

83

RECEIVED

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE  
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE  
DE "DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION"  
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER:  
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE  
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES  
AU PORTUGAL

*4<sup>ème</sup> Partie*

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antônio de Brito Sequeira Carvalho

RESERVADO



I. E. E.  
Biblioteca  
9. Int.  
14  
043-0.  
34399

HG 5642.237 1987

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE  
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE  
DE "DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION"  
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER:  
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE  
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES  
AU PORTUGAL

*4<sup>ème</sup> Partie*

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antônio de Brito Sequeira Carvalho

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE  
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE  
DE " DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION "  
DOCTORAT D'ETAT

LES IMPLANTATIONS DES ENTREPRISES A L'ETRANGER :  
UN MODELE D'ANALYSE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE  
APPLICATION AU CAS DES ENTREPRISES FRANÇAISES IMPLANTEES  
AU PORTUGAL.

4<sup>ème</sup> PARTIE

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antonio de Brito Sequeira Carvalho

**CHAPITRE XIII**

**LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DE CONTROLE  
DES IMPLANTATIONS LOCALES**

## -13 - LES PROCESSUS ADMINISTRATIFS DE CONTROLE DES IMPLANTATIONS LOCALES

### 13.1. - La théorie du contrôle dans le management :

On a déjà défini, en termes synthétiques, le processus administratif des entreprises, ou des organisations, comme un système ouvert, cyclique, de planification, d'organisation, de recrutement du personnel, de direction et de contrôle. Toutes ces fonctions - systèmes administratifs sont intimement liées entre elles : elles sont interdépendantes et en interaction. La fonction contrôle sur laquelle porte ce chapitre est intimement liée aux autres fonctions du processus administratif (de gestion). En effet, la planification, l'organisation, le recrutement du personnel et la direction des entreprises en tant qu'activités interdépendantes, ont une incidence directe et intense sur les activités de contrôle des activités de gestion de ces mêmes entreprises. Ainsi, les objectifs et autres buts qui orientent les plans, servent de base à la sélection des standards de contrôle, les programmes élaborés trouvent leur expression financière dans les budgets et dans le contrôle budgétaire. Le style de direction pratiqué a aussi une influence déterminante sur les types et modalités de contrôle mis en place, de même que les profils et les caractéristiques psychologiques et socio-culturelles des individus intégrant les organisations. Dans cette interaction systémique et cyclique réside la clé de l'efficacité des processus de contrôle. Quoique moins englobant que les autres fonctions administratives qui intègrent le "cycle du management", le contrôle représente une contrepartie nécessaire à l'efficacité de toutes les autres. En effet, le contrôle effectue la mesure et l'évaluation des résultats des actions de gestion obtenus à partir du processus cyclique de la planification, de l'organisation, de recrutement (et de formation) du personnel et de la direction, à travers lequel sont gérées les entreprises (Fig. 1). Aucun plan n'est achevé et réalisé sans que soient élaborés les moyens et les processus pour évaluer ses résultats et ses conséquences.

Le mot contrôle a beaucoup de connotations et sa signification dépend de la fonction et du domaine spécifiques auxquels il s'applique (1). F. Kast et J. Rosenweig présentent plusieurs acceptations ou connotations que peut prendre le mot contrôle :

(1) Idalberto Chiavenato : Administração de Empresas, uma abordagem contingencial, éd. Mc Graw - Hill do Brasil, São Paulo, 1982.

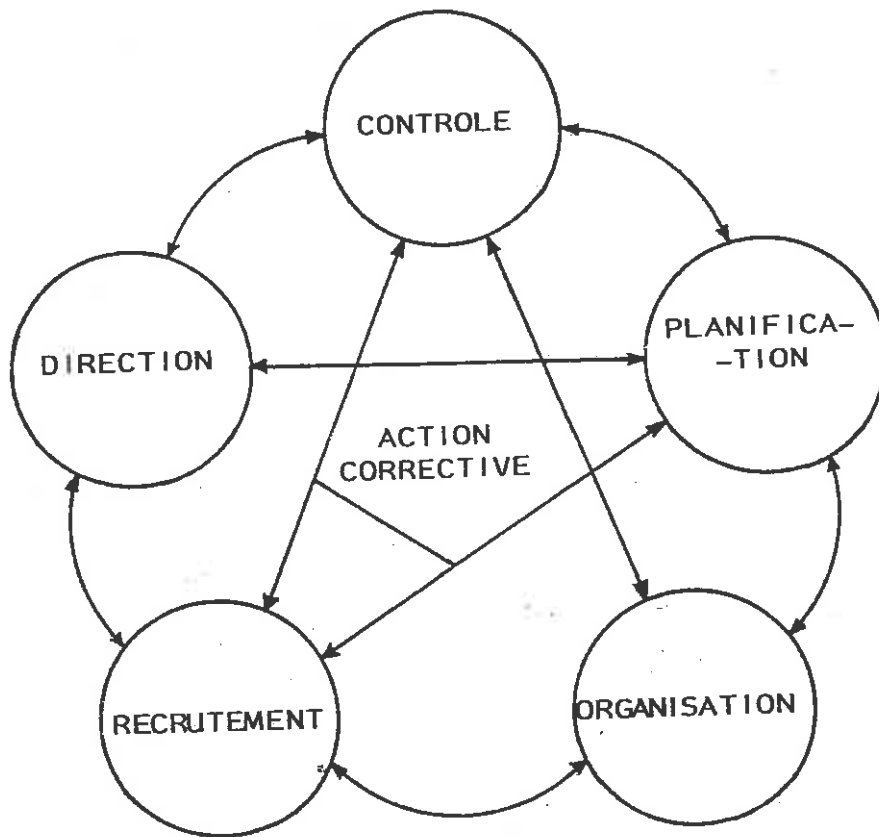


Fig. 1 - Le contrôle dans le cycle du management des entreprises.

- Vérification (chez Fayol)
- Régulation (dans la théorie des systèmes et dans la cybernétique)
- Comparaison avec un standard (dans le contrôle de gestion)
- Exercice d'autorité (chez A.Etzioni) (2) ou de pouvoir (chez E.Enriquez) (3)
- Frein ou restriction (sens commun).(1).

Dans cette liste de 5 dimensions transparaissent autant de perspectives significatives et opérationnelles pour la théorie de l'organisation et l'exercice de la gestion des entreprises. Toutefois, en termes de pratique concrète de la gestion des entreprises, et, de ce fait, de la théorie du management, la troisième de ces connotations du mot contrôle (conçu en tant qu'activité impliquant la comparaison d'un résultat réel avec un standard), à cause de ses possibilités d'opérationnalité directe, a eu un plus large succès en termes d'utilisation pratique, que les autres connotations et apparaît aujourd'hui d'utilisation courante dans le domaine du management.

L'acte de procéder à la vérification d'un évènement ou d'une situation quelconque implique, non seulement l'existence et l'utilisation d'un instrument à travers lequel on peut procéder à des opérations de mesure ou d'évaluation, mais aussi l'existence d'un standard préalablement choisi, qui puisse nous servir de cadre, ou d'élément de référence pour réaliser le processus de contrôle. La fonction de contrôle se caractérise donc en termes opérationnels par le fait qu'il implique toujours le maniement administratif d'une façon explicite ou implicite, d'une unité de mesure déterminée.

Face à cette diversité sémantique du mot contrôle, des auteurs comme J. Litterer (4) ont une attitude éclectique qui cherche à concilier les différentes connotations dans une définition de caractère englobant. Ainsi, pour cet auteur, "le contrôle ne se réfère pas seulement aux évènements directement en rapport avec la réalisation des objectifs importants de l'organisation, mais aussi à tous ceux liés à la conservation des conditions qui lui permettent de fonctionner d'une façon adéquate à l'obtention de ces objectifs."

(1) Fremont Kast et James Rosenweig, *Organização e administração : um enfoque sistémico*, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1976, traduction portugaise du livre "Organisation and Management : a systems approach "

(2) Organisations Modernes op. cit.

(3) De la horde à l'Etat, éd. Gallimard, Paris, 1983.

(4) J.Litterer, *Análise das organizações*, Editora Atlas, São Paulo, 1970.

La finalité du contrôle est d'assurer que les résultats des opérations et les performances des organisations correspondent, autant que possible aux objectifs préalablement établis. Dans cette acception, les activités de contrôle sont envisagées dans une acception fonctionnelle assez générale par rapport au fonctionnement des organisations sociales. Il faut toutefois préciser, pour donner une véritable opérationnalité théorique à cette notion, que l'exercice d'une activité de contrôle présuppose l'existence d'objectifs et de plans, car on ne peut pas contrôler un processus organisationnel sans avoir préalablement des plans qui définissent ce qui doit être fait au sein de l'organisation et par l'organisation. Le contrôle vérifie donc si l'exécution des activités planifiées correspond aux spécifications de ce qui a été planifié.

Pour H. Koonz et C. O'Donnel (1), "le contrôle est la fonction administrative qui consiste à mesurer et à corriger les performances des subordonnés pour assurer que les objectifs de l'entreprises et les plans établis pour les atteindre soient réalisés".

Pour B. Goetz (2) "le contrôle administratif requiert la conformité des plans aux actes".

Le processus de contrôle agit donc dans le sens d'ajuster les opérations organisationnelles à des standards préalablement établis par les instances dirigeantes de l'organisation et fonctionne à partir de l'information qu'il reçoit. C'est cette information qui rend possible l'opportunité des actions correctives, qui constituent la base du processus de contrôle. De ce fait, le processus de contrôle doit être défini en fonction des résultats que l'on prétend obtenir à partir des plans, des politiques, des organigrammes et des procédures élaborées. Le contrôle implique donc la réalisation d'opérations de comparaison avec des standards préalablement établis de façon à rendre possible une prise d'action corrective quand survient un écart inacceptable entre les réalisations et les objectifs planifiés. Cette situation corrective, non seulement boucle le cycle administratif, mais implique et détermine la réactivation réorientée de tout le processus administratif (3). On peut donc affirmer que la fonction de contrôle représente l'étape du processus administratif qui maintient et reproduit les activités des entreprises (4), ou des

(1) Harold Koonz et Cyrill O'Donnel-Management, éd. Mc.Graw-Hill op. cit.

(2) Billy Goetz, Management Planning and Control, Mc Graw-Hill Book Co, New York, 1949.

(3) Marcel Laflamme : Les systèmes de management op. cit.

(4) ou organisations.

-départements, à l'intérieur des limites et des conditions préalablement établies à travers la concrétisation d'activités de mesure et de comparaison avec les systèmes d'attentes et d'orientations de leurs instances dirigeantes, qui peuvent être soit implicites soit explicites en termes d'objectifs, de plans, de programmes, de procédures, de règles ou de règlements.

La théorie moderne systémique du contrôle se fonde sur trois concepts fondamentaux : (1)

a) Celui d'autorégulation (homéostasie) qui consiste dans la capacité qu'ont tous les organismes et organisations à déterminer leur propre fonctionnement, à s'autorégler, c'est-à-dire à retourner à une situation d'équilibre stable par l'intermédiaire de certains de leurs mécanismes, chaque fois qu'ils ont été soumis à une perturbation provoquée par un stimulus extérieur. C'est l'auto-régulation qui garantit la continuation d'un équilibre dynamique dans tout processus organisationnel.

b) Celui de rétroaction qui consiste dans le mécanisme qui fournit des informations relatives aux niveaux de performance passés ou présents, nécessaires à la prise de décision par les responsables pour promouvoir l'ajustement du système.

c) La cybernétique est au sens étymologique la science de la communication, du contrôle, du pilotage (2), des organismes vivants et des machines. La cybernétique implique communication et contrôle, en établissant un flux d'informations dans les systèmes complexes et dans les systèmes organisationnels.

Le contrôle est une activité présente à plusieurs degrés dans presque toutes les formes d'action au niveau organisationnel. En effet, les gestionnaires doivent passer une grande partie de leur temps à observer, réviser et évaluer les performances concrètes des personnes, des méthodes, des procédures, des équipements, des matières premières, des produits et services, à tous les niveaux des trois grands niveaux organisationnels des entreprises. Dans ce sens, les activités de contrôle peuvent être classées à partir de leur localisation dans ces trois niveaux organisationnels, c'est-à-dire, selon leur propre sphère d'application - en trois catégories principales : les contrôles au niveau institutionnel ou stratégique, les contrôles au niveau intermédiaire

(1) F.Kast et J.Rosenweig, op. cit.

(2) Jacques Mélése - La gestion par les systèmes, éd. Hommes et Organisations, Paris, 1976.

- départements, à l'intérieur des limites et des conditions préalablement établies à travers la concrétisation d'activités de mesure et de comparaison avec les systèmes d'attentes et d'orientations de leurs instances dirigeantes, qui peuvent être soit implicites soit explicites en termes d'objectifs, de plans, de programmes, de procédures, de règles ou de règlements.

La théorie moderne systémique du contrôle se fonde sur trois concepts fondamentaux : (1)

a) Celui d'autorégulation (homéostasie) qui consiste dans la capacité qu'ont tous les organismes et organisations à déterminer leur propre fonctionnement, à s'autorégler, c'est-à-dire à retourner à une situation d'équilibre stable par l'intermédiaire de certains de leurs mécanismes, chaque fois qu'ils ont été soumis à une perturbation provoquée par un stimulus extérieur. C'est l'auto-régulation qui garantit la continuation d'un équilibre dynamique dans tout processus organisationnel.

b) Celui de rétroaction qui consiste dans le mécanisme qui fournit des informations relatives aux niveaux de performance passés ou présents, nécessaires à la prise de décision par les responsables pour promouvoir l'ajustement du système.

c) La cybernétique est au sens étymologique la science de la communication, du contrôle, du pilotage (2), des organismes vivants et des machines. La cybernétique implique communication et contrôle, en établissant un flux d'informations dans les systèmes complexes et dans les systèmes organisationnels.

