les travaux institutionnels proposent d'introduire une dimension sociologique à l'analyse des organisations, traditionnellement dominée par une approche principalement économique (Huault, 2009). Ce courant considère que, guidées par une quête de légitimité et de pouvoir, les organisations tendent à se conformer, à imiter ou à s'adapter aux pratiques de leur champ institutionnel. Les organisations évoluant au sein d'un même environnement tendent ainsi à adopter les mêmes structures, les mêmes politiques et les mêmes processus (DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 2005 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Le comportement des organisations est donc influencé par différents environnements (qu'ils soient locaux, nationaux ou globaux) et non limité à la seule quête de performance et de rentabilité financière (Oliver, 1991 ; Dörrenbächer et Geppert, 2005).

Dans le cadre des travaux sur la FMN, ce courant de la littérature a donné naissance à des travaux qui soulignent la complexité institutionnelle à laquelle les multinationales sont confrontées et s'intéressent à l'impact de la diversité de ces champs institutionnels sur le transfert de normes, de pratiques et de processus (Kostova et Roth, 2002 ; Quintanilla et Ferner, 2003 ; Tempel et Walgenbach, 2007). Selon Kostova et Roth (2002, p. 216), la filiale de FMN fait face à une « dualité institutionnelle », c'est-à-dire que « *chaque filiale est confrontée à deux ensembles distincts de pressions isomorphes et à la nécessité de maintenir une légitimité à la fois dans le pays d'accueil et dans la FMN* » (Kostova et Roth, 2002, p. 216, notre traduction). Cette complexité institutionnelle amène de nombreux chercheurs à considérer la FMN comme un espace politique au sein duquel les pratiques et les logiques organisationnelles diffusées par la maison-mère sont parfois négociées et contestées par les filiales (Morgan et Kristensen, 2006 ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Dörrenbächer et Geppert, 2011). Lorsqu'une divergence apparaît entre les logiques globales et les intérêts locaux, des formes de conflits et de micro-politiques sont susceptibles d'émerger donnant lieu à des comportements qui, selon Morgan et Kristensen (2006), peuvent aller d'une attitude « boy scout » à une attitude « subversive ».

D'après les auteurs, les filiales « boy scout » suivent la demande du siège et ne cherchent pas à étendre leur mandat actuel. Elles sont généralement gérées par des managers expatriés ou par des managers locaux ayant des ambitions de carrière globale et cherchant alors à impres-

sionner le siège en se conformant et en implémentant au mieux les pratiques recommandées par la maison-mère. A l'inverse, les filiales « subversives » cherchent à défendre leurs propres intérêts et les règles ou encore les pratiques globales de la FMN sont considérées comme secondaires. Selon les auteurs, ces filiales sont souvent dirigées par des managers fortement ancrés dans leur environnement institutionnel local et ayant tendance à agir de manière autonome et déconnectée de la maison-mère. Morgan et Kristensen (2006) précisent que des attitudes « subversives » sont souvent caractérisées par une action collective, soutenue par les salariés ainsi que par les réseaux d'entreprises et les organismes locaux.

Si ces travaux ont largement contribué à l'évolution de la pensée sur les jeux politiques local-global au sein de la multinationale, cette dichotomie entre conformité et pure résistance ne laisse pas d'espace pour l'ambivalence, l'ambiguïté et l'intervalle qui peut exister entre ces deux comportements n'est pas exploré. Les responsables locaux ne peuvent-ils pas adopter un comportement à la fois « boy scout » et « subversif » ?

En effet, différents travaux sur les résistances au sein des organisations (Fleming et Sewell, 2002 ; Ashcraft, 2005) ont souligné l'ambivalence de certaines formes de résistances puisque comme le précisent (Erkama, 2010, p. 152, notre traduction), « [...] *la résistance peut inclure des signes d'acceptation, alors que l'acceptation peut contenir des aspects de résistance* ». Selon ces auteurs, les formes de résistance ne sont pas toujours évidentes et ne se traduisent pas uniquement par une opposition ouverte des acteurs subordonnés envers le contrôle managérial. Elles peuvent par exemple être menées par des voix organisationnelles dominantes telles que des managers (Courpasson, 2011) ou des élites professionnelles (Ashcraft, 2005) et prendre des formes de réticence et de désobéissance plus dissimulées (Fleming et Sewell, 2002). Morgan et Kristensen (2006, p. 1478-1479, notre traduction) reconnaissent d'ailleurs que « *dans le monde réel, [...] il existe probablement une variété de réponses entre ces deux extrêmes* » et appellent à d'autres recherches pour révéler « *la complexité de l'espace entre ces deux pôles opposés.* »

