Contrôle par la GRH dans les multinationales européennes : Une comparaison entre filiales et coentreprises étrangères

Marie-Laure Grillat

Doctorante au Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique

Université de la Méditerranée

8 rue Edouard Pons

13 006 Marseille

mlgrillat@yahoo.fr

Mob : 06.15.20.28.28

Résumé :

Cet article examine les différents mécanismes de contrôle des filiales et coentreprises internationales déployés par les multinationales européennes en se penchant particulièrement sur les leviers de contrôle par la GRH et notamment celui de la mobilité internationale.
L'article se base sur une étude qualitative conduite à travers une trentaine d'entretiens semi directifs auprès de gestionnaires et experts en mobilité et en développement international, au sein de 14 multinationales européennes.
Les résultats de l'étude discutent du rôle de la mobilité internationale en tant que support à la mise en œuvre des autres mécanismes de contrôle et évaluent l'influence de la présence d'un partenaire sur différents instruments de contrôle.
Les résultats de la recherche, convergent avec les résultats de Killing (1983), selon lesquels la détention de la majorité du capital serait un levier privilégié de contrôle. Les résultats confirment la proposition selon laquelle, les coentreprises seraient plus complexes à gérer que les filiales majoritaires ou détenues à 100%.
L'article conclu sur la proposition d'un modèle qui met en évidence les déterminants et la complémentarité système de contrôle par la GRH et par la mobilité internationale.

Mots Clés : Contrôle, filiale, coentreprise, mobilité internationale, GIRH.

Contrôle par la GRH dans les multinationales européennes : Une comparaison entre filiales et coentreprises étrangères

Résumé :

Cet article examine les différents mécanismes de contrôle des filiales et coentreprises internationales déployés par les multinationales européennes en se penchant particulièrement sur les leviers de contrôle par la GRH et notamment celui de la mobilité internationale.
L'article se base sur une étude qualitative conduite à travers une trentaine d'entretiens semi directifs auprès de gestionnaires et experts en mobilité et en développement international, au sein de 14 multinationales européennes.
Les résultats de l'étude discutent du rôle de la mobilité internationale en tant que support à la mise en œuvre des autres mécanismes de contrôle et évaluent l'influence de la présence d'un partenaire sur différents instruments de contrôle.
Les résultats de la recherche, convergent avec les résultats de Killing (1983), selon lesquels la détention de la majorité du capital serait un levier privilégié de contrôle. Les résultats confirment la proposition selon laquelle, les coentreprises seraient plus complexes à gérer que les filiales majoritaires ou détenues à 100%.
L'article conclu sur la proposition d'un modèle qui met en évidence les déterminants et la complémentarité système de contrôle par la GRH et par la mobilité internationale.

INTRODUCTION :

Le contrôle exercé par les parents sur les activités de leur filiales et coentreprises étrangères apparaît être un élément déterminant de la performance (Geringer et Hebert, 1989; Killing, 1983; Schaan, 1983). Une insuffisance ou une inefficacité des modes de contrôle déployés par les firmes multinationales risquent de poser des problèmes de coordination de leurs activités et de mise en œuvre de leurs stratégies globales (Geringer et Hebert, 1989). L'entreprise conjointe est une forme organisationnelle particulière qui accroît les risques de comportements opportunistes et de conflits (West, 1959). La présence de plusieurs parents et le partage du pouvoir (Killing, 1983) entraînent généralement des conflits d'intérêts et d'objectifs qui alourdissent le processus de management et de décision de ce type de structure. Pour chaque parent, cette stratégie organisationnelle engendre donc, une perte potentielle de contrôle sur ses activités. Dans le cadre des stratégies de développement à l'international des firmes, il apparaît théoriquement plus risqué d'opter pour ce type de structure (Killing, 1983).

L'article propose ainsi d'étudier l'influence de la présence d'un partenaire étranger sur l'exercice du contrôle par les parents en comparant les mécanismes de contrôle déployés au sein des filiales et des coentreprises internationales.

Une attention particulière sera portée aux mécanismes de contrôle RH et notamment à celui de la mobilité internationale qui ont suscité peu de recherches dans la littérature francophone à ce jour (Huault, 1994 ; 1995 ; Jaussaud et al., 2000). Si l'expatriation comme instrument de contrôle des filiales a fait l'objet de différentes productions scientifiques (Perlmutter, 1969 ; Edström et Galbraith, 1977; Kobrin, 1988; Harzing, 2001, Legewie, 2002), ce n'est pas le cas de la mobilité internationale qui au-delà des expatriés englobe aussi les impatriés et les expatriés provenant d'un pays tiers dits TCN (Third Contry Nationals).

Harzing (2001) propose ainsi dans son article sur le contrôle des filiales par l'expatriation deux pistes de recherche que nous retiendrons dans cet article. La première consiste comme nous l'avons vu à prendre en compte les impatriés et les TCN dans l'analyse du contrôle. La seconde propose d'élargir son analyse du contrôle des filiales à celle des coentreprises afin d'explorer les différences potentielles en matière de contrôle par la mobilité internationale.

Nous tenterons dans une première partie de définir la complexité du concept de contrôle, pour nous pencher ensuite sur les mécanismes de contrôle par la GRH et particulièrement celui de la mobilité internationale.

Nous présenterons dans une deuxième partie l'étude qualitative conduite à travers une trentaine d'entretiens semi directifs et directifs auprès de gestionnaires et experts en mobilité et en développement international, au sein de 14 multinationales européennes. Les résultats permettront de discuter des déterminants et de l'articulation entre les différents mécanismes de contrôle déployés par les parents et des différences générées par la présence d'un partenaire étranger dans le cas des filiales communes.

1. LE CONTROLE : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL

1.1 COMPLEXITE DES SYSTEMES DE CONTROLE

Les recherches sur le thème du contrôle, ces trente dernières années, se sont axées sur la question des déterminants ou facteurs du contrôle tels que : les compétences managériales et le savoir des parents (Killing, 1983), la participation au capital (Child et Yan, 1999), le pouvoir de négociation (Makhija et Ganesh, 1997; Yan et Gray, 2001), le degré d'interdépendance stratégique ou en ressources (Makhija et Ganesh, 1997;Green et Welsh, 1988) ou encore la rapidité d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997).

Un autre axe de recherche a suscité l'intérêt du corps scientifique, il s'agit des instruments de contrôle. Parmi l'ensemble des instruments de contrôle relevés dans la littérature autres que le contrat (Killing, 1983; Schaan, 1983), le contrôle par le capital fut un des premiers outils identifié (Tomlinson, 1970; Killing, 1983). D'autres instruments ont ensuite été identifiés tels que le droit de veto, la représentation au conseil d'administration ou encore la nomination du dirigeant de la joint venture (Schaan, 1983 ; Yan et Gray, 2001).

L'effervescence de la littérature portant sur le concept de contrôle a donc donné lieu à de multiples définitions (Becheikh et Su, 2001; Geringer et Hebert, 1989). Dans le cadre de cet article nous retiendrons celle de Geringer et Hebert (1989) qui définissent le contrôle comme un processus par lequel une entité influence, à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité (Ouchi, 1977) par l'utilisation d'un pouvoir ou d'une autorité (Etzioni, 1965) et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques (Baliga et Jaeger, 1984). Cette définition intègre les trois principales dimensions du contrôle mis en évidence dans la littérature à savoir les zones, le degré et les mécanismes de contrôle (Becheikh et Su, 2001).

Le présent article propose d'examiner les déterminants du degré et de la forme de contrôle exercés par les sièges étudiés sur les différentes pratiques de GRH de leurs filiales étrangères.

Le degré de contrôle exercé sur les différents mécanismes RH identifiés sera mesuré par le niveau de centralisation des décisions, de formalisation des process et de contrôle des résultats.