Le contrôle est une activité présente à plusieurs degrés dans presque toutes les formes d'action au niveau organisationnel. En effet, les gestionnaires doivent passer une grande partie de leur temps à observer, réviser et évaluer les performances concrètes des personnes, des méthodes, des procédures, des équipements, des matières premières, des produits et services, à tous les niveaux des trois grands niveaux organisationnels des entreprises. Dans ce sens, les activités de contrôle peuvent être classées à partir de leur localisation dans ces trois niveaux organisationnels, c'est-à-dire, selon leur propre sphère d'application - en trois catégories principales : les contrôles au niveau institutionnel ou stratégique, les contrôles au niveau intermédiaire

(1) F.Kast et J.Rosenweig, op. cit.

(2) Jacques Mèlèse - La gestion par les systèmes, éd. Hommes et Organisations, Paris, 1976.

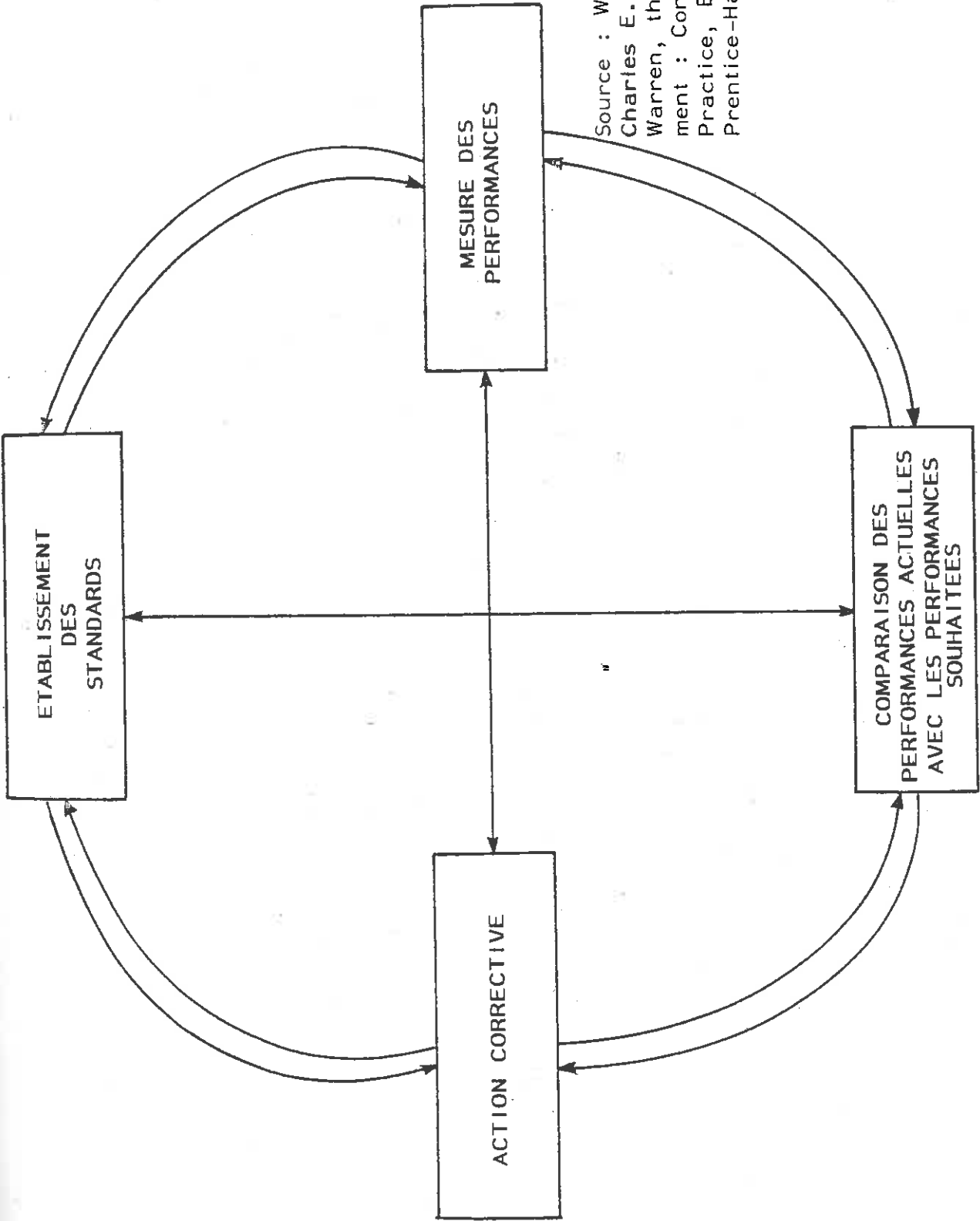
DIMENSION TEMPORELLE D'EXECUTION.		
pré-contrôle ou ex-ante	Concomitante ou en temps réel	à postériori ou historiques

NIVEAU DE L'ENTREPRISE	TYPE DE CONTROLE	CONTENU	HORIZON TEMPOREL	ORIENTATION ORGANISATIONNELLE
INSTITUTIONNEL	STRATEGIQUE	GENERAL ET SYNTHETIQUE	ORIENTE A LONG TERME	ORIENTATION GLOBALE, ENVISAGE L'ENTREPRISE COMME UNE TOTALITE, COMME UN SYSTEME
INTERMEDIAIRE	TACTIQUE	MOINS GENERAL ET SYNTHETIQUE	ORIENTE VERS LE MOYEN TERME	ENVISAGE CHAQUE UNITE (DEPARTEMENT) DE L'ENTREPRISE EN SOI.
OPERATIONNEL	OPERATIONNEL	DETAILLE ET ANALYTIQUE	ORIENTE VERS LE COURT TERME	ENVISAGE CHAQUE TACHE OU OPERATION EN SOI.

D I M E N S I O N S   O R G A N I S A T I O N N E L L E S   D E   C O N T R O L E

I N S T R U M E N T S   E T   T E C H N I Q U E S   A D M I N I S T R A T I V E S   D E   C O N T R O L E

TABLEAU 1 - LES MODALITES ORGANISATIONNELLES DE CONTROLE



Source : William H. Newman,  
 Charles E. Summer et Kirby  
 Warren, the Process of manage-  
 ment : Concepts, Behaviour and  
 Practice, Englewood Cliffs N.J.  
 Prentice-Hall Inc. 1967.

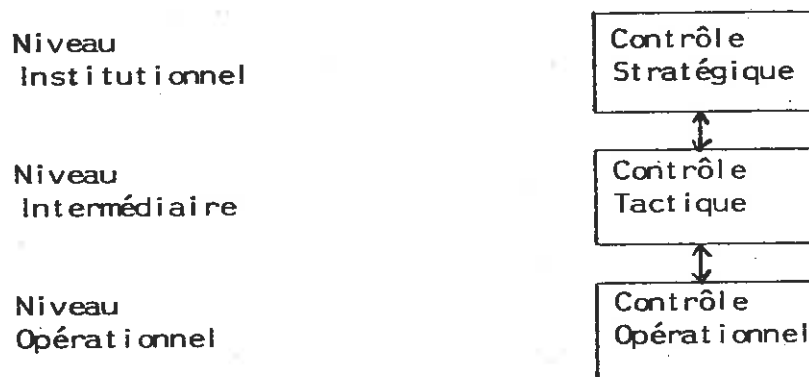
Fig. 2 - Le cycle du processus de contrôle.

ou structurel, les contrôles au niveau opérationnel ou de l'exécution (Tableau 1).

Les performances de l'entreprise sont constamment évaluées et comparées avec les critères établis dans les processus de planification. Les politiques, les standards, les règles, les procédures, les budgets et autres types de plans élaborés dans les processus de planification et d'organisation, constituent, à travers des processus de spécification opérationnelle adéquats, les bases informationnelles pour identifier et déterminer les niveaux de performance efficaces et efficients pour les entreprises administrées. Les standards sont élaborés et fixés à partir des objectifs planifiés. Ils servent ensuite de tableau de référence pour les programmes et les procédures dont la mise en application doit être rigoureusement suivie (1).

Quand les résultats obtenus s'écartent d'une façon significative des résultats attendus (des standards) alors, le gestionnaire doit en découvrir les causes et les raisons et, si nécessaire, prendre des mesures de correction pour ajuster le déroulement des opérations de l'entreprise, avant que l'écart puisse s'aggraver et déterminer, de ce fait, des pertes irréparables pour son organisation. En réalisant des corrections au mode de gestion de son entreprise, le gestionnaire cherche à réduire l'écart (réel ou prévisible) entre le standard de performance attendu et le résultat obtenu dans la réalité (Fig. 2).

Les trois niveaux de contrôle inter-agissent et s'imbriquent intimement les uns dans les autres.



(1) Mervin Kohn, Dynamic managing: Principles Process, Practice, Menlo Park, Cal  
Cummings, publ. 1977.

-13.2. - Le contrôle international ou les mécanismes de gouvernement à distance :

Quand les entreprises s'implantent l'étranger, le contrôle exercé depuis les principaux centres de décision risque de rencontrer des problèmes d'application et même de perdre son efficacité organisationnelle. En s'internationalisant l'entreprise accroît son propre niveau de complexité organisationnelle, à travers un processus de dispersion spatiale, non seulement au niveau géographique, mais aussi au niveau institutionnel, économique, politique, socio-culturel, etc. (1).

Ces facteurs de rupture organisationnelle exigent la création de mécanismes "de gouvernement à distance" (2) qui permettent aux instances dirigeantes des groupes qui s'internationalisent, de maintenir leur contrôle sur des ensembles de plus en plus étendus et différenciés, tout en donnant la possibilité à ceux qui gèrent les différentes unités organisationnelles implantées à l'étranger, d'exercer efficacement leurs propres responsabilités.

Cette situation a été aussi mise en évidence par des auteurs comme Henri de Bodinat, Jean Klein, Bernard Marois (3) pour qui " dans une firme internationale, le contrôle connaît deux paradoxes inexistants pour une entreprise nationale " :

1) Une filiale à l'étranger, opérant dans un environnement moins bien connu et plus incertain que l'environnement national, doit disposer d'une autonomie plus grande qu'une unité située dans le même pays que la maison-mère. D'autre part, les moyens de contrôle informels sur une filiale à l'étranger sont beaucoup plus difficiles à mettre en oeuvre que pour les activités nationales. En effet, les distances géographiques, linguistiques, culturelles et les particularités locales, concourent à rendre nécessaire l'emploi de systèmes de contrôle formels pour les filiales à l'étranger. Ce formalisme des processus de contrôle est d'autant plus indispensable que le niveau d'autonomie accordé par le siège à une implantation étrangère est plus grand. L'autonomie signifie ici un plus grand pouvoir de décision, mais n'implique pas une absence ou

(1) Richard Hall - Organizations : structure and process, Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 1972.

(2) Max Pagés, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, Daniel Descendre, L'emprise de l'organisation, éd. P.U.F., 1979.

(3) Henri de Bodinat, Jean Klein, Bernard Marois - Gestion Financière Internationale, éd. Dunod, 1978.

une perte de contrôle, bien au contraire. " Le paradoxe vient donc du fait que, bien qu'étant beaucoup plus nécessaires dans une entreprise internationale que dans une entreprise purement nationale, les systèmes de contrôle formels y sont beaucoup plus difficiles à mettre en place que dans un environnement national " étant donné les différences institutionnelles, structurelles et conjoncturelles entre l'espace domestique et les différents espaces nationaux d'implantation.

2) La mise en place de ces systèmes formels de contrôle se heurte, en plus, à un deuxième obstacle. Le fait de gérer une entreprise comme un système organisationnel intégré (1), implique une centralisation décisionnelle très affirmée et une éventuelle manipulation tactique, par les pouvoirs centraux, des résultats des filiales étrangères; incompatibles à la fois avec la nécessité d'autonomie et avec la nécessité parallèle de contrôle citée ci-dessus. Dans un système organisationnel intégré à travers des différents espaces nationaux, non seulement un grand nombre de décisions doivent être prises au niveau central, mais aussi, fréquemment, à cause des interdépendances existant en son sein et des arrangements organisationnels mis en place par ses instances centrales, il devient très difficile de mesurer la contribution exacte, pour les résultats globaux du groupe, des implantations étrangères.

Dans ces conditions, l'implantation d'un système de contrôle décentralisé, fondé principalement sur des critères de résultats (par ex. le profit) des implantations étrangères, viole l'un des principes fondamentaux du contrôle qui consiste dans le fait que la responsabilité par la performance doit coïncider avec la responsabilité du point de vue décision. Ce qui n'est pas le cas lorsque les entreprises deviennent des systèmes productifs intégrés au niveau international (2). Cette situation empêche donc la concrétisation d'une véritable autonomie de gestion des implantations étrangères (3).

A notre avis, les problèmes énoncés par ces auteurs correspondent à des situations bien réelles qui se posent à des entreprises qui doivent

(1) Charles Albert Michalet - Le capitalisme mondial, éd. PUF, op. cit.

(2) Charles Albert Michalet - Le capitalisme mondial, éd. PUF, op. cit., H. de Bodinat, J.Klein, B.Marois - Gestion financière internationale, op. cit.