Dans le cadre de cette recherche, nous entendons répondre à cet appel et contribuer à la littérature sur les micro-politiques et sur la résistance au sein des multinationales en soulignant l'ambivalence de la résistance managériale, interprétée comme une attitude simultanément obéissante et subversive de la part des responsables locaux. Cette étude s'inscrit également dans la continuité de la recherche menée par Contu & al. (2013) sur le cas d'IBM Montpellier dans laquelle les auteurs appellent à davantage d'études sur les pratiques concrètes de résis-

tance dans les multinationales après s'être intéressés aux conditions d'émergence des chaînes d'équivalences, sans approfondir la question de la nature et de l'ambivalence de la résistance managériale.

2. L'AMBIVALENCE DE LA RÉSISTANCE MANAGÉRIALE : UNE ÉTUDE DU CAS D'IBM À MONTPELLIER (FRANCE)

CONTEXTE EMPIRIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Le site IBM de Montpellier a été créé en 1965 avec pour mission de fabriquer les grands serveurs bipolaires de la marque américaine pour l'ensemble de la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique). Pendant les vingt-cinq premières années de son existence, le site montpellierain occupe une position stable et reconnue au sein de la multinationale et connaît une croissance rapide en matière d'effectif et d'infrastructure. Le début des années 1990 marque, pour IBM, la fin d'une période de gloire puisqu'en trois ans, les bénéfices du groupe chutent de plus de 200%, les effectifs diminuent de 20% et en 1993, IBM annonce plus de 8 milliards de dollars de pertes. En 1993, Lou Gerstner est nommé à la tête de la compagnie et initie de profonds changements en matière de stratégie, de technologie ou encore de structure organisationnelle. Ces transformations ont un impact considérable sur le site montpellierain puisqu'entre 1992 et 1996 celui-ci connaît de lourdes restructurations et fait face à une décision du siège de stopper l'activité de production de serveurs à IBM Montpellier. Pourtant, alors que le site semble condamné, celui-ci parvient à maintenir son activité de production et devient dès 1996, le seul site européen en charge de la fabrication des nouveaux serveurs CMOS (Complementary Metal-Oxyde-Semiconductor) pour l'ensemble du marché EMEA. C'est sur cette période de menace et de restructuration que nous avons choisi de centrer notre étude dans le but d'analyser les actions menées par les managers locaux afin de résister à la décision globale de fermeture de l'usine montpelliéraine. Nous avons bénéficié d'un accès privilégié au terrain et d'une riche connaissance de celui-ci puisque l'un des auteurs a effectué un travail doctoral en immersion sur ce site pendant trois années et l'autre a étudié ce terrain à plusieurs reprises dans des recherches préalables.

Nous avons mis en œuvre une démarche méthodologique de théorisation enracinée (Glaser et Strauss, 1967) qui entend proposer une nouvelle lecture de la résistance managériale au sein de la firme multinationale par l'intermédiaire des expériences et des représentations qu'en ont les acteurs terrain. La théorie enracinée est une méthodologie particulièrement adaptée à

l'exploration de phénomènes sociaux complexes et dynamiques (Suddaby, 2006). Elle propose des outils et des procédures susceptibles d'aider le chercheur à ancrer son analyse dans les données empiriques, à progressivement en faire émerger des catégories et des concepts plus abstraits, pour finalement élaborer un modèle théorique permettant d'interpréter le phénomène social observé. L'étude s'appuie sur l'analyse de cinquante et un entretiens menés auprès de trente trois acteurs différents (onze directeurs, huit chefs de fonction, trois chefs de service, quatre chefs de projet, quatre employés et trois représentants syndicaux.), anciennement ou actuellement en poste à IBM Montpellier ; sur des données issues de la littérature que Strauss et Corbin qualifient de « non-technique ²» (1998, p. 35) telles que des archives internes, des rapports annuels ou encore des articles de presse ; et sur des informations recueillies lors d'observations et de conversations informelles que nous avons pu avoir avec différents acteurs lors de réunions, de déjeuners ou de projets auxquels nous avons été amenés à participer. Chaque entretien a été enregistré puis intégralement retranscrit pour ensuite être systématiquement analysé et comparé aux précédents en alternant les procédures de codage ouvert, de codage axial et de codage sélectif proposées par Corbin et Strauss (2008).