Harzing (2001) propose de classer les mécanismes de contrôle dans une matrice à deux dimensions. La première réside dans la nature « *directe* » c'est à dire explicite et « *indirecte* » donc implicite de ces derniers. La seconde dimension, porte sur l'aspect, « *personnel* » du contrôle fondé sur des interactions sociales et culturelles, ou au contraire, « *impersonnel* » basé sur des instruments bureaucratiques et technocratiques.

Tableau 1 : Classification des mécanismes de contrôle en deux dimensions

(Harzing, 2001, p.21)

	Personnel/ Culturel Fondé sur des interactions sociales	**Impersonnel/Bureaucratique/ Technocratique** Fondé sur des instruments
Direct / Explicite	Centralisation/ Supervision directe/ contrôle par l'expatriation	Standardisation/ Formalisation
Indirect / Implicite	Socialisation/ Communication informelle, Formation	Contrôle par les résultats/ planification

Pour chacun des mécanismes RH de contrôle identifiés dans la littérature nous examinerons ces différentes dimensions.

La mobilité internationale peut être un mécanisme de contrôle personnel direct par la présence d'expatriés sur les postes de direction de la filiale ou indirect par le biais de phénomène de socialisation notamment dans le cadre de l'impatriation et de la mobilité de court terme.

1-2 LA GRH COMME MECANISME DE CONTROLE DE LA FILIALE

La littérature qui traite du problème du contrôle des filiales dans le cadre des multinationales nous permet de relever un certain nombre de mécanismes de GRH susceptibles d'être utilisés par les parents pour influencer les filiales.

Recrutement et dotation en personnel

Le recrutement et la dotation en personnel sont des instruments de contrôle cruciaux pour les parents (Geringer et Frayne, 1990). Doter les postes clés et d'encadrement de la filiale, en personnels expatriés et en TCN, permet au siège de coordonner et d'intégrer efficacement les activités dans le cadre d'une stratégie globale. Le recrutement externe est aussi un volet essentiel du contrôle. Cette influence peut s'exercer en participant à la sélection des candidats,

soit par la mise en place de procédures formelles de recrutement avec définition précise des besoins en compétences, soit par une participation directe des parents au processus décisionnel (Geringer et Frayne, 1990).

Dans le cadre de cette étude nous analyserons les processus de recrutement dans les filiales et coentreprises des firmes de notre échantillon. Nous chercherons à examiner le degré d'autonomie des filiales par la participation directe ou non des parents sur cette décision et l'existence de procédures formelles de recrutement.

Mobilité internationale

L'expatriation comme levier de contrôle RH a fait l'objet d'une abondante littérature. Les avantages pour les parents de l'expatriation par opposition au recrutement ou à la dotation des postes par du personnel local sont nombreux.

Edström et Galbraith (1977) ont identifié trois motivations principales des parents pour réaliser ce type de transfert. La première consiste à « *pourvoir des postes* » où il existe un besoin en compétences notamment dans un souci de transfert de savoir-faire. La seconde motivation, dite de « *développement du management* » répond à la volonté des parents de développer des dirigeants ayant une expérience internationale. La dernière motivation vise le « *développement organisationnel* » par la socialisation, le contrôle culturel et le tissage de réseaux informels de communication et d'information entre les filiales et les parents. Le manager expatrié a souvent un rôle de coordination et d'information concernant les activités locales.

Des travaux plus récents, vont dans ce sens et montrent que les politiques d'expatriation répondent à divers objectifs tels que la formation et l'enrichissement de l'expérience, la dotation des besoins en personnel et le contrôle par la socialisation qui vise aussi le contrôle culturel des employés locaux (Harzing, 2001; Selmer, 2002 ; Yaping, 2003 ; Pierre, 2004). Ces recherches se sont focalisées sur l'expatriation et ne prennent pas en compte les deux autres populations en mobilité internationales évoquées dans l'introduction, à savoir les impatriés et les TCN.

L'analyse typologique des firmes internationales de Perlmutter (1969) présente l'avantage de mettre en évidence l'existence de ces populations même si l'objectif de ses travaux ne réside pas dans cette question.

L'étude différencie quatre modèles d'organisations internationales.

Le modèle « ethnocentrique » se caractérise par une forte centralisation des décisions et des informations de la part du siège qui exerce un fort degré de contrôle et de standardisation sur

ses filiales. Les postes clés au niveau local sont détenus par le personnel expatrié de la maison mère qui transfère sa propre culture au sein de la filiale. Le contrôle culturel, la formalisation des procédures et l'expatriation sont donc des leviers privilégiés de contrôle dans ce type d'organisation.

Le modèle « polycentrique » se caractérise par une large autonomie décisionnelle laissée aux filiales et des flux informationnels bilatéraux. Les cultures organisationnelles et nationales sont respectées. L'objectif de ce type d'organisation est d'atteindre une meilleure adaptation aux contextes locaux. Les postes d'encadrement sont donc confiés aux cadres locaux.

Le modèle « géocentrique » se caractérise par l'intégration de plusieurs filiales situées dans différentes régions du monde dans un système global de décision stratégique. Le contrôle culturel exercé par le parent vise à développer une culture organisationnelle globale. La mobilité géographique du personnel est très large. Les acteurs en mobilité internationale sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et peuvent provenir d'un pays tiers. La nationalité ou l'entité de recrutement d'origine ne sont pas des critères de recrutement. Les flux de mobilité sont donc multilatéraux.

Le modèle « régiocentrique » se caractérise par une division de l'organisation globale en régions interdépendantes. Les sièges décisionnels sont régionaux. L'objectif est d'accroître les synergies entre pays voisins. La mobilité internationale se fait donc au sein d'une même région. Les TCN devraient théoriquement représenter une part importante des flux de mobilité internationale dans ce type de firmes. La gestion du personnel encadrant se fait par le siège régional.

Dans cet article nous tenterons d'analyser le volume des flux d'expatriés, d'impatriés et de TCN pour chaque firme de notre échantillon. Nous examinerons l'influence de la structure du capital sur la présence d'expatriés ou de TCN. Nous discuterons aussi des transferts internationaux de personnel à court terme comme mécanismes de socialisation, de contrôle culturel et de transferts de savoir faire.

Parallèlement à la mobilité internationale, d'autres mécanismes RH de contrôle peuvent être déployés par les parents, afin de contrôler les comportements et les processus de décision de façon plus ou moins formelle.

Rémunération, évaluation et carrière, SIRH

Selon Mintzberg (1979) le système de rémunération constitue un des mécanismes principaux du contrôle de la performance par la fixation et l'évaluation des objectifs. La gestion des

rémunérations a reçu une attention particulière ces dernières années (Gomez-Mejia et Wiseman, 1997 ; Björkman et Furu, 2000). La plupart des recherches sur ce thème s'inscrivent dans le cadre de la théorie de l'agence (Ouchi, 1977 ; Eisenhardt, 1989). Dans cette même logique la gestion des évolutions de carrières basée sur des systèmes d'évaluation sur objectifs peut être un outil de contrôle efficace des parents sur le comportement des salariés de la filiale (Toyne et Kühne, 1983 ; Geringer et Frayne et, 1990). L'évaluation de la performance en terme d'atteinte des objectifs fixés est donc au cœur du système de contrôle RH. La gestion des rémunérations et des carrières intervient à plusieurs niveaux en tant que mécanismes de contrôle. La rémunération variable peut être un outil intéressant de contrôle des objectifs du personnel de la filiale (Björkman et Furu, 2000). La mise en place d'un tel système incitatif permet de réduire les problèmes d'agence entre les parents et les acteurs de la filiale (Roth et O'Donnell, 1996) en encourageant ces derniers à agir dans le sens des intérêts des parents (Eisenhardt, 1989). L'évaluation et la formalisation des objectifs sur lesquels vont se baser les promotions et les évolutions de carrières sont donc des instruments de contrôle potentiels pour les parents.