(3) Cette remarque s'applique surtout à la situation des groupes internationaux qui sont arrivés à intégrer leur propre gestion au niveau international. Toutefois, il existe des cas d'entreprises qui par choix stratégique, ou par contrainte interne ou externe, sont amenées à accorder à leurs implantations étrangères (ou à certaines d'entre elles) une autonomie presque totale.

contrôler des implantations à l'étranger. Ils attirent notre attention sur les exigences de contrôle de ces implantations et sur les difficultés organisationnelles qu'ils impliquent, qui constituent parfois de vrais dilemmes administratifs. Toutefois, les auteurs ne mettent pas suffisamment en évidence le fait que les solutions administratives de contrôle trouvées par les entreprises correspondent toujours à des contraintes internes et externes, dont le jeu interactif détermine parfois l'apparition de solutions organisationnelles contingentes qui échappent au cadre restreint de référence (1) qui détermine les conclusions trop linéairement affirmatives de ces auteurs. Comme on aura l'occasion de le voir, le degré d'autonomie dans la gestion des implantations étrangères varie non seulement en fonction de variables externes et internes au groupe, mais aussi selon le niveau organisationnel et décisionnel concerné.

Les résultats de notre enquête ont mis en évidence que le contrôle opérationnel est toujours décentralisé au niveau de l'implantation locale, à cause des impératifs de la distance spatiale et de la diversité d'environnement, qui rendent impossible (en termes physiques et de coût) un contrôle direct de l'exécution des opérations à partir du siège ou du pouvoir central. Pour ce qui concerne les décisions stratégiques et tactiques (ou fonctionnelles), qui constituent, elles, l'enjeu du processus de décentralisation dans la gestion internationale, les solutions organisationnelles concrètes vont, comme on le verra par la suite, être fonction de plusieurs niveaux de variables et de facteurs de contingence qui agissent sur les configurations des systèmes de gestion des entreprises et les déterminent.

On peut représenter le processus de contrôle d'une entreprise internationale à travers le graphique de la Fig. 3.

Au niveau international, les contrôles opérationnels ne peuvent jamais être exercés directement par les instances centrales. Les contrôles tactiques (généralement de caractère administratif fonctionnel), quoiqu'étant souvent réalisés au niveau des implantations locales, peuvent être aussi exercés sans problème par les instances centrales, le tout dépendant des solutions organisationnelles qui se sont imposées aux entreprises. Quant au contrôle stratégique, il est presque toujours, en réalité, conservé, du moins en partie, au niveau des instances centrales de pouvoir, mais, comme on a eu l'occasion de le voir, dans certains cas bien précis, il peut être aussi exercé au niveau des implantations locales.

(1) L'analyse des processus de gestion financière des groupes internationaux.

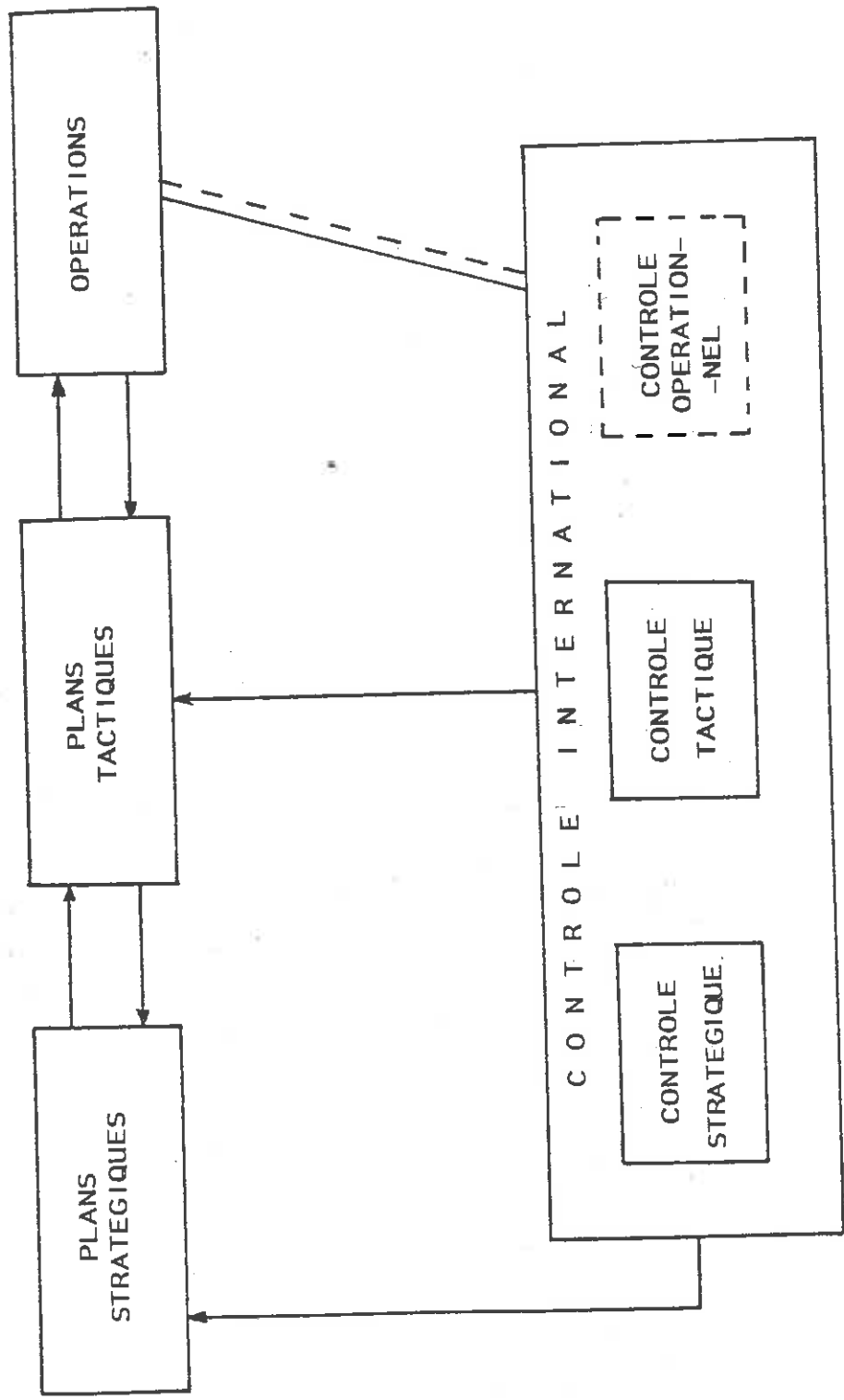


Fig. 3 - Le processus de contrôle dans une entreprise internationale.

Le processus de décentralisation relative ou contingente (1), inhérent à la gestion des implantations étrangères des entreprises multinationales, implique la mise en place de systèmes de contrôle formels qui ont comme fonction non seulement de fournir de l'information sur les performances des implantations locales aux instances centrales, mais qui constituent aussi, de très puissants instruments d'intégration socio-administrative du personnel responsable de ces implantations étrangères aux opérations globales du groupe.

De ce fait, les rapports entre les instances centrales domestiques et les implantations locales, se développent à l'intérieur d'un appareil de règles formelles (plans, prévisions, budgets, comptes-rendus, rapports, surtout de nature financière) qui aident à assurer la coordination et le contrôle des activités locales au sein de l'organisation internationale des groupes respectifs, et qui constituent de véritables systèmes de contrôle. Toutefois, comme on aura l'occasion de le montrer, l'existence de ces méthodes formelles de contrôle ne remplace pas les contacts personnels et les visites d'inspection, qui constituent l'un des éléments les plus importants et les plus fiables de l'appareil de contrôle mis en place par le pouvoir central des groupes pour gérer leurs implantations étrangères.

La configuration de cet appareil, de ce système de contrôle va, elle aussi, être contingente en fonction des principaux facteurs déterminants agissant au niveau des spécificités de l'environnement international, des structures internes des entreprises et de leurs propres stratégies au niveau international.

Dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, on va essayer de mettre en évidence quels sont les principales configurations de systèmes administratifs de contrôle qui sont utilisés par ces entreprises pour gérer leurs implantations locales, et comment ces configurations administratives varient et sont déterminées par plusieurs facteurs de contingence organisationnelle qui nous semblent significatifs pour expliquer leur mise en application (Fig. 4).

(1) On peut avancer la notion d'autonomie contingente pour caractériser le fait que le niveau d'autonomie des implantations étrangères varie en fonction des contraintes internes et d'environnement auxquelles sont soumis les groupes multinationaux.

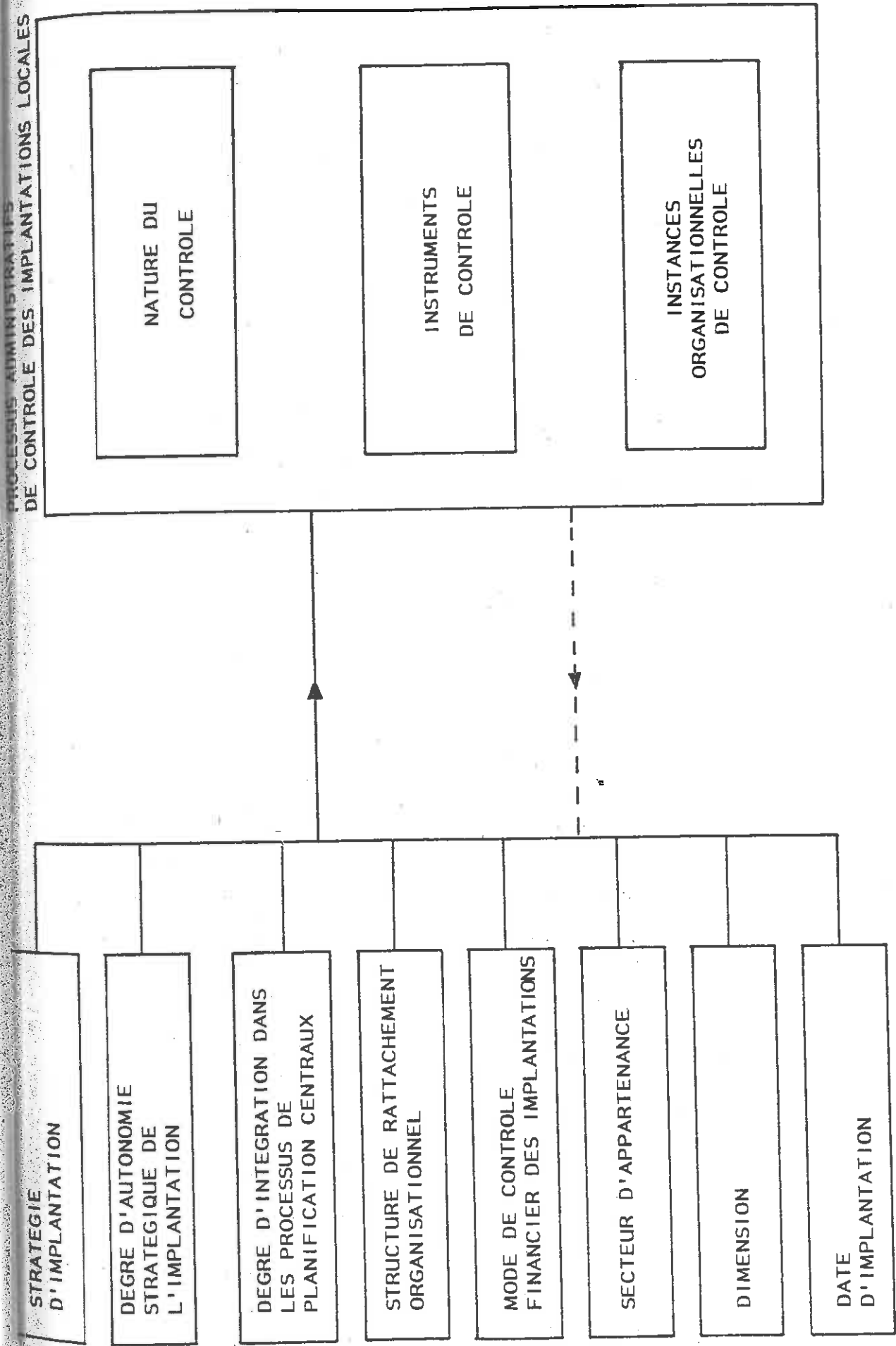


Fig. 4 - Système de détermination contingentiel des processus administratifs de contrôle des implantations locales.

### 13.3. - Les procédures administratives de contrôle des implantations portugaises :

Comme on vient de le montrer, la réalisation du contrôle au niveau des systèmes de gestion des entreprises implique nécessairement l'élaboration et la mise en application d'un système de communication entre les instances ou les unités contrôlées, les instances de contrôle et les instances dirigeantes qui décident des mesures de contrôle (1) après avoir obtenu l'information pertinente.

Ce système s'intègre (et s'articule en le bouclant en termes de sa propre fonctionnalité) dans le système du cycle des opérations de management des opérations locales par les instances dirigeantes du siège (Fig. 5).

Au niveau international, le contrôle des implantations étrangères se différencie et se complique par rapport au contrôle de gestion des unités domestiques. Quoique les principes soient les mêmes, la distance, la différenciation et la complexité accrues des environnements d'implantation déterminent l'apparition de nouvelles variables et dimensions déterminant les processus de fonctionnement des entreprises, qui rendent par conséquent nécessaire la mise en oeuvre de nouvelles méthodes et solutions administratives plus complexes, adaptées aux exigences d'un processus de contrôle extraterritorial par rapport à l'espace domestique d'origine.

Plusieurs solutions sont généralement conçues et mises en application pour résoudre les deux ordres de difficultés (2) qui se posent à la mise en place de systèmes de contrôle formels au niveau international : la différenciation multidimensionnelle des environnements d'implantation et les liens d'intégration organisationnelle qui doivent nécessairement exister à l'intérieur des groupes internationaux.

Dans le cas des implantations françaises au Portugal on a déjà eu l'occasion de mettre en évidence dans d'autres chapitres, plusieurs mécanismes et solutions organisationnelles qui répondent directement, quoiqu'à un autre niveau structurel d'opération, à ces impératifs. Ce sont : les mécanismes de coordination, les systèmes d'intégration organisationnelle, les processus de planification institutionnalisés, qui relient les implantations locales

(1) Ce système peut se réduire à une seule instance (autorégulation) ou seulement à deux instances.