2.1. LA RÉSISTANCE « SUBVERSIVE » DES MANAGERS LOCAUX...

Au début des années 1990, les restructurations et les menaces de fermeture qui pèsent sur le site IBM de Montpellier génèrent une fracture locale-globale et font naître un sentiment de défiance de la part des acteurs locaux envers leur compagnie, jusqu'alors reconnue pour son paternalisme, pour ses valeurs et pour la loyauté de ses employés. Guidés par des motivations sociales (préserver des emplois locaux), intellectuelles (relever un défi industriel) ou plus personnelles (s'assurer un poste pour demain), les managers locaux se mobilisent et il apparaît qu'un mouvement de résistance émerge autour d'une volonté commune de maintenir le site en activité. Deux formes de résistances peuvent alors être identifiées.

Une forme de résistance managériale discrète et subtile émerge dans le début des années 1990 lorsqu'un jeune manager, soutenu par le directeur de l'usine, initie le développement d'une nouvelle activité orientée vers le service et la démonstration client. L'objectif est d'utiliser les

² Strauss et Corbin (1998, p.35) définissent la littérature « non-technique » comme l'ensemble des documents tels que les « biographies, les agendas, les manuscrits, les rapports ou toutes autres matières pouvant être utilisées en tant que données primaires, afin de compléter les entrevues et les observations sur le terrain, ou de stimuler la réflexion sur les propriétés et les dimensions des concepts émergents ».

machines fabriquées par le site montpelliérain ainsi que les compétences de ses ingénieurs et techniciens afin de proposer aux clients de venir tester, sur le site, les solutions proposées par les équipes commerciales et valider ainsi qu'elles correspondent bien à leurs attentes. Or, comme l'illustre l'extrait ci-après, à cette époque, le site montpelliérain est un centre de production et n'est donc pas autorisé à effectuer des missions de service client. Au contraire, les objectifs qui lui sont assignés par la maison-mère sont de se restructurer, de réduire ses dépenses et ses effectifs et donc, en aucun cas, de développer une nouvelle activité.

« On était en train de chercher à développer une activité que nos dirigeants mondiaux ne souhaitaient pas qu'on fasse. Ce qu'ils voulaient c'est qu'on produise des grands systèmes, à un coût minimum, avec des bâtiments les plus petits possible et avec le minimum de ressources...ils ne nous demandaient pas de faire autre chose. »

Source : entretien mené en septembre 2011 auprès d'un ancien directeur

Les responsables montpelliérains décident alors de cacher cette activité de leur hiérarchie externe et de détourner une partie de leurs ressources humaines et matérielles afin de les mettre à profit de cette nouvelle activité. Pendant près de quatre ans, cette activité a ainsi été développée de manière autonome et non officielle vis à vis de la maison-mère. Cette stratégie est souvent qualifiée par les managers locaux de « travail en perruque », une expression initialement utilisée par des ouvriers au 19^{ième} afin de qualifier des situations dans lesquelles certains outils fournis par l'usine étaient utilisés par les travailleurs afin d'accomplir un travail qui n'était pas celui pour lequel ils étaient payés, en général pour leur bénéfice personnel.