Dans cet article nous analyserons les systèmes de rémunération, d'évaluation et de gestion des carrières des expatriés et des salariés locaux dans la filiale. Le degré d'autonomie de la filiale vis-à-vis des parents sur ces trois types de décisions sera examiné par le degré de participation directe des parents aux décisions et par le degré de formalisation des procédures et des systèmes touchant ces trois politiques RH. L'existence d'un Système d'Information en Ressources Humaines (SIRH) et l'analyse de son degré de complétude permettront aussi d'évaluer l'autonomie des filiales sur les décisions RH.

Formation et communication

La dernière dimension du contrôle RH, identifiée dans la littérature correspond au levier formation du personnel et communication. La formation peut être considérée comme un moyen de sensibiliser les locaux à la culture du parent étranger voire de développer une culture organisationnelle commune ou globale. Dans cette logique, la formation correspondrait à un mécanisme de contrôle culturel (Geringer et Frayne, 1990). Dans cette perspective, elle peut aussi permettre aux parents d'informer les locaux sur les objectifs stratégiques de la « firme globale ». Par ailleurs, communiquer sur la culture de l'entreprise parente étrangère et sur ses objectifs stratégiques est susceptible de renforcer le sentiment

d'appartenance et d'allégeance des équipes locales à la firme parente étrangère (Black et Gregersen, 1992) mais aussi de clarifier les objectifs de la filiale.

Dans cet article les politiques de formation, de communication et les séminaires internationaux seront examinés afin d'évaluer leur utilisation en tant que moyen de contrôle des filiales étrangères. Les transferts internationaux de court terme entrent dans cette catégorie de levier de contrôle.

2- METHODOLOGIE ET RESULTATS DE LA RECHERCHE

2-1 METHODOLOGIE ET TERRAIN DE LA RECHERCHE

Dans le cadre d'une démarche abductive et basée sur une étude qualitative (Evrard et al., 1993 ; Thiétart et al., 1993), la recherche a été conduite auprès de 14 multinationales européennes dans divers secteurs d'activité.

Une phase exploratoire, par le biais de huit entretiens d'experts en développement international et en mobilité internationale, a permis la construction de la grille d'entretien. Cette grille croise des questions directives et semi directives sur différents thèmes présentés de façon synthétique dans l'encadré suivant :

Grille d'entretien

- **Caractéristiques générales de l'entreprise**
- **Mobilité internationale** : Objectifs, facteurs d'influence, type de postes concernés, nature et sens des flux de mobilité, processus de sélection et de formation des candidats.
- **Degré de centralisation et formalisation des processus et des décisions de GRH dans les filiales :** recrutement et dotation en personnel, formation, évaluation, gestion des carrières et rémunérations
- **SIRH :** existence, degré de complétude, zones géographiques et populations concernées.
- **Organisation :** matricielle, zone géographique et/ou business
- **Communication :** journaux internes, procédures formalisées, diffusion d'une culture groupe.
- **Formalisation des procédures et résultats (autres fonctions) :** finance, marketing, production, qualité, étendue géographique, etc.
- **Influence du partenaire sur les PGRH dans le cadre des JVI**

Sur la base de cette grille, 24 entretiens, ont été réalisés auprès de divers acteurs : Responsables de la mobilité internationale, DRH, Directeur du développement international,

DG de filiales internationales. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité avant d'être retraités par le biais d'une analyse thématique[1].

Le tableau 2 suivant présente une brève description du terrain de recherche.

Tableau 2 : Descriptif de l'échantillon de recherche

Code Entreprise	Nombre d'entretiens	Nombre d'interlocuteurs	Secteurs	Présence Géographique	Effectif Mondial
A	4	3	Industrie Equipement	50 pays	> 150 000
B	3	2	Energie, Transports, Services	>75 pays	>300 000
C	2	2	Industrie Nouvelles technologies	>35 pays	>50 000
D	2	2	Industrie Equipement	>130 pays	> 80 000
E	1	1	Industrie agro alimentaire	>80 pays	> 240 000
F	2	2	Industrie Equipement	75 pays	>75 000
G	1	1	Services financiers	7 pays (Europe)	>2 000
H	1	1	Industrie Luxe	20 pays	> 6 000
I	1	1	Industrie Equipement	60 pays	> 25 000
J	2	2	Energie	35 pays	>160 000
K	1	1	Industrie Emballage	20 pays	>5 500
L	1	1	Industrie BTP	80 pays	>110 000
M	1	1	Industrie Biens de consommation	20 pays	> 15 000
N	2	2	Industrie Equipement	41 pays	>15 000

L'analyse des entretiens a été combinée à une analyse approfondie de données secondaires, afin de confronter les données perceptuelles issues du discours à des données objectives.

Les flux de mobilité internationale ont été étudiés à travers les bases de données internes des entreprises sur leurs effectifs en mobilité internationale. Nous avons identifié plusieurs éléments :

- la nature des flux (du siège vers les filiales, des filiales vers le siège et des filiales entre elles).
- l'orientation des flux (intra-zone, inter-zones)
- les profils de poste par population (expatriés, impatriés, TCN)

Ce travail a permis de comprendre et de décrire les pratiques de contrôle par la mobilité internationale selon les différentes zones géographiques que nous avons synthétisé dans le Schéma 3.

Une analyse fouillée des publications internes, rapports annuels financiers, rapports sociaux et en développement durable et d'articles de presse concernant les entreprises étudiées a permis d'établir les éléments suivant :

- politiques de GRH au niveau mondial (standardisation, formalisation, centralisation)
- indicateurs, tableaux de bord sociaux, reporting social, SIRH

[1] La forme semi directive et directive des questions n'a pas nécessité de codage informatique du discours

- pratiques de contrôle par la rémunération variable (pourcentage des salariés concernés)
- entretien annuel (pourcentage des salariés concernés, formalisation, standardisation)
- carrières (revue de personnel, haut potentiel, cadres, non cadres)
- formation et séminaires internationaux
- échange de personnel de court terme
- communication interne sur les valeurs, la culture et les objectifs du groupe.
- répartition du capital des filiales consolidées par grandes zones géographiques.

Les résultats issus de ces deux démarches sont synthétisés dans la partie suivante.

2-2 RESULTATS ET DISCUSSION

2-2-1 Contrôle par le recrutement

Concernant les politiques de recrutement notre analyse s'est attachée à examiner le degré de participation des parents aux décisions de recrutement soit par des interventions personnelles directes (Harzing, 2001) dans le processus de recrutement soit par des mécanismes bureaucratiques impersonnels (Harzing, 2001).

Les résultats montrent que le degré de contrôle varie en fonction de plusieurs facteurs. Le premier consiste à différencier au sein des salariés locaux les populations de cadres supérieurs et dirigeants des autres catégories d'employés.

Aucune des firmes de l'échantillon n'intervient de façon directe sur la décision de recrutement des salariés non cadres qui se fait par la direction et la DRH locale. Cependant dans le cadre des firmes ethnocentriques l'encadrement local qui décide du recrutement est constitué d'expatriés.

Pour les recrutements de cadres dirigeants et supérieurs l'ensemble des firmes parentes étudiées, intervient directement sur le processus de recrutement, généralement en rencontrant physiquement le futur collaborateur au siège du groupe ou en se déplaçant au niveau local. Dans ce cas le recrutement se fera soit en codécision avec le DG local (qui peut être expatrié, TCN ou de la nationalité du pays d'accueil), soit imposé par la direction du groupe. Le contrôle direct sur le processus de recrutement peut aussi être réalisé par la direction ou la « *délégation de zone géographique*[2] » dans le cas où la firme a développé ce type de structure organisationnelle. La présence d'un partenaire dans le cas des filiales communes est susceptible de complexifier le processus de décision de recrutement en fonction du fait que la

[2] Les concepts et phrases en italiques sont extraits du discours des sujets interrogés.