(2) Qui constituent deux paradoxes selon H. de Bodinat, Jean Klein et Bernard Marois, cf. op. cit.

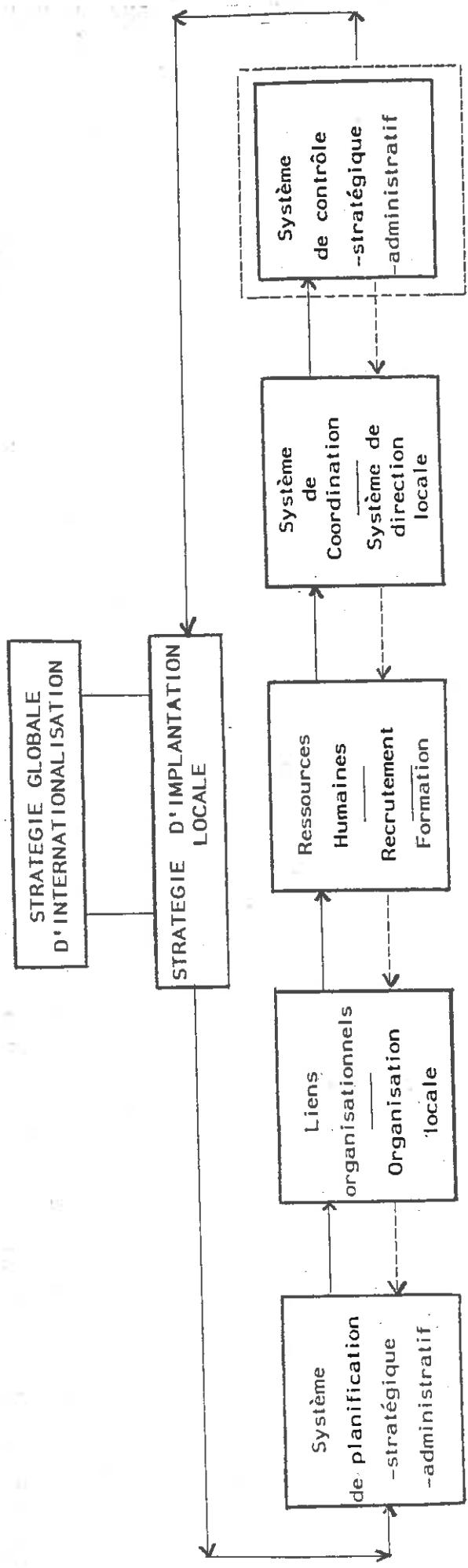


Fig. 5 - Système de gestion des implantations locales.

aux instances centrales des groupes respectifs.

Dans ce sous-chapitre nous analyserons les principales procédures et instruments administratifs de contrôle avancés par les responsables des entreprises interviewés, comme étant utilisés par les entreprises pour contrôler leurs implantations portugaises.

En ce qui concerne la nature des procédures administratives de contrôle, plusieurs modalités instrumentales de contrôle ont été avancées :

- Le contrôle comptable et financier, qui dépasse souvent largement les comptes annuels légalement obligatoires, le bilan et le compte d'exploitation. Beaucoup d'implantations locales sont tenues d'envoyer aux services du siège des bilans et comptes d'exploitation (mensuels, trimestriels, quadrimensuels ou semestriels).

- Le contrôle budgétaire, généralement des budgets annuels. Aucune entreprise n'a indiqué utiliser des budgets pluriannuels.

- Le contrôle stratégique, généralement effectué au moyen de plans à trois ou cinq ans.

Comme systèmes d'indicateurs de performance on trouve l'utilisation d'instruments comme les tableaux de bords qui peuvent être mensuels, trimestriels ou quadrimensuels.

- Le contrôle technique des opérations et des fonctions s'opère par des visites d'inspection régulières (mensuelles, bimensuelles, trimestrielles, quadrimensuelles, semestrielles ou annuelles) ou irrégulières, ou par l'envoi de documents statistiques ou d'autres indicateurs techniques de gestion.

Pour ce qui concerne les procédures de contrôle impliquant des déplacements de personnes, elles peuvent consister en des visites d'inspection (une fois par an ou plus) à l'implantation locale, de la part, soit du PDG du groupe, soit du directeur ou d'un cadre de la Division Internationale, soit du directeur ou d'un cadre d'une Division produit ou d'une Division Géographique, ou d'un Département Technique, ou encore d'un Département Exportation.

L'exercice du contrôle peut souvent impliquer aussi le déplacement au siège (une fois par an ou plus) du directeur de l'implantation locale ou d'autres cadres locaux.

On doit aussi signaler que les réunions, au siège ou au niveau régional, du responsable local avec les responsables d'autres implantations étrangères,

— sont rarement utilisées pour des objectifs de contrôle.

Une autre information significative sur les processus de contrôle qui est ressortie de notre enquête se rapporte à l'identification des instances centrales à qui les gestionnaires locaux rendent directement compte en termes de contrôle. L'instance centrale concernée peut avoir, ou non, une capacité décisionnelle suffisante pour déclencher un processus correctif à partir des informations de contrôle reçues directement de l'implantation locale.

Ainsi, l'instance directe de contrôle, peut être, selon les cas : le PDG du groupe, le directeur de la Division Internationale, le directeur d'une Division Géographique ou Produit, le directeur d'un Département de Contrôle de gestion, d'un Département Fonctionnel ou d'un Département Technique, ou encore un cadre moyen de la Division Internationale, d'une Division Géographique ou d'une Division Produit, d'un Département d'Exportation ou d'un Département Technique.

On doit mettre en évidence, à ce niveau d'analyse globale, l'inexistence de références à des systèmes formalisés de contrôle qui dépassent les méthodes et les instruments traditionnels et soient orientés vers un contrôle de caractère plus englobant de la qualité du management des implantations locales. Ce résultat semble confirmer la constatation aussi émise par H. de Bodinat, Jean Klein et Bernard Marois (op. cit.) à propos des systèmes de contrôle financier dans les multinationales françaises qui " pour des raisons historiques et quasi philosophiques ont laissé à leurs filiales une assez grande autonomie et les ont contrôlées de façon informelle et pragmatique ".

### 13.3. - Stratégie d'implantation et système de contrôle :

Des auteurs comme C.A. Michalet et M. Delapierre (1), H. Reemers et M. Brodke (2) ont mis en évidence la manière dont les stratégies d'implantation des entreprises dans un pays étranger déterminent directement la configuration des systèmes administratifs de contrôle mis en oeuvre par ces entreprises pour contrôler les activités locales de leurs implantations et coordonner ces activités au sein des groupes respectifs.

Ces conclusions nous semblent compatibles non seulement avec celles

(1) Les implantations étrangères en France, stratégies et structures op. cit.

(2)-Stratégie de l'entreprise multinationale, op. cit.

-de certains théoriciens des organisations (1) (qui ont démontré que les structures organisationnelles des entreprises sont déterminées par les rapports existant entre l'environnement et les entreprises (organisations)), mais aussi avec les principes de la théorie du contrôle dans le management (2) qui met en évidence les rapports de complémentarité fonctionnelle qui existent entre l'activité et les processus de planification et l'activité et les processus de contrôle mis en oeuvre dans la conduite des affaires et le fonctionnement des entreprises.

Dans cette perspective, nous allons essayer, dans un premier temps, de voir, d'après les réponses données à notre enquête, la manière dont les systèmes administratifs de contrôle mis en oeuvre par les entreprises enquêtées pour contrôler leurs implantations portugaises, sont déterminés par les facteurs de contingence suivants : les objectifs stratégiques d'implantation, le fait que la gestion de ces implantations s'intègre ou non dans les processus de planification globale de la maison-mère, le degré d'autonomie des implantations locales pour formuler leur propre politique.

### 13.3.1. - Les systèmes de contrôle selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Les données du tableau CGI nous montrent quelques données significatives sur la manière dont la nature du contrôle exercé sur la gestion des implantations locales par les instances centrales des groupes est déterminée par les stratégies d'implantation poursuivies par les groupes.

Pour ce qui concerne les stratégies d'approvisionnement en matières premières, on peut remarquer le pourcentage élevé d'entreprises (85% du total soit 14% + 28% + 43%) qui font effectuer des visites techniques d'inspection à leurs implantations locales, ce qui est révélateur des besoins administratifs spécifiques liés à cette stratégie d'implantation : assurer la régularité et la qualité des processus d'approvisionnement de matières premières. Dans deux groupes (Saupiquet et La Martiniquaise) (3) les implantations locales

(1) P. Lawrence et J. Lorsch - Organisation and Environment, op. cit. et Richard Hall - Organisations - Structure and Process - Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, 1972.

(2) cf. José António Sequeira Carvalho op. cit., Marcel Laflamme, op. cit.

(3) Dont les objectifs d'implantation sont respectivement l'approvisionnement en conserves de poisson et en vin de Porto.

Objectifs stratégiques d'implantation	GLOBAL		UNIQUE		PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations	
	Rapports de synthèse périodiques	Bilans et C		Mensuelles ou bimensuelles				Non régulières
		Mensuels						
Approvisionnement en matières premières			3 43%				2 28%	
Implantations de commercialisation	4 23%		1 6%	1 6%		2 6%		
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	2 33%	1 16%	1 16%	3 50%		2 33%		
Implantations de production pour le marché local	6 23%	2 7%	5 19%	5 19%		1 4%		
Implantations de production pour le marché international	2 33%	1 16%	2 33%	1 16%		2 33%		
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé		1 50%	1 50%					

1) D  
 ) dant au  
 ) 'entrepri-  
 ) que ligne.  
 ) pi

1)

Objectifs stratégiques d'implantation	PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX AU SIEGE AVEC D'AUTRES FILIALES		PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE					
	Du P.D.E. ou de D.G. du groupe		Autres cadres locaux		Directeur local		Autres cadres locaux	
	Pas de visites régulières							
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
Approvisionnement en matières premières	1 14%	1 14						
Implantations de commercialisation	1 6%	1 6			1 6%			
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits		1 16						
Implantations de production pour le marché local	1 4%	14 54						
Implantations de production pour le marché international		3 50						
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé		1 50						

respondant au  
1) Nombre d'entrepri  
sur chaque ligne.  
pr

Objectifs stratégiques d'implantation
Approvisionnement en matières premières
Implantations de commercialisation
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptati de produits
Implantations de production pour le marché local
Implantations de production pour le marché international
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé

- 1) Dans chaque case ij le rrepondant au croisement de la variable d'entrepri- prises qui se trouvent ns chaque ligne.

-sont même soumises à un contrôle quotidien des opérations. La mise en application de ce type de stratégie n'exige pas un appareil formel de contrôle très sophistiqué. L'apparition de pratiques de contrôle budgétaire et de contrôle stratégique nous semble ici davantage liée à la taille des entreprises en question (1) qu'aux exigences structurelles liées à ce type de stratégie. Les tableaux de bord utilisés par les entreprises ayant ce type de stratégie sont en général assez synthétiques et plus réduits (2).

Les implantations commerciales sont aussi soumises à des visites d'inspection technique, quoiqu'en moindre proportion (52%). L'inspection technique concerne ici la surveillance de la mise en application locale des stratégies de marketing. Des instruments de contrôle assez élaborés comme le contrôle budgétaire, le contrôle stratégique et l'élaboration de tableaux de bord annuels, ou trimestriels, sont aussi fréquemment utilisés par ces entreprises pour contrôler leurs implantations locales à caractère commercial. On doit toutefois remarquer que cette pratique est surtout le fait des groupes de plus grandes dimensions. Dans ces groupes l'envoi aux services du siège de rapports de synthèse sur la mise en application des politiques de marketing de l'entreprise face à l'évolution du marché local est aussi une pratique courante. Ces considérations s'appliquent presque entièrement, comme on peut le voir, aux entreprises ayant implanté au Portugal un atelier de montage ou d'adaptation de produits.

Pour ce qui concerne les implantations produisant pour le marché intérieur, le fait qui nous semble le plus significatif est que les instruments les plus élaborés de contrôle de gestion sont ici également utilisés par les entreprises de moindre dimension, ce qui nous semble révéler les exigences de gestion plus complexes liées à ce type de stratégie d'implantation, qui exige aussi une inspection plus intense de caractère technique (68% des entreprises envoient des visites d'inspection régulières) (3)

Pour ce qui concerne les implantations produisant pour le marché international, on peut remarquer que le contrôle budgétaire et stratégique et l'envoi de rapports de synthèse sont surtout appliqués par les groupes de

(1) Des groupes dépassant les 1.000 MF de C.A. - Peñarroya et Moët Hennessy.

(2) Parce que les opérations à contrôler ne sont pas très complexes.

(3) Le nombre d'entreprises qui ont déclaré envoyer des visites régulières et non régulières correspond à 88% du total des entreprises enquêtées ayant une implantation de production pour le marché local.

plus de 1.000 MF de C.A. par an, ce qui peut être lié aussi aux spécificités des stratégies poursuivies, généralement à travers des processus de production pas très complexes, exploitant certains avantages compétitifs au niveau local (par ex. le bas niveau des salaires, l'abondance de matières premières, l'énergie bon marché ou la position géographique du pays) (1).

Dans le cas des implantations de production intégrées à un processus de production internationalisé, le nombre de cas existant ne nous semble pas significatif pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes, néanmoins, on doit remarquer aussi l'existence de visites mensuelles de contrôle technique, ce qui semble être lié aussi aux exigences administratives spécifiques liées à ce type de stratégie.