Une forme d'action de résistance managériale plus radicale émerge lorsque, dans le milieu des années 1990, le directeur montpelliérain apprend que l'activité de production du site va cesser et qu'il ne sera donc pas en charge de la fabrication des prochains serveurs CMOS. Celui-ci nous explique qu'après avoir passé plus de vingt ans en tant que manager sur le site, il a été saisi par l'aspect humain de la crise sociale que cette décision laissait présager :

« C'était une catastrophe humaine qui s'annonçait. [...] Moi je me sentais protégé car je savais bien que si on fermait ce site je pouvais avoir un travail ailleurs, mais tous ces gens que je connaissais depuis des années, qu'allaient-ils devenir ? Je crois qu'à cette époque, si on se bat autant pour protéger le site, c'est avant tout pour protéger les gens qui étaient là. »

Source : entretien mené en octobre 2011 auprès d'un ancien directeur

Le directeur montpelliérain refuse alors de se conformer à cette décision globale de fermeture et au lendemain de l'annonce, il prend l'initiative de s'envoler pour les États-Unis afin de convaincre le directeur mondial des opérations de revenir sur cette décision. Il lui présente un *business case* dans lequel il montre que, pour des raisons de frais de transport, de douane ou encore de savoir-faire, maintenir la production à Montpellier est financièrement rentable pour IBM.

« Il [le directeur des opérations] a eu un culot monstre : un jour, il a pris l'avion et il s'est imposé au directeur mondial de la production aux US pour lui dire qu'il n'était pas d'accord avec la décision d'arrêter la production à Montpellier. On a raconté qu'il est rentré par la fenêtre après avoir été mis à la porte ! Et il a gagné, le site a obtenu un sursis. »

Source : entretien mené en novembre 2011 auprès d'un ancien chef de fonction

Ces différentes actions ont finalement permis de maintenir le site en activité puisque dans le milieu des années 1990, il conforte sa mission de production en devenant l'usine européenne chargée de la production des serveurs CMOS pour le marché EMEA et officialise sa nouvelle orientation vers le service client en devenant le PSSC (Products & Solutions Support Center), un centre de compétences européen qui emploie aujourd'hui près de 300 personnes sur le site de Montpellier. Ce mouvement de résistance initié et soutenu par cet ancien directeur est à l'origine d'un projet collectif et d'une culture managériale de « sauver le site » qui est partagée par l'ensemble des managers locaux de l'époque et qui sera par la suite transmise aux managers des générations suivantes.

« Ce genre de périodes, ça marque toute une vie professionnelle [...]. Dans notre cas, ça a contribué à la structuration d'un esprit de résistance ».

Source : entretien mené en septembre 2010 auprès d'un responsable actuel

2.2. ... CONSTRUITE SUR L'OBÉISSANCE « BOY SCOUT » DES MANAGERS LOCAUX

Si le début des années 1990 est marqué par une certaine forme de résistance de la part des managers locaux, il apparaît que cette période est également caractérisée par une mise en conformité de ces mêmes acteurs avec les logiques et les stratégies globales d'IBM. En effet, alors que les responsables locaux prennent des initiatives qui vont bien au-delà de la portée de leur mandat original afin de maintenir le site en activité, ils répondent, en parallèle, aux objectifs drastiques de réduction de coûts imposés à cette époque par la maison-mère. En effet, entre

1993 et 1995, le site est dans la ligne de mire du PDG L. Gerstner et se voit imposer, pendant plusieurs années consécutives, des objectifs de réduction de dépenses aux alentours de moins 30%. Loin de s'opposer à ces objectifs, les responsables locaux lancent alors un important programme de restructuration qui, encore aujourd'hui, reste un traumatisme dans la mémoire collective des employés montpelliérains.

Le premier axe de ce programme concerne la réduction des effectifs : des plans sociaux sont mis en place et proposent des départs en préretraite, des offres de départs volontaires et de nombreux employés sont incités à se reconvertir et à quitter la compagnie. Ce plan de restructuration engendre une diminution d'effectif de plus de 50% puisqu'en 1996, le site compte environ 1000 employés contre plus de 2000 deux ans auparavant.

Le deuxième axe du programme de restructuration concerne les infrastructures et les coûts de fonctionnement du site. Avec l'aide de l'état, de la ville et de la région, les dirigeants montpelliérains mettent en place le plan DIAMANT (Développement Industriel de l'Arrondissement de Montpellier, Activités Nouvelles et Technologie) dont l'objectif est de transformer le site en un parc industriel, c'est-à-dire de l'ouvrir à des entreprises extérieures afin de vendre ou louer les bâtiments inoccupés, partager les frais d'entretien et de fonctionnement du site, et surtout proposer un transfert de personnel. En moins de deux ans, le site s'est ainsi séparé de plus de 4 hectares de bâtiments, soit une réduction de surface de plus de 40% et a transféré 248 anciens salariés IBM vers les nouvelles entreprises venues s'installer sur le parc.