JV est a management partagé ou à parent dominant (Killing, 1983). Selon les interlocuteurs, la répartition des parts en capital sera un facteur déterminant dans le pouvoir de contrôle sur ce type de décision. Par ailleurs, « *plus le volume des parts détenu sera important plus les enjeux financiers seront forts* » et plus il sera nécessaire de contrôler ce type de décision. A l'inverse si la part détenu du capital est faible la filiale sera plus autonome ou la décision de recrutement sera dominé par le partenaire étranger.

Dans le cas où la JV est caractérisée par une gestion partagée, le recrutement des cadres dirigeants reste un élément fort des négociations. La prise de décision est en général plus complexe voire « *conflictuelle* ». C'est pour cette raison que nos interlocuteurs ont insisté sur leur préférence pour les filiales détenues, à 100% dans le cadre de leur stratégie de développement international. Lorsque leur choix se porte vers des structures 50/50 ou minoritaires cela résulte le plus souvent de contraintes stratégiques et environnementales notamment institutionnelles, fortes. Ces orientations stratégiques ne sont généralement prises que lorsque la perspective d'acquérir la majorité des parts dans le futur est quasiment certaine ou lorsque des accords contractuels permettent au parent d'être dominant dans la négociation, en « *ayant le management de la filiale* ».

Une seule firme ne rencontre pas systématiquement les cadres dirigeants, mais les éléments précis concernant le profil du candidat et les conditions d'embauche, lui sont transmis pour accord. Cette procédure est souvent retenue par les firmes parentes concernant certains cadres dont les postes sont considérés comme moins stratégiques.

L'existence de procédures de recrutement formalisées pour l'ensemble des salariés, varie selon les caractéristiques structurelles des firmes parentes en terme d'effectif global, de chiffre d'affaire et de présence géographique. En fonction de ces paramètres on constate que les entreprises qui ont une envergure importante, ont un système de formalisation global de leurs procédures de recrutement ce qui n'est pas le cas des entreprises plus petites et géographiquement moins étendues. Ces paramètres influencent aussi l'existence et le degré de complétude des SIRH dans lesquels les profils des cadres recrutés sont saisis.

2-2-2 Contrôle par la mobilité internationale

Au-delà de la possibilité de recourir au recrutement externe, les firmes parentes peuvent préférer doter certains postes clés par des expatriés issus du siège ou de pays tiers afin de contrôler et de coordonner les activités locales.

Afin d'analyser les différentes politiques de mobilité internationales des firmes au sens de Perlmutter (1969), nous avons examiné au travers de bases de données internes et des

entretiens, les flux de mobilité des firmes selon leur volume, leur nature et leurs orientations géographiques.

Dans un premier temps nous avons différencié trois populations principales : les expatriés, les impatriés et les TCN afin de classifier les firmes selon la typologie de Perlmutter (1969).
Pour ces trois flux de populations nous avons évalué respectivement leur part dans le volume de flux de mobilité totale, leurs zones d'origine et d'accueil et les types de postes plus ou moins stratégiques sur lesquels ils étaient positionnés. Ce travail nous a permis dans un premier temps d'analyser la nature des flux selon leurs directions.
Les premiers que nous qualifierons ici de flux unilatéraux, vont du parent vers les filiales, et correspondent donc aux flux d'expatriés. Plus des flux sont importants plus la multinationale tend vers une gestion ethnocentrique de sa mobilité.
Les seconds que nous qualifierons de bilatéraux, sont constitués d'expatriés vers les filiales et d'impatriés vers le parent. Ce cas constitue dans notre échantillon de recherche la majeure partie des flux et vient complexifier le modèle de Perlmutter (1969) qui ne traite pas de tels transferts.
Les derniers que nous qualifierons de multilatéraux, englobent des flux importants de TCN, et des deux autres populations citées précédemment. Plus ces flux sont importants plus la multinationale tends vers des modes de gestion régiocentriques ou géocentriques selon un deuxième paramètre qui correspond aux zones géographiques.

Pour différencier ces deux types de gestion en terme de mobilité nous avons cherché à savoir si les flux étant majoritairement intra-régionaux, auquel cas la politique de mobilité était qualifiée de régiocentrique, ou inter-régionaux, ce qui correspondrait au modèle géocentrique.
Parallèlement nous avons vérifié l'existence de structure de directions régionales pour chaque zone géographique.
Lorsque les firmes exerçaient un contrôle des processus par des procédures formalisées ou un contrôle des résultats par le biais de ratios ou de standards à atteindre, sur différents domaines (production, finance, marketing, RH), nous avons cherché à savoir si ces formalisations des procédures et des résultats se faisaient au niveau global ou régional.

Le traitement des bases de données et des entretiens nous a conduit à découper les politiques des firmes en fonction du degré de maturité des pays d'accueils présentées dans le **Schéma 3**.

Schéma 3 : Pratiques de contrôle par la mobilité internationale des multinationales étudiées.

Pays matures		Pays émergents	
Firmes Polycentriques **H, M, N**	Firmes Régiocentriques **B,C,D**	Firmes Polycentriques **N**	Firmes Régiocentriques (Asie flux CT)
Firmes Ethnocentriques **G, I,J, K, L**	Firmes Géocentriques **A, B, C, D, E, F**	Firmes Ethnocentriques **A, B, C, E, H, I,J, K, L, M**	Firmes Géocentriques **D, F**

L'analyse thématique des entretiens nous a permis d'étudier l'influence de la *« maturité du pays »* sur les politiques de gestion de la mobilité internationale.

Selon nos interlocuteurs plusieurs facteurs caractérisent les pays émergents. Le premier réside dans les problématiques liées aux « *risques politiques, financiers et juridiques importants* » et notamment « *de corruption* » qui nécessitent une présence et un contrôle élevé de la part du parent. Le second est lié « *au degré de développement et à la qualité des systèmes éducatifs et de formation* » qui influencent le niveau des compétences locales et appellent un transfert de savoir-faire par une logique de mobilité internationale. Les compétences managériales et financières sont parfois les plus délicates à dénicher. Dans certains secteurs et notamment dans les industries de technologie de pointe la difficulté à trouver des compétences techniques reste l'explication centrale dans la décision d'expatriation (ou d'impatriation).

Le troisième facteur réside dans le fait que ces pays sont souvent *« des implantations récentes* » dans les stratégies de développement international des firmes, ce qui nécessite un « *transfert culturel* » qui passe par une démarche de socialisation et par la « *mise en place de procédures groupe* » et de systèmes de contrôle par les résultats.

Enfin, des éléments plus culturels liés notamment au « *niveau d'intégration de l'économie de marché des pays »* ou plus généralement à la distance culturelle ont étés invoqués aussi pour justifier de certaines politiques de gestion ethnocentriques sur certaines zones géographiques.

Dans cette perspective, plusieurs distinctions sont nécessaires afin d'affiner les résultats.

Dans les pays dits « émergents » une première zone constituée par les pays d'Afrique, du Moyen et Proche Orient, de la Russie, de l'Inde et dans certains cas de l'Amérique du Sud, doit être différenciée pour plusieurs raisons en lien avec les facteurs que nous venons

d'évoquer. Ces pays sont caractérisés par un manque de compétences locales plus ou moins élevé selon les zones. En Afrique et au Moyen Orient, les personnes interrogées ont soulevé des problèmes de corruptions importants qui rendent la présence d'expatriés indispensable. Dans certains pays d'Amérique du Sud l'instabilité politique et financière pose des problèmes de développement des activités et nécessite un degré de contrôle et de précaution élevé.

Le cas de l'Inde est très particulier. Cette zone répond souvent aux besoins en ressources locales, par des niveaux de compétences de qualité et facilite les échanges au travers de managers parfaitement bilingues. Néanmoins l'importance des différences culturelles et plus globalement sociaux-économiques, notamment en termes d'intégration de l'économie de marché rend le développement des activités et la gestion des filiales sur cette zone plus complexes. Pour ces raisons, selon les décideurs, les politiques de gestion de la mobilité sur ces zones devraient demeurer de type ethnocentriques dans les prochaines années.