Les contrôles par déplacement de personnes :

On a vu dans le précédent sous-chapitre que les stratégies d'approvisionnement en matières premières ont des exigences de contrôle assez spécifiques. Le tableau CG2 nous montre que la surveillance personnelle pratiquée par les entreprises de cet ensemble stratégique est exercée, selon les caractéristiques propres de ces entreprises, par le P.D.G. (généralement dans les groupes de plus petites dimensions), ou par des cadres de départements techniques ou de divisions produit où l'implantation locale s'intègre. Généralement, dans les petites entreprises aussi, parmi celles qui poursuivent ce type de stratégie, les gestionnaires locaux rendent compte directement au P.D.G. de la maison-mère, ou au directeur (ou même à un cadre moyen) (2) du département ou de la division responsable de la gestion de l'implantation locale au niveau du siège.

Le responsable de l'implantation portugaise peut aussi, dans certains cas, se rendre fréquemment auprès du siège pour rendre compte des résultats et des problèmes de la gestion de l'entreprise qu'il dirige.

Dans le cas des implantations de commercialisation, les visites de cadres de la maison-mère à l'implantation portugaise correspondent aux exigences de contrôle en matière de politique commerciale, fonctions qui peuvent être, selon les entreprises, assurées par : des cadres du département d'exportation,

(1) Le groupe P. et J. Tiberghien dans le secteur textile, CUAEM dans la sidérurgie, le groupe familial Top International (ex. Atom SA) dans le secteur alimentaire.

(2) Par ex. dans le cas des implantations portugaises des groupes Moët Hennessy, Saupiquet et Peñarroya.

le plus souvent, de départements géographiques, ou même par le P.D.G. dans les groupes de petites dimensions. L'action commerciale peut aussi donner lieu à des déplacements de personnel technique, chargé d'opérations, soit de formation, soit d'assistance technique, de promotion, ou de services après-vente.

Dans les petites entreprises, les responsables locaux rendent compte en termes de contrôle administratif, presque toujours, au P.D.G. du groupe, même dans les cas où ce n'est pas lui qui se déplace dans les visites d'assistance commerciale au Portugal. Dans les autres cas, les responsables locaux rendent compte directement au directeur du département qui supervise les opérations de commercialisation au Portugal.

Il existe aussi, pour ce type d'implantations, la pratique fréquente de visites régulières au siège du responsable local, soit pour rendre compte de sa gestion, soit pour être informé du développement de la stratégie exportatrice du groupe au niveau global, ou encore pour recevoir une formation adéquate à la mise en oeuvre de ces stratégies. Cette situation s'adapte aussi, presque entièrement, à la situation des entreprises qui ont des implantations ayant un atelier de montage, ou d'adaptation de produits. Dans cet ensemble d'entreprises on peut, néanmoins, remarquer que dans certains groupes, l'activité d'exportation est contrôlée par les services d'une Division Internationale (1). Dans ces cas, les responsables des implantations locales rendent compte directement aux directeurs des respectives divisions internationales.

On doit aussi signaler l'apparition au niveau des grands groupes, de la pratique de la réalisation de visites régulières au siège, d'autres cadres locaux, ce qui traduit les exigences accrues d'intégration administrative inhérentes à ce type de stratégie d'implantation (2).

Dans le cas des implantations de production pour le marché local, on peut remarquer deux faits importants : le pourcentage élevé de visites de contrôle qui sont réalisées par le P.D.G. du groupe (53%) (3) ; cette situation, qui n'est pas exclusive, comme on peut le voir, des petits groupes, est déterminée elle aussi, par le type de stratégie d'implantation locale poursuivie, qui implique par rapport aux précédentes, des opérations plus complexes en termes organisationnels et plus importantes en termes économiques pour les groupes respectifs . L'autre fait significatif déterminé par

(1) Comme par exemple dans les groupes automobiles Renault et Citroën.

(2) Dont la stratégie implique déjà la réalisation locale de certains segments finaux du processus de production.

(3) Et aussi le pourcentage de visites de cadres techniques.

les exigences de niveau d'intégration liées à ce type de stratégie est que dans toutes les entreprises de ce secteur le responsable local se déplace fréquemment auprès du siège (au moins une fois par an ou plus). Le pourcentage relativement élevé de visites au siège d'autres cadres locaux s'explique par les exigences organisationnelles inhérentes à ce type de stratégie d'implantation. Dans les entreprises qui poursuivent, au niveau local, ce type de stratégie d'implantation, les responsables locaux rendent presque toujours compte au cadre qui effectue les visites de contrôle à son unité, qui est souvent le P.D.G. du groupe, comme on a déjà eu l'occasion de le signaler.

Dans le cas des implantations de production pour le marché international, on peut remarquer le fait que, pour certaines petites entreprises (par ex. P. et J. Tiberghien, CUAEM - groupe P.U.K.), les visites de contrôle de gestion aux implantations locales sont effectuées par les P.D.G. eux-mêmes, ce qui confirme les conclusions déjà avancées sur cet ensemble stratégique qui s'oriente vers l'exploitation (souvent par des groupes de dimensions réduites) de certains avantages compétitifs locaux. L'inspection de cadres techniques du siège et la visite au siège des responsables locaux sont aussi des situations liées aux contraintes et aux spécificités de la stratégie en question, qui implique l'organisation au niveau local d'un processus de production soumis à des exigences de compétitivité au niveau international. Pour ce qui concerne les responsables qui réalisent au niveau du siège le contrôle global des opérations locales, ils sont ici, soit les mêmes qui effectuent les visites d'inspection ou appartiennent au même département.

Dans le cas de l'unique entreprise enquêtée ayant établi une implantation de production locale intégrée à un processus de production internationalisé, les opérations de la filiale locale sont entièrement contrôlées par le P.D.G. du groupe (Montagut - Pascal Valluit : groupe familial) avec l'aide de certains cadres techniques.

Ce sont donc le P.D.G. (surtout) et le corps technique du groupe qui se déplacent fréquemment au Portugal pour exercer des activités de contrôle. Le directeur local peut aussi se déplacer au siège dans le cadre de ces activités. Cette situation est, dans le cas de ce groupe, déterminée non seulement par les exigences d'intégration organisationnelle continue inhérentes à ce type de stratégie d'implantation, mais aussi par les caractéristiques d'un groupe de dimensions réduites qui est géré d'une façon assez personnalisée.

On a vu dans ce sous-chapitre que les exigences structurelles liées

aux spécificités des stratégies d'implantation poursuivies par les entreprises déterminent, en grande partie, les configurations des processus administratifs mis en oeuvre par ces mêmes entreprises pour contrôler leurs implantations locales. Dans le prochain sous-chapitre on aura l'occasion d'analyser l'influence sur ces processus administratifs de contrôle, d'un facteur de contingence organisationnelle qui nous a semblé assez important pour étudier ces processus : le degré d'autonomie décisionnelle des implantations locales.

#### 13.4. - Autonomie de décision et mécanismes de contrôle des implantations locales :

On a affirmé dans la deuxième partie de ce chapitre que les différences d'environnement et la distance géographique rendaient les opérations de gestion des implantations étrangères plus complexes (1) et plus difficiles à réaliser par les instances centrales des entreprises internationalisées. De ce fait, les implantations étrangères jouissent généralement d'un degré d'autonomie plus large que les autres filiales situées sur le territoire national de l'entreprise-mère.

Pour résoudre les difficultés administratives déterminées par ce niveau plus élevé d'autonomie et aussi par la complexité organisationnelle déterminée par la différenciation de l'environnement et la distance géographique, les entreprises sont souvent amenées à mettre au point un système de contrôle plus formalisé que celui utilisé pour contrôler les unités domestiques.

D'après cette perspective, il semble qu'il devrait y avoir une relation de détermination univoque entre le degré d'autonomie des implantations locales et les configurations prises par les systèmes de contrôle mis en oeuvre par les instances centrales des groupes enquêtés pour gérer ces implantations. Toutefois, l'analyse des données présentées dans le tableau CG3 qui ventile la nature des instruments de contrôle utilisés selon le degré d'autonomie des implantations locales pour formuler leur propre politique, doit nous amener à reconsidérer et à préciser la portée de ces conclusions.

En effet, comme on peut le voir dans le tableau, ce sont les implantations qui ne disposent pas (2) d'autonomie pour formuler leur propre politique

(1) R. Hall op. cit.

(2) Selon l'affirmation des responsables des groupes respectifs que l'on a interviewés.

Degré d'autonomie des implantations locales	GLOBAL		Non régulières	PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
	Rapports de synthèse périodiques	B				
		Mens				
L'implantation locale a de l'autonomie pour formuler sa propre politique	3 10%	4 13	6 19%	3 7%	3 9%	
L'implantation locale ne dispose pas d'autonomie pour formuler sa propre politique	17 43%	5 13	8 20%	1 3%	7 18%	2 5%

1) Dans chaque case i au croisement de la v. repri prises qui se trou igne.

	VISITES DE CADRES LOCAUX AVEC CADRES LOCAUX					PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE			
	Du P.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de cadres Division Internationales			Directeur local		Autres cadres locaux	
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
Unités ayant de l'autonomie pour formuler leur propre politique	1	2	10	1	5				
	3%	6%	32%	3%	16%				
Unités ne disposant pas d'autonomie pour formuler leur propre politique	2		12	1	6				
	5%		30%	2%	15%				

(1) Dans chaque case il y a le nombre de cas au croisement de la variable et de la variable qui se trouvent dans la case.



(1) Dans chaque cas, la situation correspondant au croisement de pentage du nombre d'entreprises qui se trouvent reprises dans chaque ligne.

- qui sont soumises à des processus de contrôle plus formalisés. Les pourcentages d'implantations soumises à des contrôles budgétaires et stratégiques, ou à l'examen d'un tableau de bord mensuel (1) sont nettement plus élevés dans le cas des entreprises sans autonomie stratégique dans les autres.

Les données concernant la réalisation de visites régulières, plus d'une fois par an, l'envoi régulier de rapports de synthèse, de statistiques ou autres indicateurs techniques de gestion semblent confirmer ces conclusions (2).

Le tableau CG4, où sont ventilées les différentes formules de contrôle impliquant un déplacement de personnes, nous montre aussi que les filiales ne disposant pas d'autonomie stratégique sont l'objet de plus de déplacements, dans les deux sens, que celles qui en ont : soit les responsables de la gestion de l'implantation portugaise au niveau du siège se déplacent (dans ce cas, surtout s'il s'agit de cadres techniques) plus fréquemment au Portugal, soit les responsables et d'autres cadres locaux se déplacent plus fréquemment au siège à des fins de contrôle de leur activité de gestion (3).

L'apparente contradiction de ces constatations, par rapport aux propositions énoncées au début de ce sous-chapitre, sur les rapports entre le degré d'autonomie des implantations et le degré de formalisation des systèmes de contrôle auxquels elles sont soumises, s'explique par le fait que les implantations non-autonomes sont plus intégrées (4) à leurs groupes que celles qui jouissent

(1) Le pourcentage d'implantations non autonomes soumises à un contrôle budgétaire est de 53,8% contre 45% pour les implantations autonomes. Le pourcentage d'implantations non autonomes soumises à un contrôle stratégique à moyen terme, formalisé, est de 28%, tandis que pour les implantations autonomes ce pourcentage est de 16%. Le pourcentage d'implantations autonomes qui ont déclaré envoyer tous les mois un tableau de bord aux services du siège est respectivement de 69% pour celles qui ne jouissent pas d'autonomie et 61% pour celles qui jouissent d'une autonomie stratégique.

en % du total	Rapports de Synthèse	Visites d'inspection plus d'une fois par an	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion
Implantations autonomes	0,9%	38%	0,9%
Implantations non-autonomes	43%	97%	17,9%

(3) Dans le tableau CG4 le pourcentage plus élevé de rapports de contrôle directs entre les responsables locaux et les P.D.G. des groupes respectifs dans le cas des implantations autonomes s'explique par le fait que ce type de rapport structurel se trouve surtout dans les groupes de plus petite dimension et ayant encore un niveau de développement international assez restreint (cf. chapitre sur les rapports structurels implantation locale/maison-mère).

(4) Pour des raisons qui ont été analysées dans d'autres chapitres.

d'autonomie pour formuler leur propre politique.

Ce niveau plus élevé d'intégration implique des pratiques administratives plus formalisées. Cette constatation nous permet de corriger les propositions de H. de Bodinat, J. Klein et B. Marois sur le contrôle international. En effet, ces auteurs n'explicitent pas le contenu de leur concept d'autonomie, ce qui les conduit à formuler en termes trop simplistes et linéaires une idée qui est cependant fondamentalement correcte : celle du degré d'autonomie opérationnelle nécessaire des implantations étrangères. Toutefois, cette autonomie opérationnelle, qui exige la mise en place d'un système formel de contrôle, fonctionne souvent (selon les stratégies d'implantation poursuivies) dans le cadre d'un pouvoir stratégique et organisationnel qui continue à être situé au niveau du siège. Dans ce cas, les rapports implantation locale / pouvoir central seront plus intégrées, exigeant un degré accru de formalisation du système de contrôle mis en oeuvre par le pouvoir central.

### 13.5. - Intégration dans les processus de planification centraux et mécanismes de contrôle des implantations locales :

Comme nous le démontre la théorie du contrôle de gestion, il ne peut pas y avoir de contrôle effectif et efficace sans référence aux plans (1) d'action préalablement élaborés et mis en oeuvre dans les organisations (Fig. 1),

Fig. 1 - L'interaction organisationnelle entre la planification et le contrôle.



car les plans sont élaborés à partir d'objectifs organisationnels (2) qui constituent les références opérationnelles à partir desquelles sont élaborés les standards et les normes d'activité qui, comme on l'a déjà mis en évidence, rendent possible les opérations de contrôle.