Entre 1993 et 1996, le site a ainsi diminué ses coûts de fonctionnement, réduit ses effectifs et atteint les objectifs économiques et industriels fixés par le groupe :

« Chaque début année j'allais au siège et on m'affectait des objectifs intenable, de l'ordre de moins 30%. Et pourtant, année après année, mes patrons américains me voyaient revenir et n'en revenaient pas car non seulement on avait tenu les plans de production mais ont avait aussi atteint nos objectifs en terme de réduction des dépenses ! »

Source : entretien mené en octobre 2011 auprès d'un ancien directeur

De plus, si l'initiative « en perruque » explicitée précédemment est subversive dans son processus de mise en œuvre, (i.e. désobéissance au siège), elle a pour objectif de faire évoluer le site montpelliérain vers le service client et donc de se mettre en conformité avec les grandes orientations stratégiques impulsées par L. Gerstner dans les années 1990, selon qui IBM ne

peut plus se contenter de fabriquer du hardware et doit évoluer vers le service et les solutions clients.

« En 1993, L. Gerstner nous présente la nouvelle stratégie d'IBM et nous explique qu'il faut « penser client » et « penser solutions ». On réalise alors qu'on est capable de faire ce qu'il demande à Montpellier : on sait mettre en place une structure qui permette aux clients de venir simuler leur solution sur place et non seulement de les tester sur les ordinateurs d'aujourd'hui mais aussi sur ceux de demain puisque c'est à l'usine qu'ils sont fabriqués. »

Source : entretien mené en octobre 2011 auprès d'un ancien directeur

Lorsque Lou Gerstner vient en visite à Montpellier en 1997, il ne sanctionne pas cette initiative locale mais, à l'inverse, la félicite en disant aux responsables montpelliérains : « Vous avez fait à Montpellier ce qu'il fallait faire ». Ces félicitations de types « boy scout » viennent ainsi récompenser le choix fondamentalement subversif des managers locaux de désobéir aux ordres de la maison-mère, ce qui souligne le caractère ambivalent de cette forme de résistance managériale.

2.3. ... ALORS QUE L'AMBIVALENCE MANAGÉRIALE PRÉVAUT ÉGALEMENT VIS À VIS DES FORCES SOCIALES LOCALES

D'un point de vu local, cette période de lourdes restructurations a provoqué une cassure entre la direction et les employés, une forme de défiance qui se traduit notamment par l'émergence d'un syndicalisme fort. En effet, au milieu des années 1990, on observe un basculement syndical puisque la CFDT (puis plus tard la CGT) devient majoritaire et met ainsi fin à plus de vingt-cinq années de syndicalisme plus modéré, aussi appelé syndicalisme « maison » car réputé pour son orientation patronale. Alors que l'on pourrait être amené à penser que les syndicats, les employés et les managers luttent pour une même finalité, celle d'éviter la fermeture de l'usine, il apparaît que les stratégies de résistance des managers et des représentants du personnel ne convergent pas. En effet, comme le souligne une précédente analyse des conflits sociaux au sein de ce site industriel, pendant cette période de menace et de restructurations, les stratégies des acteurs managériaux et syndicaux ne se rencontrent pas et entrent au contraire en conflit (Contu, Palpacuer et Balas, 2013). Les représentants syndicaux ont attaqué la direction de l'usine par un certain nombre d'actions en justice concernant la violation de la lé-

gislation du travail dans la conduite des restructurations, des actions qu'ils ont pour la plupart gagnées.

« IBM a mis en place des processus de soit disant remplacements qui étaient sensés coller aux lois du travail français mais qui étaient complètement faisaillées. Donc on a attaqué IBM [...] et le tribunal leur a très clairement expliqué “vous êtes en France, vous devez appliquer les lois françaises”. Ce qu'ils ne font toujours pas. »

Source : entretien mené en décembre 2011 auprès d'un ancien responsable syndical

Pour les représentants du personnel, les responsables locaux incarnent l'ordre global et ne font que transmettre les décisions du siège d'une façon strictement « boy-scout », pour reprendre les termes employés par Morgan et Kristensen (2006).