Par opposition les cas de l'Asie et des anciens pays de l'Est ou encore du Brésil devraient évoluer vers des modèles régiocentriques ou géocentriques. L'Asie représente « *un marché extraordinairement attractif* » pour les firmes multinationales et apporte des ressources locales de très grande qualité en termes de compétences. La forte présence d'expatriés sur cette zone réside principalement dans deux facteurs explicatifs qui sont liés aux enjeux financiers et de marché et au caractère récent des implantations de filiales dans ces pays.

Concernant les pays de l'Est et le Brésil le fort développement des compétences locales laisse présager une plus grande autonomie des filiales dans les années à venir.

Ces pays émergent sont donc selon les dirigeants interrogés dans une phase transitoire vers des politiques régiocentriques et géocentriques.

Le cas des « *pays matures* » et notamment de l'Europe de l'Ouest est particulier. Certaines firmes de grande envergure pratiquent des politiques de développement de carrières des cadres dans un objectif plus global de développement organisationnel (Edström et Galbraith, 1977). Au sein de ces multinationales les politiques de mobilité sont donc de type régiocentrique voire géocentrique.

Dans le cadre des firmes plus petites (groupe :G, H, I, K, M, N), ce type de mobilité n'est pas développé pour plusieurs raisons. De telles politiques peuvent représenter un coût trop élevé pour le parent qui préfère opter pour une politique polycentrique et laisser les filiales de ces pays autonomes puisque la compétence locale existe. A contrario certaines firmes pourtant de taille équivalente, ont une politique de mobilité ethnocentrique. Ces interlocuteurs ont évoqués la contrainte de coût pour expliquer la mobilité unilatérale du siège vers les filiales.

Néanmoins ces firmes ont des volumes d'effectifs expatriés très importants qui ont nécessairement une répercussion directe sur leur masse salariale globale. L'analyse des systèmes de contrôle des firmes dans leur ensemble, qui s'est inscrite dans un travail de recherche plus global, a mis en évidence que ces firmes n'utilisent pas ou peu les autres mécanismes à leur disposition pour contrôler leurs filiales. Ceci est sans doute lié non seulement à l'effet de taille mais aussi au degré d'internationalisation et d'expérience l'international de ces entreprises. Ce résultat, semble converger avec les anticipations de Perlmutter (1969) quant aux différents stades d'internationalisation et à leur impact sur les relations entre le siège et les filiales.

D'autres facteurs comme, le secteur d'activité de l'organisation (ou de la branche) ou encore le rôle de la filiale, influencent les types de gestion de la mobilité internationale.

Si l'activité principale de la firme requiert un niveau de compétence élevé et spécifique nous avons vu qu'il sera difficile de répondre à ce besoin par des ressources locales dans certaines zones géographiques. Les profils d'expatriés seront caractérisés par un haut degré d'expertise technique. Les ingénieurs notamment en R&D et experts techniques représenteront une grande partie des flux de mobilité. Dans ce type de structure les directions développent aussi des flux importants de mobilité pour des missions de court terme dont l'objectif est principalement la formation technique du salarié. Dans certains cas le salarié peut aussi être détaché sur une mission ponctuelle pour apporter une expertise particulière au sein d'une filiale ou dans le pays d'origine du parent.

Dans cette perspective le cas de l'entreprise « H » est intéressant du fait de sa spécificité puisque 50% des expatriés sont des ouvriers très spécialisés. Cette firme opère dans le secteur l'industrie du luxe et expatrie des ouvriers spécialisés afin de réaliser uniquement des réparations complexes localement. L'ensemble de la production est réalisé en France afin de « *préserver le savoir faire et l'image de marque* » de la firme. Il n'y a donc pas d'objectif de transfert de savoir faire.

Autre cas particulier, l'entreprise « L » opère dans le secteur du BTP et ses flux de mobilité sont constitués d'expatriés et de quelques TCN. Cette firme est caractérisée par des chantiers dits « *mobiles* » où « *tous le management et les hommes clés sont des expatriés* ». Dans certains cas l'entreprise fait appel à des TCN pour bénéficier de leurs compétences techniques mais surtout linguistiques et culturelles puisque les flux se font à l'intérieur d'une même région géographique. Ces compétences sont fondamentales pour manager des équipes de locaux. Les TCN sont placés sur des postes de management intermédiaire.

Concernant le rôle de la filiale, les résultats montrent que les *« filiales de production sont plus consommatrices d'expatriés »* que les autres types de filiales. Ces dernières ont des effectifs à gérer et des enjeux financiers et productifs importants qui demandent de plus gros volumes pour encadrer les équipes notamment au moment de la création ou du rachat de la filiale.

Nous avons vu que les caractéristiques structurelles des parents et son degré d'internationalisation, influençaient leur choix en matière de politique de mobilité internationale. De même certaines caractéristiques structurelles de la filiale comme notamment sa localisation et les enjeux financiers qui résultent de ces éléments, interviennent directement sur les processus de décision en matière de mobilité. Le dernier point qui retiendra notre attention sur cette question réside dans l'influence potentielle de la présence d'un partenaire et de la répartition du capital sur les effectifs expatriés et TCN de l'entreprise parente européenne.

Globalement la tendance répond au même fonctionnement qu'en matière de recrutement. Les dirigeants, nous l'avons vu, ont exprimé une préférence pour les filiales détenus à 100% qu'ils considèrent comme « *plus facile à manager* ». C'est selon eux « *la seule façon d'être maître chez soi* ». Dans le cas où la filiale est une coentreprise, deux cas de figure se présentent.
Premier cas, la JV est à management partagé (Killing, 1983) et cela constitue un frein réel au positionnement d'expatriés sur les postes clés. Les expatriés constituent un coût important supporté bien souvent par la filiale et qu'il faudra justifier auprès du partenaire qui perçoit en général la présence de ces collaborateurs comme « *l'œil de Moscou* » et comme un manque de confiance du partenaire.
La dotation des postes clés et notamment du dirigeant constitue pour le partenaire étranger une perte de pouvoir. Ainsi il n'est pas rare que des accords soient signés, mentionnant une rotation entre expatriés du parent européen et personnels du parent étranger sur certains postes clés de la coentreprise. Dans le cas des coentreprises, il n'est pas toujours possible de placer un Directeur financier expatrié, les parents européens proposent alors de placer un contrôleur de gestion dont la mission de *« feed-back »* est centrale. On retrouvera cette stratégie dans le domaine de la production où un « *Directeur technique* » du parent européen peut être placé aux côtés du « *Directeur manufacturing* » du partenaire local. Ce directeur technique rapporte directement au DG de la filiale commune et n'est donc pas subordonné au directeur de la production (manufacturing). L'objectif est de *« verrouiller tout le système industriel »*.

Deuxième cas, le parent européen est dominant (Killing, 1983). C'est souvent le cas des coentreprises réalisées avec un partenaire provenant des pays émergents où selon les personnes interrogées la firme sera minoritaire mais « *le contrat déléguera la responsabilité opérationnelle* » au parent européen. Les difficultés que rencontre la direction pour doter la filiale en expatriés sont beaucoup moins fortes mais existent.
Nous avons vu que selon les directions interrogées, la répartition des parts était un facteur déterminant de domination par le parent. Néanmoins, si le parent européen ne détient qu'un faible pourcentage des parts, cette dernière ne représente pas d'enjeux financiers suffisamment forts pour que la présence d'expatriés s'avère indispensable.

Après avoir exposé les résultats concernant l'influence des firmes parentes sur le recrutement et la dotation en personnel de leurs filiales, la section suivante s'attachera à identifier d'autres leviers de contrôle RH déployés par les directions des entreprises parentes étudiées.