Dans le cas des implantations étrangères des entreprises multinationales, souvent, elles ne s'intègrent pas dans les plans globaux établis au niveau du groupe, étant donné les contraintes de l'environnement et de la distance de l'espace d'implantation.

Cette intégration correspond à des niveaux accrus d'intégration organisationnelle

(1) stratégiques, structurels et opérationnels

(2) au niveau stratégique, fonctionnel ou opérationnel.

GLOBAL	QUE						
	Bilans et Comptes			Non régulières	PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
	Mensuels	Trimestriels	Quartaux				
L'implantation locale s'intègre dans le système de planification globale élaboré par la Société-mère	11 40%	4 15%	5 11%	5 18%		8 29%	1 3%
L'implantation locale ne s'intègre pas dans le système de planification globale élaboré par la Société-mère	9 21%	5 11%	7 5%	9 21%	2 4%	2 4%	1 2%

1) ndant au  
d'entrepri-  
que ligne.

	VISITES DE CADRES LOCAUX					PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE				
	Pas de visites régulières	Du P.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de la Division Internat.		Cadres locaux	Directeur local		Autres cadres locaux	
		Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an		Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
implantation locale intégrée dans le système de planification globale élaboré par la Société-mère	1	1	8	1	2		1			
	3%	3%	29%	3%	7%		3%			
implantation locale qui n'est pas dans le système de planification globale élaboré par la Société-mère	2	1	14	1	9					
	4%	2%	32%	2%	21%					

1) Dans chaque croisement de prises qu'il y a, correspondant au tableau d'entreprise, chaque ligne.

L'in  
s'inté  
de pla  
élaboré

L'in  
ne s'  
systè  
gl

Dans chaque case  $ij$  le chiffre d'ordant au  
croisement de la variable colonne  $j$  d'entrepri-  
ses qui se trouvent dans la situation  $i$  que ligne.

qui impliquent la mise en oeuvre de systèmes de contrôle plus formalisés et plus développés, comme on peut le voir dans le tableau CG5 qui nous décrit comment la nature des instruments de contrôle mis en oeuvre pour gérer les implantations locales se distribuent selon que ces mêmes implantations s'intègrent, ou non, dans les plans globaux établis par les instances centrales des groupes respectifs.

Les données du tableau CG6, qui décrit comment les formules administratives de contrôle impliquant des déplacements de personnes se distribuent selon que les implantations locales s'intègrent ou non dans les processus de planification globaux des groupes respectifs, nous semblent moins explicites et de ce fait ne sont pas passibles d'une analyse vraiment significative.

### 13.6. - Structure organisationnelle et système de contrôle des implantations locales :

Comme le montre I. Chiavenato (1) tout système de contrôle requiert la mise en place préalable d'une structure organisationnelle, car l'objectif et la fonction du contrôle consiste à mesurer les niveaux de réalisation des activités et à prendre des mesures pour assurer l'accomplissement des plans. Pour cela, on doit pouvoir localiser dans l'entreprise où se situent les facteurs, ou les individus responsables des performances et où doivent être prises des actions correctives. Comme le contrôle des activités dans les entreprises s'opère à travers les personnes, il est nécessaire d'avoir une structure organisationnelle pour établir, dans les différents niveaux et zones organisationnelles, quelles sont les personnes qui devront effectuer les processus de contrôle.

Dans leur livre sur les entreprises multinationales au Brésil, W. Brandt et James Hulbert (2) ont mis en évidence " l'influence des structures organisationnelles sur la coordination globale des entreprises et le contrôle exercé par les états-majors du siège sur les activités des filiales locales ". Ainsi, à des types de structure déterminés, qui correspondent à des modes de subordination directe maison-mère / implantations étrangères, sont, en principe, liés des systèmes de contrôle spécifiques adaptés aux spécificités structurelles de l'organisation où ils doivent être mis en oeuvre.

(1) Administração de empresas, uma abordagem contingencial, éd. Mac Graw-Hill, São Paulo, 1982.

(2) in A empresa multinacional no Brasil, éd. Zahar, Rio de Janeiro, 1977.

	TECHNIQUE						
	GLOBAL	Inspection			PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
		Rapports de synthèse périodiques	Mensuelles ou bimensuelles	Non régulières			
changement organisationnel implantations locales							
station portugaise dépend département d'exportation	4 57%	1 14%			1 14%		
station portugaise dépend de la DG de la Société-mère	9 31%	4 13%	4 13%	1 3%	6 20%	1 3%	
station portugaise dépend Division Internationale	5 41%	5 41%	4 33%	1 8%	2 16%		
station portugaise dépend une Division produit	2 22%		3 33%				
station portugaise dépend Division Géographique		2 66%	2 66%	1 33%			
station portugaise dépend département fonctionnel		2 18%				1 9%	
station portugaise dépend une structure mixte							
station portugaise est gérée une structure matricielle		1 50%			1 50%		
station portugaise dépend d'une entreprise fonctionnelle			1 20%				

correspondant au nombre d'entreprises dans chaque ligne.

NES (1)

	PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS AU SIEGE AVEC CADRES D'AUTRES FILIALES			PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE			
	Directeur local	Autres cadres locaux		Directeur local		Autres cadres locaux	
	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
Rattachement organisationnel des implantations locales							
L'implantation portugaise dépend d'un Département d'exportation							
L'implantation portugaise dépend du PDG ou de la DG de la Société-mère	3			1 3%			
L'implantation portugaise dépend d'une Division Internationale							
L'implantation portugaise dépend d'une Division produit	1 11						
L'implantation portugaise dépend d'une Division Géographique	1 33						
L'implantation portugaise dépend d'un Département fonctionnel							
L'implantation portugaise dépend d'une structure mixte							
L'implantation portugaise est gérée à travers une structure matricielle							
L'implantation portugaise dépend d'une entreprise à vocation fonctionnelle							

1) Dans croissant au prioritaire ligne.

B 7 (1)

5 RENDENT-ILS DES COMPTES ?				
A UN CADRE MOYEN				
De la Division internationale	D'une Division produit	D'une Division géographique	Du département d'exportation	D'un département technique
			1 14%	
2 16%				
	2 22%			
				1 9%

- 1) dans la situation correspondant au  
 le pourcentage du nombre d'entrepri-  
 ptal d'entreprises dans chaque ligne.

Cette relation est nettement mise en évidence dans le tableau CG7 qui nous montre une corrélation assez stricte entre le type de rattachement structurel des implantations portugaises, qui détermine la localisation structurelle des responsabilités de contrôle de l'activité de ces implantations et l'organisation du système de visites de contrôle auquel les implantations sont soumises.

Les cas des entreprises qui dépendent directement du P.D.G. du groupe, du point de vue organisationnel, mais qui sont l'objet de visites de la part de cadres du département d'exportation sont les seules exceptions. Il s'agit, en effet, d'implantations à caractère commercial de groupes de petite, ou moyenne dimension, où les affaires internationales sont directement contrôlées par le P.D.G., ou au niveau de la Direction Générale. Cette analyse s'applique aussi aux implantations commerciales formellement rattachées à une entreprise à caractère fonctionnel (un holding ou une entreprise d'exportation) (1).

Les implantations gérées à travers une structure matricielle, qui correspondent à des implantations transitoires, ayant uniquement pour objet la gestion d'un projet déterminé, sont surtout soumises à un contrôle personnel au niveau de cadres techniques.

Pour ce qui concerne la nature des instruments de contrôle, on peut voir dans le tableau CG8 que le degré d'utilisation de ces instruments varie aussi selon la modalité de rattachement structurel des implantations locales. Ainsi, les implantations dépendant d'un département d'exportation (généralement des implantations commerciales), ou directement du P.D.G. (ou de la D.G.) des groupes respectifs sont l'objet de l'utilisation d'instruments de contrôle moins formalisés que celles rattachées, soit à une Division Internationale à une Division produit, où l'on trouve une fréquence d'utilisation plus grande de systèmes de comptabilité mensuels (ou plurimensuels), de systèmes de contrôle budgétaires, stratégiques, ou de l'utilisation de tableaux de bord.

Les implantations gérées à travers des structures matricielles (2) sont uniquement l'objet d'un contrôle impliquant des visites d'inspection de caractère technique et l'envoi aux services du siège de statistiques ou d'autres indicateurs techniques de gestion.

---

(1) par ex. dans le groupe Michelin, ou dans le groupe Servier (pharmacie).

(2) ces implantations, liées à la réalisation de projets, sont surtout réalisées par des entreprises d'ingénierie.

### 13.7. - Contrôle financier et contrôle administratif des implantations étrangères :

Comme J. Stopford, L. Wells (1), H. Reaners et M. Brooke (2) l'ont mis en évidence, il existe un rapport fonctionnel d'efficacité stratégique entre l'exercice du contrôle des implantations étrangères et le contrôle financier de ces mêmes implantations, ce dernier étant l'un des moyens d'obtention du pouvoir administratif des instances centrales des groupes internationaux sur leurs implantations étrangères (3).

Néanmoins, les conclusions de ces auteurs, qui affirment que les groupes internationaux ont tendance à maintenir un contrôle univoque sur leurs opérations à l'étranger, indispensable à la réussite de leurs stratégies d'internationalisation, nous semblent un peu linéaires et partielles (4). En effet, ces analyses rendent compte fondamentalement des stratégies d'internationalisation des grands groupes américains dans les années 60 et 70.

Pour ce qui concerne les stratégies d'internationalisation de groupes de moindres dimensions, ou appartenant à des pays ayant une toute autre dimension et une toute autre puissance économique, comme la France, les modalités de contrôle mises en oeuvre sont plus diversifiées et spécifiques, en fonction des contraintes particulières qui ont conditionné les orientations stratégiques et organisationnelles de ces groupes au niveau international.

Dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, on peut voir, à travers les données du tableau CG9, que le degré d'intégration et de contrôle administratif des implantations varie en fonction du degré de contrôle financier des implantations par les unités de pouvoir centrales (5).

Seulement dans les implantations détenues à plus de 20% du capital,

(1) Managing the multinational enterprise op. cit.

(2) La stratégie de l'entreprise multinationale op. cit.

(3) nécessaire à une mise en oeuvre efficace des stratégies d'internationalisation poursuivies par ces mêmes groupes.

(4) Selon B. Marois in Les finances des sociétés multinationales, éd. Economica, Paris, 1979, il existe d'autres moyens de contrôle des implantations étrangères que le contrôle financier : par la technologie, à travers des formules juridiques, à travers l'organisation de processus de production au niveau international.

(5) Cependant, certaines implantations détenues à moins de 10% du capital, comme l'usine de montage de Citroën au Portugal, sont aussi très intégrées en termes administratifs aux activités du groupe. Cette situation constitue un exemple du moyen de contrôle par la technologie avancé dans l'ouvrage de B. Marois. Cf. aussi C. A. Michalet in Le capitalisme mondial op. cit.

Mode de contrôle de l'implantation	GLOBAL			COMPT.		PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
	Rapports de synthèse périodiques	Bilans et Comptes d		Non régulières				
		Mensuels	Trimestrie ou Tous les 4 mois					
La société-mère détient moins de 10% du capital social de la filiale locale				2 66%			1 33%	
La société-mère détient entre 10% et 20% du capital social de la filiale locale								
La société-mère détient entre 20% et 30% du capital social de la filiale locale	2 25%			2 25%			1 12%	
La société-mère détient entre 30% et 50% du capital social de la filiale locale	2 25%	2 25%	1 12%	2 25%			1 12%	
La société-mère détient 50% du capital social de la filiale locale	1 20%			1 20%				
La société-mère détient entre 50% et 70% du capital social de la filiale locale	1 10%		1 10%				1 10%	
La société-mère détient entre 70% et 98% du capital social de la filiale locale	5 50%	1 10%	2 20%	2 20%			2 20%	1 10%
La société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	7 30%	5 21%	2 8%	2 8%	2 8%	2 8%	2 8%	
Implantations sans capital social	2 20%	1 10%	2 20%	2 20%			2 20%	
Implantations Indirectes				1 50%				

1) Dans ch  
croisements  
prises e.

Mode de contrôle de l'implantation	VISITES DE CADRES				PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE			
	Du P.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de la Division Internal		Directeur local		Autres cadres locaux	
	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières	Pas de visites régulières
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
La société-mère détient moins de 10% du capital social de la filiale locale								
La société-mère détient entre 10% et 20% du capital social de la filiale locale								
La société-mère détient entre 20% et 30% du capital social de la filiale locale	1 12%	1 12%		2 25%				
La société-mère détient entre 30% et 50% du capital social de la filiale locale		1 12%	6 75%					
La société-mère détient 50% du capital social de la filiale locale			2 40%	1 20%	1 20%			
La société-mère détient entre 50% et 70% du capital social de la filiale locale			4 40%					
La société-mère détient entre 70% et 98% du capital social de la filiale locale			3 30%		3 30%			
La société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	2 8%	4 17%	1 4%	3 13%	1 4%			
Implantations sans capital social	1 10%	2 20%		2 20%				
Implantations Indirectes								

1) Dans chaque case croisement de la prises qui se tr

TABLEAU C G B 10<sup>(1)</sup>

A QUI LES GESTIONNAIRES DES FILIALES LOCALES RENDENT-ILS DES COMPTES ?		A UN CADRE MOYEN											
		de groupe	ur d'une internationale	ur d'une Produit	ur d'une géographique	ur du de contrôle ou d'un fonctionnel	ur d'un nt Technique	ur d'un lément	ision nale	ision	ision	ement ion	ement
La société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	5	21%	4	1	4	2	1	4%	4%	4%			
	3	30%	3	1	10%	2	20%						
Implantations Sans capital social	1	50%	1	50%									

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

sans oublier les exceptions déjà signalées, les procédures formelles de contrôle (comme par exemple l'envoi régulier de tableaux de bord, de rapports de synthèse, de comptes d'exploitation et de bilans à une fréquence infra-annuelle, la réalisation de visites d'inspection technique régulières) commencent à avoir une fréquence significative qui s'accroît progressivement, quoique d'une façon non linéaire, avec l'augmentation du pourcentage du capital des filiales détenu par les entreprises-mères, pour atteindre un plus grand degré d'utilisation de ces instruments de contrôle pour les filiales contrôlées à 100% du capital (1).