Du point de vue des responsables montpelliérains, ces nombreux procès ternissent l'image du site et par conséquent les syndicats sont perçus comme des forces d'opposition qui menacent leurs tentatives pour préserver le site et fragilisent la position du site montpelliérain au sein de la multinationale.

« Avec les partenaires sociaux ça a été très difficile. Ils ont mené une résistance qui a été dramatique. Ils avaient les freins tirés et refusaient qu'on touche aux acquis, aux effectifs, aux bâtiments. Ils refusaient tout changement et pensaient ainsi protéger les employés. Mais protéger les gens ça signifiait quoi pour eux ? On ne fait rien, on ferme et tout le monde part en même temps ? »

Source : entretien mené en octobre 2011 auprès d'un ancien directeur

Cette situation fortement conflictuelle n'est en fait que le côté le plus visible d'une position générale des dirigeants locaux plus nuancée et plus ambiguë puisque s'ils dénoncent l'action syndicale, ils s'appuient néanmoins sur celle-ci pour faire valoir certaines spécificités du contexte social français et négocier ou contrer certaines décisions globales de restructuration :

« Les syndicats nous font à la fois du mal et du bien [...] Leurs actions ont joué en notre défaveur dans la création de toute nouvelle mission car pour la maison-mère il y a trop de problèmes à Montpellier et il n'est donc pas question de rajouter des missions sur ce site. En revanche quand on doit réduire, restructurer voire même fermer le site, l'aspect social nous aide puisqu'on explique au siège que ça va être long et coûteux et que vu ce qu'on représente et les économies que l'on fait par ailleurs, ça ne vaut pas la peine de se lancer dans de telles batailles. »

Source : entretien mené en septembre 2011 auprès d'un ancien directeur

L'ambivalence que nous avons pu observer précédemment dans l'attitude des managers locaux envers l'ordre global de la multinationale se reflète ainsi dans l'ambivalence de leur attitude à l'égard des partenaires sociaux avec qui ils partagent tacitement un objectif de préservation des emplois locaux tout en adoptant des stratégies radicalement différentes et conflictuelles.

DISCUSSION ET CONCLUSIONS

En s'appuyant sur l'étude de cas approfondie du site IBM de Montpellier, cette recherche apporte de nouvelles preuves détaillées de l'ambivalence de la résistance managériale au sein de la firme multinationale et de la manière dont des attitudes à la fois « boy scout » et « subversives » peuvent être intrinsèquement liées aux stratégies de résistance des managers de filiales. Cette étude permet ainsi d'aller au-delà de la dichotomie établie par Morgan et Kristensen (2006) et de celle plus généralement établie entre conformité et résistance, en soulignant l'existence de stratégies d'acteurs que l'on peut qualifier d'ambivalentes puisqu'elles combinent des comportements à priori contraires d'opposition et de consentement (Piderit, 2000 ; Ashcraft, 2005). En effet, nos résultats montrent que face à la menace de fermeture de l'usine montpelliéraine, les managers locaux ont adopté un comportement et des pratiques qui ne peuvent pas être assimilés à une attitude de type « Boy Scout » (Morgan et Kristensen, 2006, p. 1479), à de la « conformation » (Barabel, Huault et Leca, 2006, p. 21) ou encore à de l'« acquiescence » (Oliver, 1991, p. 151) dans la mesure où ils traduisent une opposition et un refus de se conformer à l'ordre global ainsi qu'une ignorance de certaines règles et de certaines exigences de la maison-mère. Pour autant, leur attitude ne peut pas non plus, à l'inverse, être qualifiée de « subversive » au sens Morgan et Kristensen (2006). En effet, les managers n'agissent pas de manière indépendante et déconnectée de la multinationale puisque pour défendre leur place au sein de la compagnie, ils choisissent de développer une activité en ligne avec l'évolution de la politique et de la stratégie globales d'IBM. De manière plus générale, leur attitude ne peut pas être associée à la définition traditionnelle de la résistance puisque si les actions mises en place par les managers locaux ont pour objectif de défendre les intérêts du site et de résister à certaines menaces de fermeture, leur finalité n'est pas de maintenir une forme de statu quo ni de défendre l'ordre traditionnel établi (Coetsee, 1999 ; Piderit, 2000 ; Ford, Ford et D'Amelio, 2008). Les dirigeants ne s'opposent pas aux principales trans-