2-2-2 Contrôle par les systèmes de rémunération, d'évaluation et de gestion des carrières
Nous avons vu que dans une logique d'agence (Eisenhardt, 1989), les systèmes de rémunération, d'évaluation et de gestion des carrières pouvaient inciter les collaborateurs de la filiale à agir dans le sens des intérêts des parents. Notre analyse s'est donc attachée à examiner le degré de participation des parents aux décisions d'évaluation, de rémunération et d'évolution des carrières soit par des interventions personnelles directes dans les processus de décision soit par des mécanismes bureaucratiques impersonnels (Harzing, 2001).
Les résultats montrent que le degré de contrôle varie en fonction de plusieurs facteurs liés à la taille de l'entreprise, à la présence d'un partenaire et à la nationalité de ce dernier.

Dans les firmes de grande taille, un système de classification et d'évaluation des emplois a été instauré au niveau mondial. Ce dernier touche au moins les cadres et au plus l'ensemble des salariés. Pour ce qui est des entretiens annuels, ces derniers concernent en général l'ensemble des salariés et servent de base à l'évaluation par un système de fixation d'objectifs. C'est sur l'atteinte de ces objectifs qu'une part variable de la rémunération des cadres (et dans certaines firmes des salariés dans leur ensemble) sera versée.
Le parent intervient directement par la fixation d'objectifs précis à ses cadres dirigeants dans les filiales. Sur la base de ces objectifs ces mêmes dirigeants pour atteindre leurs objectifs respectifs vont fixer un système d'objectifs précis à leurs collaborateurs. Le contrôle par les objectifs se fera donc en cascade depuis la direction jusqu'à la base. Un contrôle personnel

direct et formalisé de la part de la direction parente (ou de la direction de zone) s'oriente vers les cadres dirigeants des filiales. Un contrôle indirect par la formalisation des systèmes d'évaluation s'oriente vers les salariés non cadres.

C'est aussi sur ces mêmes bases que se gèrent les carrières. Pour les cadres supérieurs et parfois les cadres, des « *people review* » sont réalisées par la direction parente à l'échelle internationale et par le biais d'un SIRH qui sert d'ailleurs aussi les autres dimensions de la GRH. La direction du groupe (ou de la zone) intervient ainsi personnellement et directement sur la carrière des cadres dirigeants expatriés, TCN ou locaux au sein des filiales.

Dans certaines entreprises des programmes de mobilité, visant aussi des populations non cadres, ont été mis en place grâce à une gestion dynamique des carrières et dans un souci de développement organisationnel et notamment culturel plus global. De telles politiques en matière de gestion des carrières et notamment de mobilité doivent améliorer le sentiment d'allégeance de la part des équipes locales qui peuvent entrevoir des perspectives de carrières au niveau du groupe. Cette pratique n'est, à l'heure actuelle, pas la plus répandue mais on peut s'interroger sur son devenir dans les dix prochaines années.

Concernant les entreprises de tailles plus réduites si les entretiens annuels formalisés pour les cadres sont des pratiques très répandues à l'échelle internationale ce n'est pas le cas de la classification et de l'évaluation des emplois. Seule la firme « N » qui gère d'ailleurs sa mobilité de façon polycentrique a opté pour une démarche de classification des emplois des cadres. Ce groupe d'entreprises possède rarement un SIRH à l'échelle mondiale et lorsque des tableaux de bords sociaux ont été instaurés, ils sont restreints à des indicateurs de base sur le suivi de la masse salariale et des effectifs. L'entreprise « N » vient d'améliorer son « *système de récolte d'informations* » par des tableaux de bords plus complets concernant ses collaborateurs : « *De nouveaux indicateurs ont été développés concernant la structure des effectifs, la formation, la sécurité et les conditions de travail* ». Si on la compare aux autres entreprises étudiées de taille équivalentes cette entreprise utilise un éventail de mécanismes de contrôle plus large que les autres avec un contrôle par la mobilité internationale faible.

Dans ce groupe d'entreprises, les cadres clés sont globalement des expatriés. Leurs carrières et leurs rémunérations sont gérées par le parent européen. Pour les autres catégories de personnel, l'ensemble de ces politiques sera réalisé localement.

Dans le cas où les entreprises gèrent certaines zones de manière polycentrique, les cadres clés sont locaux. Leurs carrières et leurs rémunérations sont suivies par le siège. Dans l'entreprise « N » les profils et renseignements sur les cadres à potentiel sont insérés dans un SIRH qui

servira de base à l'élaboration de plan de succession et de mobilité dans le cadre de la revue de personnel.

Comme nous l'avons fait pour les autres leviers de contrôle nous allons nous interroger sur l'influence de la présence d'un partenaire sur les politiques de gestion des rémunérations et des carrières.

Globalement dans les pays émergents le parent européen va imposer son système de gestion et de contrôle dans la filiale. Des spécificités locales peuvent être parfois prises en compte dans la formalisation des procédures notamment pour des raisons d'ordre culturel.

Selon nos interlocuteurs les partenaires locaux ne perçoivent pas toujours l'intérêt de telles démarches et la lourdeur de certaines procédures qu'il faudra justifier. Ces démarches de contrôle au sens large sont parfois perçues par le partenaire comme un manque de confiance vis à vis de ses méthodes de travail. Dans certains cas l'envoi d'un DRH expatrié a facilité la mise en œuvre de ces démarches.

Dans les coentreprises avec des pays matures notamment les USA et le Japon, le partenaire a son propre système de gestion, auquel il est attaché, qui s'imposera souvent dans la filiale. Dans le cas où cette solution n'est pas sélectionnée un accord devra être trouvé entre les partenaires. Néanmoins cette question ne semble pas poser trop de difficultés à partir du moment où l'exigence de formalisation est respectée mais il reste à s'entendre sur les objectifs que l'on fixe aux cadres dirigeants de la coentreprise. Cette question est plus délicate et conduit les parents à préférer les filiales majoritaires ou à 100%.

2-2-3 Contrôle par la formation et la communication

La dernière dimension du contrôle que nous avons étudiée réside dans les politiques de formation et de communication du parent européen vers les salariés des filiales.

L'effet de taille que nous avons évoqué au long de cet article agit aussi sur l'étendue des politiques de formation et de communication déployées par les parents.

Dans les firmes de très grande taille une batterie d'outils de communication est déployée afin de sensibiliser les collaborateurs aux objectifs stratégiques et à la culture du groupe.

Des sites intranet, journaux d'information internes ont ainsi été mis en place au niveau mondial et renseignent les collaborateurs sur les orientations stratégiques, les niveaux de performance globale, les bourses d'emploi à l'échelle internationale ou encore les politiques sociales et de GRH. Ces outils visent clairement à *« intégrer les filiale au groupe »* et

notamment à transmettre les *« valeurs »*, les *« grands principes »* ou *« doctrine »* du parent. Des supports de communication sont aussi utilisés pour développer les procédures internes qui traitent des modes d'organisation et de gestion, des procédures financières, des règles d'hygiène et de sécurité, ou encore des règles éthiques. Des enquêtes de satisfaction des salariés sont conduites au niveau mondial et s'inscrivent dans certains cas dans une démarche de qualité totale. Certaines enquêtes participatives sont aussi menées auprès des salariés afin de déterminer des solutions d'amélioration notamment en matière d'absentéisme.
Les sites intranet sont des supports de communication très utilisés notamment pour ce qui concerne les procédures internes. Certaines firmes ont mis en ligne sur leur réseau des procédures RH visant l'ensemble des cadres afin d'améliorer et d'harmoniser la gestion du personnel au niveau du groupe. Seuls les grands groupes « J » et « L » ont une communication interne légère. Ces groupes ont des politiques de mobilité ethnocentriques. Plusieurs éléments peuvent expliquer leur particularisme. Le premier réside pour la firme « J » dans sa récente internationalisation même si cette dernière est présente dans 35 pays et dans des explications d'ordre culturel. Le second facteur concerne la firme « L » et réside dans l'activité même de cette entreprise qui opère dans le secteur du BTP. Les salariés locaux ne sont recrutés que pour la durée du chantier et parfois dans le cadre de la sous-traitance. La firme ne cherche donc pas à les fidéliser ou à les acculturer.