Le tableau CG10 qui présente la distribution des processus de contrôle administratif impliquant des déplacements de personnes selon le pourcentage du capital des implantations portugaises détenu par leurs maisons-mères respectives, nous montre aussi des données significatives sur ce sujet. On peut voir, en effet, que les visites de responsables et d'autres cadres locaux au siège sont seulement pratiquées par des groupes détenant leurs implantations à plus de 20% du capital, ce qui montre que ces implantations se trouvent soumises à des processus de contrôle administratif plus intenses et intégrés que celles détenues avec moins de 20% du capital.

### 13.8. - Les processus administratifs de contrôle des implantations locales selon le secteur d'activité des maisons-mères :

Le secteur d'activité détermine, comme il a déjà été mis en évidence dans ce travail, l'espace concurrentiel d'action stratégique des entreprises. A chaque secteur (2) correspond un système concurrentiel spécifique ayant ses propres lois structurelles, ses propres règles et une dynamique propre (3).

Les spécificités historiques et concurrentielles des différents secteurs ont modelé, au cours du temps, les caractéristiques structurelles, organisationnelles et technologiques de leurs principaux acteurs, les entreprises, les groupes, qui se sont développés d'abord seulement au niveau national et après, pour les plus dynamiques, sous la pression historique de contraintes multiples de caractère concurrentiel, au niveau international, en établissant des réseaux

(1) Les implantations sans capital social et les implantations indirectes, constituent des cas spécifiques qui sont souvent soumis à une autre logique administrative, comme on a déjà eu l'occasion de le voir.

(2) ou à chaque branche pour les entreprises ayant plusieurs branches d'activité.

(3) cf. Alexis Jacquemin-Economie industrielle européenne, éd. Dunod, op. cit. ; Alain Bienaymé, La croissance des entreprises, éd. Bordas, op. cit., Yves Morvan, Economie Industrielle, op. cit.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	QUE						
	GLOBAL	COM			PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
		Bilans et Comptes		Non régulières			
		Mensuels	Trimestriels ou Tous les 4 mois				
Rapports de synthèse périodiques							
						1	33%
Alimentaire						1	33%
Boissons			1	33%			
Chimie lourde	2	100%			2	16%	
Parachimie	4	33%	1	8%	1	100%	
Caoutchouc pneumatiques	1	100%					
Verre					1	20%	1 20%
Construction électrique professionnelle	4	80%	1	20%	4	36%	
Mécanique lourde	1	9%	1	9%			
Mécanique de précision					1	33%	2 66%
Automobiles et accessoires			1	3%	1	33%	
Métallurgie - Sidérurgie							
Métaux non-ferreux	1	20%			2	4%	
Papier, Carton, emballage			1	5%			2 40%
Textile, habillement			1	20%	1	25%	
Construction			1	25%			1 50%
Matériel de construction			1	50%			
Industries diverses	1	100%			3	37%	3 37%
Ingénierie	4	50%					
Tourisme, hôtellerie	2	66%	1	33%			1 100%
Publicité			1	100%			
Banques-assurances			1	20%	1	8%	

1) Derant au cro. ntrepri- pri. e ligne.

ANNEXES (1)

SECTEURS D'ACTIVITÉS	PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX DES REUNIONS AU SIEGE AVEC LES CADRES D'AUTRES FILIALES				PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE			
	Directeur local		Autres cadres locaux		Directeur local		Autres cadres locaux	
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
Alimentaire								
Boissons	3							
Chimie lourde								
Parachimie								
Caoutchouc pneumatiques								
Verre								
Construction électrique professionnelle								
Mécanique lourde	9							
Mécanique de précision								
Automobiles et accessoires								
Métallurgie - Sidérurgie								
Métaux non-ferreux								
Papier, Carton, emballage								
Textile, habillement					20%			
Construction								
Matériel de construction								
Industries diverses								
Ingénierie								
Tourisme, hotellerie								
Publicité	10							
Banques-assurances								

1) Ddant au d'entrepr que ligne.

(1)  
TABLEAU C G B 12

SECTEURS D'ACTIVITÉS	A QUI LES GESTIONNAIRES DES FILIALES LOCALES RENDENT-ILS DES COMPTES ?							A UN CADRE MOYEN				
	Le P.D.G. du groupe	Le Directeur d'une Division Internationale	Le Directeur d'une Division Produit	Le Directeur d'une Division Géographique	Le Directeur du Département de contrôle Gestion ou d'un Département fonctionnel	Le Directeur d'un Département Technique	Le Directeur d'un Département d'exportation	La Division internationale	Une Division produit	Une Division géographique	Le Département d'exportation	Le Département technique
Tourisme, hôtellerie	1 100%	66%			66%							
Publicité				1 20%								
Banques-assurances		4 80%										

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'en haut indique le nombre absolu d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement de la variable colonne j par la variable ligne i. En bas de chaque case, est indiqué le pourcentage du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

GLOBAL	COMPTABLE ET FINANCIER						
	Bilans et Comptes d'Exploitation			Bilans	PAS DE	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	
Rapports de synthèse périodiques	Mensuels	Trimestriels ou Tous les 4 mois	Semestriels	Non régulières	VISITES		Quotidien des opérations
20	9	8	10	14	2	10	2

(1) Resultats globaux

VISITES DE CADRES DE LA SOCIÉTÉ-MÈRE						PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX À DES RÉUNIONS RÉGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIÈGE				
Pas de visites régulières	Du P.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de la Division Internat.		Du Directeur ou d'un cadre d'une Division Produit		Directeur local		Autres cadres locaux	
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
3	2	22	2	11		4	1			

(1) RÉSULTATS GLOBAUX

d'implantations de nature diverse dans plusieurs pays. L'administration de ces réseaux nécessite, comme on l'a montré au début de ce chapitre, la mise en oeuvre de systèmes administratifs de contrôle adéquats aux spécificités structurelles du champ concurrentiel où ils opèrent, c'est-à-dire aux spécificités et aux contraintes organisationnelles du secteur.

Pour ce qui concerne les implantations portugaises d'entreprises françaises, malgré les particularités inhérentes à la configuration historique des rapports économiques bilatéraux entre les deux pays et les limitations d'information dont on dispose, on peut tirer, en analysant les données du tableau CG11 (qui présente la distribution des différents instruments et processus administratifs de contrôle utilisés par ces entreprises pour contrôler leurs implantations locales) quelques conclusions qui confirment les considérations introductives de ce chapitre.

On peut, en effet, voir que les secteurs où apparaissent des entreprises utilisant des systèmes administratifs de contrôle plus développés, intégrant des processus de contrôle budgétaire, stratégique, l'élaboration de tableaux de bord mensuels (ou plurimensuels), des visites d'inspection techniques plus fréquentes, l'élaboration régulière de rapports de synthèse pour les instances centrales, sont ceux qui présentent un plus grand degré d'internationalisation dans l'économie française, soit au niveau historique, soit au niveau de leur champ concurrentiel actuel (1). Ce sont : la parachimie, la construction électrique professionnelle, l'automobile, les métaux non ferreux, l'ingénierie, les banques et les assurances. D'autres secteurs, comme ceux des boissons, de la chimie lourde, du verre, de la mécanique de précision, de la métallurgie-sidérurgie, du papier - emballage, du matériel de construction révèlent une position intermédiaire de ce point de vue. Ces secteurs sont en effet nettement moins internationalisés pour les entreprises françaises que les précédents (2), tandis que les entreprises des secteurs comme l'alimentaire (où le degré d'internationalisation des entreprises françaises n'est pas très développé par rapport à celui de leurs principaux partenaires au niveau mondial (3)), la construction et la publicité (qui sont des secteurs

(1) C.A.Michalet - Le capitalisme mondial, éd. P.U.F. op. cit., La multinationalisation des entreprises françaises, éd. Gauthier-Villars, 1973 op. cit., J.Savary - Les multinationales françaises, éd. P.U.F.; M.Rainelli - La multinationalisation des firmes, éd. Economica, op. cit.

(2) ops cits

(3) Néanmoins, le groupe B.S.N. en constitue une honorable exception. Dans les 15 dernières années, ce groupe s'est considérablement développé au niveau international, surtout en Europe.

ayant des contraintes structurelles assez spécifiques) nous présentent des systèmes administratifs de contrôle nettement moins développés.

Les données du tableau CG12 nous semblent aussi significatives des relations de contrainte imposées par le champ d'activité sectoriel aux systèmes administratifs de contrôle des implantations étrangères. Ainsi, dans les secteurs de moindre concentration du capital et aussi moins internationalisés, comme l'alimentaire, le papier-carton-emballage, le textile-habillement, on trouve un grand pourcentage d'entreprises où le contrôle de la gestion des implantations portugaises est directement assuré par le P.D.G. (ou par la Direction Générale) des groupes respectifs, généralement de petites dimensions. Souvent, c'est le P.D.G. lui-même qui se déplace régulièrement au Portugal pour des visites de contrôle de la gestion des implantations portugaises.

Dans des secteurs plus internationalisés, comme la parachimie et la mécanique lourde, l'existence d'un grand nombre d'entreprises où le contrôle direct des implantations portugaises est assuré par le P.D.G. lui-même est révélateur du caractère assez hétérogène de ces secteurs, du point de vue de la concentration du capital et du développement organisationnel, car à côté de grands groupes comme L'Oréal, Roussel-Uclaf, Alsthom-Atlantique, C.M.P., on trouve beaucoup de moyennes entreprises et de véritables PME qui, malgré leur faible dimension, ont néanmoins initié un processus assez réussi d'internationalisation (1).

C'est aussi dans les secteurs les plus internationalisés que l'on trouve les entreprises présentant des formules d'organisation de contrôle plus développées (implantations locales rattachées à des divisions produit ou des divisions géographiques) : la parachimie, la construction électrique professionnelle, l'Air Liquide (industries diverses), les assurances. Le rattachement du contrôle administratif à une division internationale correspond à une étape de développement intermédiaire dans l'organisation des activités internationales des entreprises, selon l'interprétation (à notre avis un peu linéaire) de certains spécialistes (2).

Le contrôle effectué au niveau d'une division internationale se trouve aussi dans certains secteurs très internationalisés : chimie lourde, parachimie, construction électrique professionnelle, ingénierie, assurances. Ce choix

(1) les chapitres précédents

(2) cf. L. Franko op. cit., C.A. Michalet et M. Delapierre op. cit., H. de Bodinat et autres op. cit., J. Stopford et L. Wells op. cit., H. Reemers et M. Brooke op. cit.

-structurel correspond, comme on a eu l'occasion de le montrer dans les précédents chapitres, à des contraintes spécifiques aux groupes intégrant ces secteurs.

Les situations de contrôle exercé par des départements d'exportation correspondent plutôt à des exigences spécifiques aux stratégies de commercialisation et sont par conséquent davantage déterminées par la nature stratégique de l'implantation, que par l'appartenance sectorielle de l'entreprise-mère. De ce fait, la distribution de ce type de formules organisationnelles de contrôle est assez dispersée dans différents secteurs.

Les situations de contrôle des activités des implantations locales exercé, soit par des départements de contrôle de gestion, soit par des départements techniques, nous semblent aussi révélatrices d'un certain niveau de développement de l'organisation des activités internationales. Ainsi, on les trouve dans des secteurs comme les pneumatiques (Michelin) (1), la parachimie, la construction électrique professionnelle, le tourisme-hôtellerie.

Comme on a eu l'occasion de le montrer dans les précédents chapitres, généralement, ce sont les cadres (ou les directeurs) du département de rattachement du contrôle qui se déplacent pour des visites d'inspection aux implantations locales (2). Comme on peut le voir aussi dans le tableau CG12, les visites institutionnalisées de cadres locaux auprès des services du siège, sont aussi plus fréquentes dans les secteurs les plus internationalisés. Cette pratique traduit, en fait, des niveaux d'intégration plus développés de la gestion des activités internationales des groupes respectifs.

### 13.9. - Systèmes administratifs de contrôle des implantations locales et dimension des groupes :

La dynamique concurrentielle des entreprises, par des processus de concentration et de centralisation du capital (3), a déterminé la formation de groupes économiques de grandes dimensions, souvent très diversifiés, dont la structure organisationnelle s'est beaucoup complexifiée par rapport à leurs

(1) Il s'agit dans ce cas d'une société financière, le holding du groupe en Suisse.

(2) Sauf dans certains cas où les implantations sont directement contrôlées par le P.D.G. du groupe, mais c'est un cadre de niveau inférieur qui se déplace régulièrement au Portugal pour des visites d'inspection.