formations opérées par la multinationale et acceptent au contraire de modifier les logiques et les pratiques locales pour finalement les mettre en conformité avec celles de la compagnie. Ce respect et cette acceptation de l'ordre global sont d'ailleurs à l'origine d'un profond conflit entre la direction locale et les représentants du personnel, ce qui nous éloigne encore une fois des stratégies de type « subversives » qui, d'après Morgan et Kristensen, ont tendance à unir les actions des responsables de filiales à leur environnement local et notamment aux unions syndicales en présence.

Nos résultats montrent également que l'ambivalence de la stratégie de résistance managériale se retrouve non seulement dans l'attitude des responsables locaux à l'égard de l'ordre global mais aussi dans leur attitude à l'égard des forces sociales locales. Ces résultats soulignent ainsi la complexité des micro-politiques et de la résistance dans le contexte de l'entreprise multinationale et confirment l'utilité d'observations approfondies des pratiques et des discours managériaux afin d'améliorer notre compréhension des jeux politiques internes aux multinationales.

Enfin, cette étude contribue à développer une plus large vision de la résistance managériale en mettant en évidence l'existence d'une dynamique collective partagée par l'ensemble des responsables locaux. Il apparaît que dans le cas d'IBM Montpellier, la résistance est ancrée dans un projet managérial collectif de « sauver le site », associé avec la volonté de préserver certaines conditions de vie et de travail locales et porté par des valeurs de travail collectif et de solidarité à l'échelle du site. Les logiques d'action au cœur de cette coalition managériale semblent ainsi aller au-delà des intérêts individuels de chacun en matière de carrière, de pouvoir ou d'autonomie qui constituent l'épine dorsale des principales théorisations sur la résistance managériale (Crozier et Friedberg, 1977 ; Fleming et Sewell, 2002 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009 ; Courpasson, 2011).

Nos résultats montrent finalement qu'une telle résistance managériale diffère des formes plus radicales de mouvements collectifs traditionnellement rattachés aux actions syndicales ou ouvrières. En effet de par les caractéristiques intrinsèques de leur posture, les responsables locaux sont amenés à agir dans la limite des lignes directrices fournies par le siège, limite qu'ils ne peuvent pas dépasser sans simultanément sortir de leur rôle managérial au sein de l'organisation. L'ambivalence observée entre résistance et mise en conformité semble ainsi refléter les contradictions et le paradoxe inhérents au fait d'être un « manager résistant » au

sein d'une firme multinationale et c'est d'ailleurs cette ambivalence qui semble caractériser la résistance managériale et la différencier d'autres formes de résistances collectives.

RÉFÉRENCES

- Andersson U., M. Forsgren et T. Pedersen (2001), Subsidiary performance in multinational corporations: the importance of technology embeddedness, *International Business Review*, 10 : 1, 3–23.
- Ashcraft K.L. (2005), Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots, *Management Communication Quarterly*, 19 : 1, 67–90.
- Baliga B.R. et A.M. Jaeger (1984), Multinational corporations: Control systems and delegation issues, *Journal of International Business Studies*, 15 : 2, 25–40.
- Barabel M., I. Huault et B. Leca (2006), Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation: une approche néo-institutionnaliste, *Management international*, 10 : 3, 19–33.
- Bartlett C.A. et S. Ghoshal (1986), Tap your subsidiaries for global reach., *Harvard Business Review*, 64 : 6, 87-94.
- Birkinshaw J. (1997), Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 18 : 3, 207-229.
- Birkinshaw J. (1999), The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 : 1, 11-38.
- Birkinshaw J., N. Hood et S. Jonsson (1998), Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative, *Strategic Management Journal*, 19 : 3, 221-242.
- Bowman C. et A. Kakabadse (1997), Top management ownership of the strategy problem, *Long Range Planning*, 30 : 2, 197-208.
- Carroll A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4 : 4, 497-505.
- Coetsee L. (1999), From resistance to commitment, *Public Administration Quarterly*, 23 : 2, 204–222.
- Conger J.A. et R.N. Kanungo (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12 : 4, 637–647.