Dans les entreprises de taille plus restreinte, ces politiques de communication s'avèrent coûteuses et sont moins utilisées. La firme « N » déploie néanmoins un certains nombres de programmes de communication et d'information internes notamment en matière de procédures globales et aussi sur le plan des pratiques de GRH du groupe.
Certaines firmes ont mis en place un *« guide politique groupe »*, qui vise à sensibiliser les collaborateurs aux objectifs du parent.

Concernant la formation, les grandes entreprises étudiées accordent des budgets importants notamment en terme de formation globale, donc au niveau du groupe.
Pour les managers des *« séminaires de formation en management, en conduite du changement, en leadership »* ou encore dans les domaines financiers, marketing et RH ont été instaurés. Des formations d'intégration au groupe sont aussi proposées aux collaborateurs locaux. Pour la plupart des grandes multinationales, des universités du groupe, des centres de formation techniques ont été créés et des partenariats avec des écoles locales ont été noués.

Ces centres de formation sont répartis dans le monde entier et permettent aussi de développer des échanges culturels entre des salariés de différentes nationalités. La culture « *maison* » y est valorisée. Ce type de dispositif ne peut être mis en place dans les entreprises de plus petite taille pour des raisons évidentes de coûts. La firme « N » a néanmoins développé des partenariats avec des écoles et universités locales. Des séminaires d'intégration des managers locaux sont parfois mis en place dans certaines entreprises de taille plus restreinte.

Les grandes multinationales et quelques entreprises du second groupe, utilisent les séminaires internationaux par fonctions (RH, marketing, finance, production) pour former les managers aux pratiques globales. Ces rencontres peuvent avoir aussi comme objectif d'échanger « *les meilleures pratiques* ». Les managers de chaque pays se réunissent ainsi une à deux fois par an pour comparer leurs pratiques, leurs savoirs et leurs résultats afin d'instaurer de nouvelles procédures et de nouveaux objectifs.

Dans l'ensemble des firmes étudiées nous avons observé des flux bilatéraux de personnel très important entre le parent européen et les filiales. Ces flux concernent à la fois la mobilité à long terme mais aussi à court terme. Etant donnée l'importance des flux à court terme dans certaines firmes il nous a semblé important de les intégrer à notre recherche en les différenciant des autres flux. Ces transferts ont principalement pour objectif la formation et l'intégration culturelle des collaborateurs. Dans certaines firmes nous avons constaté des flux très importants à l'intérieur de la zone Asie. Les transferts de personnel à court terme (moins d'un an) semblent être de plus en plus utilisés notamment dans le cadre des firmes qui gèrent leur mobilité de façon régiocentrique ou géocentrique. Ces firmes souhaitent remplacer la *« première génération de managers expatriés »* et d'ingénieurs, par des collaborateurs locaux.

Pour conclure cette section, les résultats des entretiens concernant ces derniers leviers ne mentionnent pas d'influence particulière de la présence d'un partenaire sur les politiques de formation ou de communication déployées par les parents. La seule problématique évoquée par nos interlocuteurs réside évidemment dans la question de la protection des savoir-faire dans des domaines particuliers. Par conséquent, la présence du partenaire ne peut pas constituer un frein à de telles politiques de formation visant un transfert de compétences notamment sur le plan technologique.

CONCLUSION GENERALE

Cet article nous a permis d'étudier les divers types de mécanismes RH de contrôle déployés par les multinationales européennes étudiées pour contrôler et coordonner les activités de leurs filiales.

Quatre dimensions principales regroupent ces différents mécanismes de contrôle.

La première consiste à contrôler les décisions de recrutement au sein de la filiale par le bais d'interventions personnelles directes de la part du parent (ou de la direction de la zone géographique) et par le biais de procédures formalisées qui visent un contrôle impersonnel direct sur cette décision (Harzing, 2001).

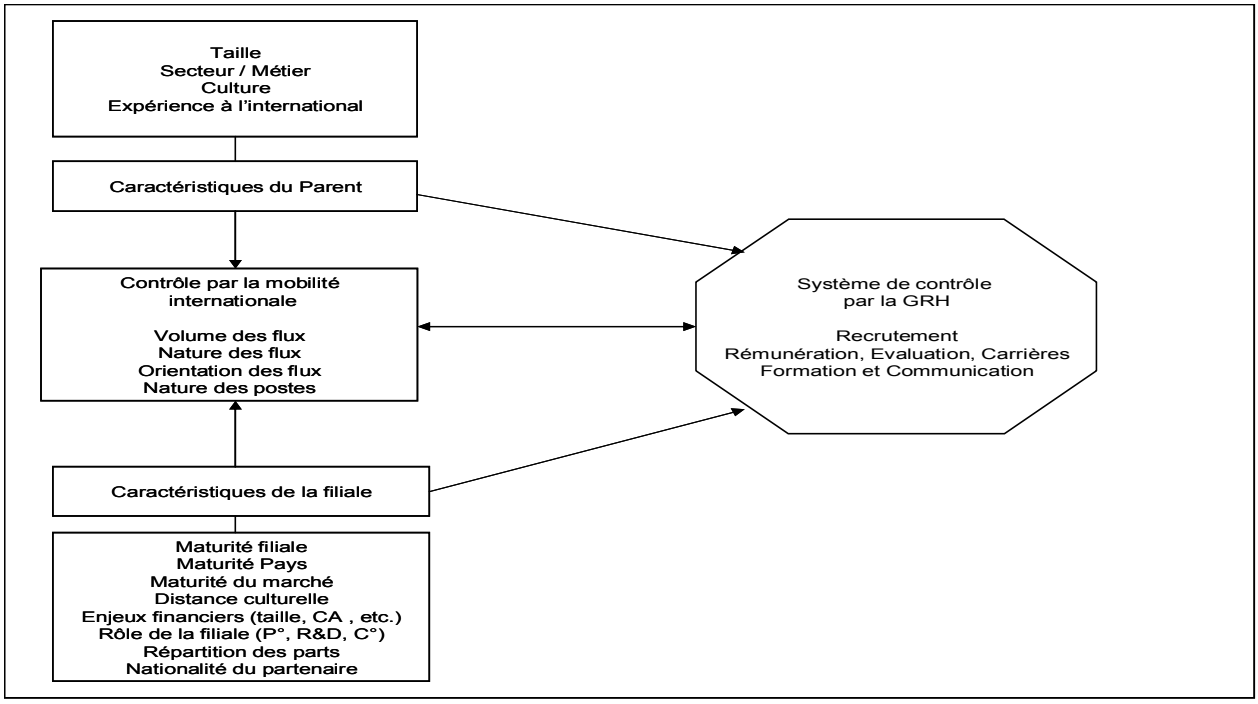
La seconde dimension consiste à placer des personnes en mobilité internationale sur les postes clés de la filiale afin d'exercer un contrôle culturel, de transférer des savoir-faire et de mettre en place un contrôle bureaucratique formel par l'instauration des « procédures groupe ».

La troisième dimension réside dans les démarches d'évaluation et de classification des emplois qui sont à la base des évolutions de rémunération et de carrières. Contrôler ces politiques directement de façon personnelle ou par une formalisation des procédures permet au parent d'aligner le comportement de leurs collaborateurs sur leurs intérêts.

La dernière dimension s'attache à intégrer les collaborateurs locaux au groupe par des politiques de communication et de formation globales.

La mobilité internationale est un support à la mise en œuvre de l'ensemble du système de contrôle notamment lors du rachat ou de la création d'une filiale. Parallèlement dès lors que le système de contrôle est verrouillé, la présence d'expatriés ou de TCN (qui ont été préalablement acculturés) doit théoriquement diminuer pour laisser place à des équipes locales. Néanmoins nous avons vu qu'un certain nombre de facteurs pouvait influencer le système de contrôle de la filiale. Le modèle 1 présente de façon schématique les relations qui ont été établies dans cet article.