- Contu A., F. Palpacuer et N. Balas (2013), Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns: A comparative case study in the south of France, *Human Relations*, 66 : 3, 363–384.
- Corbin J. et A. Strauss (2008), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, London: Sage.
- Courpasson D. (2011), Part I « Roads to Resistance » The Growing Critique from Managerial Ranks in Organization, *M@ n@ gement*, 14 : 1, 7–23.
- Crozier M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Edition du Seuil.
- DiMaggio P.J. et W.W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48 : 2, 147-160.
- Dörrenbächer C. et J. Gammelgaard (2011), Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power, *critical perspectives on international business*, 7 : 1, 30–47.
- Dörrenbächer C. et M. Geppert (2005), Micro-political aspects of mandate development and learning in local subsidiaries of multinational corporations, *WZB Diskussion Paper*, : No. SP III 2005-202.
- Dörrenbächer C. et M. Geppert (2009), Micro-political games in the multinational corporation: the case of mandate change, *Management Revue*, 20 : 4, 373–391.
- Dörrenbächer C. et M. Geppert (2011), *Politics and power in the multinational corporation: The role of institutions, interests and identities*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Erkama N. (2010), Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring, *Scandinavian Journal of Management*, 26 : 2, 151-165.
- Fleming P. et G. Sewell (2002), Looking for the Good Soldier, *Svejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace*, *Sociology*, 36 : 4, 857–873.
- Ford J.D., L.W. Ford et A. D'Amelio (2008), Resistance to change: The rest of the story, *Academy of Management Review*, 33 : 2, 362–377.
- Ghoshal S. et C.A. Bartlett (1990), The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, 15 : 4, 603-626.
- Glaser B. et A. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Piscataway: AldineTransaction.

- Gupta A.K. et V. Govindarajan (1991), Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *The Academy of Management Review*, 16 : 4, 768–792.
- Gupta A.K. et V. Govindarajan (2002), Cultivating a global mindset, *Academy of Management Executive*, 16 : 1, 116-126.
- Hambrick D.C. et P.A. Mason (1984), Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *The Academy of Management Review*, 9 : 2, 193–206.
- Hedlund G. (1986), The hypermodern MNC—A heterarchy?, *Human Resource Management*, 25 : 1, 9-35.
- Huault I. (2009), Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité, in S. Charreire-Petit & I. Huault (éd.) *Les grands auteurs en management*, Cormelles-le-Royal: EMS:2e, 119-135.
- Jarillo J.C. et J.I. Martinez (1990), Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational, *Strategic Management Journal*, 11 : 7, 501-512.
- Jarzabkowski P. et A.P. Spee (2009), Strategy-as-practice: A review and future directions for the field, *International Journal of Management Reviews*, 11 : 1, 69–95.
- Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3 : 4, 305-360.
- Kostova T. et K. Roth (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects, *Academy of Management Journal*, 45 : 1, 215–233.
- Morgan G. et P.H. Kristensen (2006), The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism, *Human Relations*, 59 : 11, 1467–1490.
- Oliver C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of management review*, 16 : 1, 145–179.
- Piderit S.K. (2000), Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of management review*, 25 : 4, 783–794.
- Porter M.E. (1990), The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, 68 : 2, 73-93.
- Quintanilla J. et A. Ferner (2003), Multinationals and human resource management: between global convergence and national identity, *International Journal of Human Resource Management*, 14 : 3, 363–368.

- Scott W.R. (2005), Institutional theory: Contributing to a theoretical research program, in K.G. Smith & M.A. Hitt (éd.) *Great minds in management*, Oxford: Oxford University Press, 460–484.
- Strauss A. et J. Corbin (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
- Suddaby R. (2006), From the editors: What grounded theory is not, *Academy of Management Journal*, 49 : 4, 633–642.
- Tempel A. et P. Walgenbach (2007), Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other, *Journal of Management Studies*, 44 : 1, 1–24.
- White R.E. et T.A. Poynter (1984), Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada, *Business quarterly*, 49 : 2, 59–69.