Modèle 1 : Schématisation des relations étudiées dans l'étude



Le modèle présente l'influence des caractéristiques du parent et de la filiale sur le système de contrôle par la GRH et clarifie les interactions que nous venons d'évoquer entre ce dernier et le contrôle par la mobilité internationale.

L'influence potentielle du partenaire dans le cadre des coentreprises intervient dans le modèle au travers des variables « répartition en capital » et « nationalité du partenaire ».

Les pays émergents apportent rarement les compétences technologiques fondamentales pour la survie de la filiale, ce qui pourrait expliquer le rapport de domination stratégique du parent européen dans ce type de coopération (Killing, 1983). En Asie les partenaires ne sont parfois que des apporteurs de capitaux et laisse la gestion opérationnelle de la filiale au partenaire européen. Le contrôle que ces derniers exerceront sera plus axé sur les résultats financiers de la filiale. Les résultats de l'étude convergent donc avec ceux de Killing (1983) et reflètent l'importance de la répartition des parts sur le pouvoir de contrôle des parents. Néanmoins il faudrait affiner cette question par d'autres variables telles que le type d'apport du partenaire étranger dans l'alliance et notamment le degré de dépendance en ressources.

Les résultats de l'étude montre une utilisation de plus en plus répandue de la mobilité du personnel sur des missions de court terme dans un objectif de socialisation, de formation et d'intégration culturelle.

Les structures organisationnelles découpées en zones géographiques par grandes régions apparaissent comme un moyen de décentralisation du contrôle et de la coordination des activités de plus en plus utilisé notamment dans le cadre des firmes de grande envergure.

Les résultats en matière de politiques de mobilité convergent avec les anticipations de Heenan et Perlmutter (1979) qui mettaient en relation les différents stades d'internationalisation des firmes avec une évolution de leur gestion internationale des ressources humaines vers des modèles géocentriques et régiocentriques. Notre étude montre l'émergence de nouveaux types de flux importants de nature bilatérale entre le parent et ses filiales, qui n'apparaissent pas dans le modèle de Perlmutter (1969).

Les principales limites de notre étude résident dans le fait que nous n'avons interrogé que le parent européen, pour des raisons de difficultés d'accès au partenaire. Les directions des firmes étudiées ont manifesté une certaine réticence à ce sujet. Une autre limite concerne la généralisation des résultats et la représentativité des firmes étudiées. Enfin nous nous sommes centrés dans cet article sur la partie RH du contrôle. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une analyse intégrative globale des mécanismes de contrôle que nous n'avons pas présenté ici. Néanmoins, il serait intéressant de traiter de l'articulation des mécanismes de GRH et des autres mécanismes de contrôle dans de prochains travaux.

Bibliographie

Baliga B.R. et Jaeger A.M.,1984, "Multinational Corporation : control systems and delegation issues", Journal of International Business Studies, Fall, 1-26.

Beamish, P.W., 1985, "The characteristics of Joint Ventures in developed and developing countries", Columbia Journal of World Business, Fall.

Beichekh N. et SU Z., 2000, « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : état de l'art et perspectives », Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Laval, 13-14-15 Juin.

Björkman I. et Furu P. 2000. «Determinants of variable pay for top managers of foreign subsidiaries in Finland", International Journal of Human Resource Management. Vol 11, 698-713.

Black J.S et Gregersen H.B., 1992, "Serving two masters : managing the dual allegiance of expatriates employees", Sloan Management Review, Cambridge.

Child J. et Yan Y.,1999, "Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China", Journal of World Business, Vol 34, (1).

Edström A.; Galbraith J.R., 1977, "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", Administrative Science Quarterly, juin, vol.22, 248-263.

Etzioni A., 1965, "Organizational control structure" in March (éd)., Handbook of organization, Chicago RandMcNally, p 650-677.

Evrard Y., Pras B., Roux E., 1993, Etudes et recherches en marketing : fondements Méthodes, Nathan, Paris.

Geringer J.M. et Frayne C.A. 1990. " Human resource management and international joint venture control: a parent company perspective". Management International Review, special issue, 103-120.

Geringer J.M. et Hebert L., 1989, "Control and performance of International Joint Ventures", Journal of International Business Studies, summer, 235-254.

Green S.G et Welsh M.A,1988, "Cybernetics and dependance. Refining the control concept." Academy of Management Review, vol.13, n°2, 287-301.

Gomez-Mejia L.R. et Wiseman R.M.., 1997, "Refraining executive compensation : an assement and outlook", Journal of Management, vol.23, n°3, 291-374

Harzing A.W.K (1999) Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms. edn. Cheltenham: Edward Elgar.

Harzing, A.W, 2001, "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries" Journal of World Business, Winter, Vol. 36, n° 4, 366-380.

Heenan D.A., Perlmutter H.V., 1979, *Multinational Organization Development*, Reading, M.A : Addison-Wesley Publishing Company.

Huault I. (1994), Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon III, IAE.

Huault I. (1995), "Multinationalisation et processus de contrôle des filiales : une différenciation des pratiques selon les stratégies", 4ème Congrès de l'AIMS, Paris.

Inkpen A., Beamish P.W., 1997, "Knowledge, bargaining power and the instability of international joint ventures" Academy of Mangement Review, vol.22, n°1, 177-202.

Jaussaud J., Schaaper J.et Zhang, Z.Y. (2000 A.D.), "Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : répartition du capital et politiques d'expatriation", Actes de la IXičme Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-25-26 Mai.

Killing J.P., 1983, Strategies for joint venture success. New York, Praeger.

Kobrin S.J., 1988, "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", Human Resource Management, vol 27, Spring, 17-31.

Legewie J., 2002, "Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China : problems of an expatriate-based management system", International Journal of Human Resource Management, Vol 13, n°6, September, 901-919.

Lorange M.F., Morton S. et Ghoshal, 1986, Strategic Control. St. Paul : West.

Makhija, M.V., Ganesh U., 1997, "The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures", Organization Science, vol 8, n°5, 508-527.

Mintzberg H., 1979, The structuring of organization. New Yok : Prentice-Hall.

Ouchi W.G., 1977, "The relationship between organizational structure and organizational control", Administrative Science Quarterly, mars, 95-113.

Perlmutter H.V., 1969, "The Tortuous evolution of the multinational corporation", Columbia Journal of World Business, january-february, 9-18.

Pierre P., 2004, «Une internationale des cadres ou des cadres internationaux ? », Management International, HEC Montréal, numéro 3, vol 8, 55-64.

Roth, K., et O'Donnell, S. 1996. "Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory ", Academy of Management Journal, vol 39, 678-703.

Schaan J.L.,1983, "Parent Control and Joint Venture Success : the case of Mexico", Doctoral dissertation, University of Western Ontario.

Selmer J. 2002, " To train or not to train? European expatriate managers in China", International Journal f Cross Cultural Management, Vol 2, 37-51.

Selmer, Jan; de Leon, Corinna T, 2002, " Parent cultural control of foreign subsidiaries through organizational acculturation: a longitudinal study", International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, n°8, 1147-1165.

Thiétart R.A, 1999, Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.

Tomlinson J.W.C.,1970, The joint venture process in international Business Indian and Pakistan, Cambridge, Mass : MIT Press.

Toyne B. et Kuhne, R.J., 1983, "The management of the international executive compensation and benefits process", Journal of International Business Studies, Winter, 37-50.

Yan A. Et Gray B., 2001, "Antecedents and effects of parent control in international joint ventures", Journal of Mangement Studies, May,vol 38, n°3, 393-416.

Yaping Gong. 2003, "Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance", Academy of Management Journal, Vol 46, 728-739.

West M.W., 1959, "Thinking ahead : the jointly owned subsidiary", Harvard Business Review, July-august, 31-32.