(3) Paul Sweezy - The theory of Capitalist development, éd. Monthly Review Press, New York, 1956, Maurice Dobb - Etudes sur le développement du capitalisme, éd. Maspero, Paris, 1969.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	GLOBAL	COMPTABLE ETN I Q U E				PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et Indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
	Rapports de synthèse périodiques	Bilans et Comptes d'Exploita						
		Mensuels	Trimestriels ou Tous les 4 mois.	Quelques Sem mensuelles	Non régulières			
80.000 MF	2 28%		1 14%	1 14%	2 28%		2 28%	
20.000 MF	1 50%				2 100%			
10.000 MF	10 43%	3 13%	1 4%	4 17%	2 8%		3 13%	
2.000 MF	2 28%		2 28%	1 14%	2 28%	1 4%		
1.000 MF				1 11%	2 22%			1 11%
500 MF	5 21%	3 13%	2 8%	4 17%	2 8%	1 4%	4 17%	1 4%
100 MF		2 18%	1 9%	3 27%	2 18%		1 9%	

- 1) Dans chaque case ij le chiffre correspondant au croisement de la variable i j du nombre d'entreprises qui se trouvent dans les cases dans chaque ligne.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	VISITES DE CADRES D'ES					PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE				
	Pas de visites régulières	Du F.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de la Division Internal.		Plus d'une fois par an	Directeur local		Autres cadres locaux	
		Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an		Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
80.000 MF					2 28%					
20.000 MF				1 50%						
10.000 MF	2 3%	1 4%	1 4%	1 4%	2 8%		1 4%			
2.000 MF			2 28%		1 14%					
1.000 MF		1 11%	2 22%							
500 MF	1 4%		10 43%		2 8%					
100 MF			7 63%							

1) Dans chaque case ij le chiffre d'entrepris-  
 croisement de la variable colonne e  
 prises qui se trouvent dans la situ  
 ant au  
 e ligne.

- 1) Dans chaque case  $ij$  situation correspondant au croisement de la variable  $i$  du nombre d'entreprises qui se trouvent prises dans chaque ligne.

-structures d'origine. La gestion de ces groupes nécessite la mise en pratique et l'institutionnalisation de structures et de processus administratifs très complexes adaptés aux exigences de fonctionnement d'entreprises de grandes dimensions et très diversifiées dans leur fonctionnement organisationnel.

Toutefois, les petites entreprises n'ont pas été éliminées, au contraire, c'est la dynamique concurrentielle du système qui exige leur survie dans les interstices des grands groupes, avec leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement propres, très différenciés de ceux des unités de grandes dimensions. Cette logique concurrentielle différenciée se retrouve aussi au niveau des activités internationales des entreprises, qui constituent une des modalités stratégiques (1) de l'action concurrentielle des entreprises.

Cette dynamique d'internationalisation des entreprises détermine, comme on l'a déjà montré, la création de vastes ensembles économiques extra-territoriaux, qui sont gérés à travers des systèmes administratifs adaptés aux contraintes des environnements différenciés d'opération et aux caractéristiques propres aux entreprises. L'une de ces principales caractéristiques est leur dimension, qui constitue non seulement la résultante organisationnelle du processus historique d'évolution des entreprises, mais aussi l'une de leurs principales contraintes (ou atouts) conditionnant leurs propres possibilités de développement.

On a déjà mis en évidence comment les stratégies d'implantation à l'étranger et les structures de gestion de ces implantations étaient conditionnées par la dimension des entreprises. Dans ce sous-chapitre on va essayer de montrer, à partir des données de notre enquête, de quelle façon les systèmes de gestion mis en oeuvre par les entreprises françaises pour gérer leurs implantations portugaises varient en fonction de la dimension de ces groupes.

On peut voir, d'après le tableau CG13, qui présente la distribution des principaux processus et instruments administratifs de contrôle des implantations locales selon la dimension des entreprises-mères, que, à part quelques solutions administratives spécifiques, les entreprises de plus grandes dimensions ont tendance à avoir des systèmes de contrôle de leurs filiales locales plus complets et plus sophistiqués que celles de moindres dimensions. On doit néanmoins signaler que, comme nous le montre le tableau, beaucoup de groupes

(1) Variable selon la période historique et les caractéristiques du contexte économique où elles opèrent.

de petite et moyenne dimension (1) ont déjà mis en place des systèmes administratifs de contrôle de leurs implantations locales, assez complets et développés. Cette constatation apparaît, avec encore plus d'évidence, dans les données du tableau CG14. On peut y voir, en effet, que les implantations de moindres dimensions (de moins de 500 MF de C.A.) sont surtout contrôlées par les P.D.G. (ou par le Directeur-Général) des groupes respectifs et que dans ces entreprises c'est surtout le P.D.G. qui se déplace en visite d'inspection auprès de l'implantation portugaise. Dans les groupes de plus grandes dimensions (plus de 1.000 MF de C.A.) qui ont indiqué que le contrôle des implantations locales se faisait au niveau de la direction générale, c'est surtout le directeur général ou le directeur général adjoint qui se déplace en visite d'inspection au Portugal. Cette solution organisationnelle correspond, en général, comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence, à des stades de développement de l'internationalisation encore un peu rudimentaires et est surtout spécifique aujourd'hui, à des petites entreprises qui ont accédé depuis peu à l'internationalisation (2).

Dans les groupes moyens commencent à apparaître des situations où le contrôle des implantations locales est exercé au niveau d'une division internationale, ce qui correspond, selon les auteurs cités, à une situation intermédiaire qui caractérise encore la situation de beaucoup de groupes français de grandes dimensions (4).

Les solutions organisationnelles plus évoluées (5) correspondant à l'exercice du contrôle au niveau des directions de divisions produit ou de divisions géographiques, se trouvent surtout dans les groupes de plus grandes dimensions. On doit aussi remarquer que dans quelques grands groupes le contrôle de leur implantation locale est exercé au niveau d'un département ou d'une unité d'exportation (6), ce qui est déterminé par le fait que leurs implantations sont de nature strictement commerciale.

(1) cf. Lawrence Franko op. cit., C.A.Michalet op. cit., H.Reemers et M.Brooke op. cit., J.Stopford et L.Wells op. cit., H. de Bodinat et autres op. cit.

(2) Surtout de moins de 1.000 MF de C.A., mais quelques groupes de moins de 100 MF de C.A. présentent déjà aussi cette situation.

(3) Surtout ceux de la classe de taille entre 100 et 500 MF de Chiffre d'Affaires en 1979.

(4) par ex. Renault, Citroën.

(5) cf. auteurs cités.

(6) par ex. Michelin, Usinor, P.U.K.

-13.10. - Les systèmes de contrôle des implantations locales selon la date d'implantation au Portugal :

Comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, les modalités organisationnelles des activités internationales des entreprises ont subi une évolution en fonction de la dynamique des contraintes de l'espace concurrentiel international. Fondamentalement, donc, à chaque époque historique, en fonction des situations particulières des entreprises, ont correspondu des configurations spécifiques des systèmes de gestion des réseaux d'implantation étrangères de ces entreprises.

Malheureusement, notre enquête n'a pu obtenir de l'information que sur l'état des systèmes de gestion des implantations locales des entreprises françaises qu'à un moment donné de leur histoire, entre 1979 et 1980. De ce fait, on n'a pas pu établir l'évolution de ces systèmes, car les situations analysées correspondent uniquement au résultat actuel de ces évolutions historiques (1). Néanmoins, comme on l'a déjà mis en évidence dans les chapitres précédents, les données collectées peuvent nous permettre d'identifier quelques formules administratives significatives de cette évolution qui, par inertie organisationnelle liée aux spécificités de l'environnement local et aux stratégies historiques d'implantation, ont pu être conservées jusqu'à nos jours.

En analysant les données du tableau CG15, on peut voir, en effet, que l'utilisation de certains instruments administratifs de contrôle des implantations locales est révélatrice, non seulement de l'évolution des stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal, mais aussi, à travers ces stratégies, de l'existence de niveaux d'intégration des unités locales au pouvoir organisationnel des instances centrales des groupes qui se sont accentués au cours du temps. Ainsi, l'utilisation de plans à moyen terme à des fins de contrôle stratégique, l'envoi régulier de rapports de synthèse, les visites d'inspection technique de fréquence infra-annuelle, l'envoi régulier de statistiques et autres indicateurs techniques de gestion, sont surtout le fait de groupes qui se sont implantés au Portugal après 1950 et surtout après 1960, période à partir de laquelle, comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, les flux d'investissement direct et d'implantations d'entreprises françaises au Portugal se sont beaucoup développés.

---

(1) Les systèmes organisationnels de ces groupes ont évolué au cours du temps accompagnant les exigences de la dynamique concurrentielle de leur environnement.

Date d'implantation	GLOBAL	COMPTABLE			PAS DE VISITES	Envoi de statistiques et indicateurs techniques de gestion	Contrôle Quotidien des opérations
	Rapports de synthèse périodiques	Bilans et Comptes d'Exploitation		Non régulières			
		Mensuels	Trimestriels ou Tous les 4 mois				
1850 1900	1 16%		1 16%	1 16%			1 16%
1900 1920			1 100%				
1920 1930	1 20%	1 20%		1 20%		1 20%	
1930 1940		1 50%					
1940 1950	3 100%			2 66%			
1950 1960	4 50%	1 12%	1 12%	1 12%			
1960 1965	4 26%	3 20%	2 13%	2 13%		3 20%	1 6%
1965 1970		1 16%		1 16%			
1970 1975	4 21%	2 10%	2 10%	4 21%	2 10%	3 15%	
1975 1981	3 21%		1 7%	2 14%		3 21%	

1) Dans chaque croisement de prises qui s

Date d'implantation	VISITES DE CADRES DE LA					PARTICIPATION DE CADRES LOCAUX A DES REUNIONS REGIONALES DU GROUPE EN DEHORS DU SIEGE			
	Du P.D.G. ou de la D.G. du groupe		Du Directeur ou d'un cadre de la Division Internat.		Du D. d'un Divi	Directeur local		Autres cadres locaux	
	Pas de visites régulières								
	Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an		Une fois par an	Plus d'une fois par an	Une fois par an	Plus d'une fois par an
1850	1	1		1					
1900	16%	16%		16%					
1900		1							
1920		100%							
1920				2			1		
1930				40%			20%		
1930	1			2					
1940	50%			100%					
1940	1	1							
1950	33%	33%							
1950		4							
1960		50%							
1960		3		2					
1965		20%		13%					
1965	1	2		1					
1970	16%	33%		16%					
1970	1	7	1	1					
1975	5%	37%	5%	5%					
1975		3	1	2					
1981		21%	7%	14%					

1) Dans chaque case :  
croisement de la vri-  
prises qui se trouve.

A QUI LES GESTIONNAIRES DES FILIALES LOCALES RENDENT-ILS DES COMPTES ?

A UN CADRE MOYEN									
	De la Division internationale								
	D'une Division produit								
	D'une Division géographique								
	Du département d'exportation								
	D'un département technique								
	Au Directeur d'un Département d'exportation								
	Au Directeur d'un Département Technique		1						
	Au Directeur du Département de contrôle de Gestion ou d'un Département fonctionnel		1						
	Au Directeur d'une Division Géographique		1					16%	
	Au Directeur d'une Division Produit								
	Au Directeur d'une Division Internationale		1					16%	
	Au P.D.G. du groupe		2					33%	

Date d'implantation

1850

1900

Les données du tableau CG16, qui nous présente la distribution des modalités de contrôle des implantations locales impliquant des déplacements de personnes et le niveau organisationnel de contrôle de ces implantations, selon la date d'implantation au Portugal, nous semblent assez significatives. En effet, on peut voir qu'il existe dans les implantations réalisées après 1950 un fort pourcentage de groupes où le P.D.G. (ou la Direction Générale) constitue l'instance qui effectue directement le contrôle des implantations locales. Cette situation est révélatrice du nombre élevé de groupes français de petites et moyennes dimensions qui se sont implantés dans le pays après 1950.

On peut voir aussi que les solutions les plus évoluées (contrôle exercé au niveau d'une direction internationale, ou d'une division produit ou géographique) sont plus dispersées dans le temps, car elles correspondent à des groupes qui, souvent, se sont implantés au Portugal depuis longtemps (1) et qui ont évolué depuis au niveau de l'organisation de leurs activités internationales et dans ce cadre, au niveau des systèmes de contrôle de leurs implantations étrangères. Le nombre relatif de visites régulières de cadres locaux au siège, qui est révélateur d'un degré d'intégration organisationnelle plus accentuée à l'intérieur des groupes, augmente beaucoup aussi pour les implantations réalisées à partir de la décennie 1950-1960, ce qui manifeste, au-delà des contraintes sectorielles, une certaine évolution des pratiques de gestion mises en oeuvre par les groupes français au niveau international.

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence la façon dont les processus administratifs de contrôle constituent un des sous-systèmes fondamentaux du cycle du management des implantations étrangères (dans le cas de notre enquête, des implantations portugaises) par les instances centrales des entreprises multinationales. Ces processus impliquent, comme on a eu l'occasion de le voir, la mise en oeuvre de pratiques administratives spécifiques, qui visent à surmonter les difficultés de contrôle administratif qui adviennent des différences d'environnement et de la distance géographique des pays d'accueil par rapport au pays d'origine.

Nous avons pu aussi montrer que les configurations prises par ces pratiques et ces instruments administratifs sont déterminées par plusieurs facteurs de contingence organisationnelle qui agissent au niveau de l'environnement des entreprises ou qui constituent des facteurs spécifiquement intraorganisationnels.

(1) par ex. Havas, Crédit Lyonnais, L'Air Liquide, Citroën, Alsthom-Atlantique.

On doit néanmoins signaler que la logique descriptive extensive de notre modèle d'analyse nous a seulement permis d'analyser certains processus formels liés aux activités de contrôle administratif des implantations étrangères, exercées par les instances centrales des groupes respectifs.

Certains aspects fondamentaux substantifs des activités de contrôle (comme par ex. les modalités de contrôle des ressources stratégiques, capital, technologie, qualifications critiques en management) n'ont pas été abordés à travers notre enquête (1), de même que les processus de contrôle plus complexes pratiqués dans les organisations plus développées qui agissent au niveau du contexte et des mécanismes d'influence socio-administrative (de nature cognitive, stratégique, de pouvoir organisationnel et de styles de leadership) (1). Néanmoins, malgré ses limitations, cette enquête nous a permis de collecter des données significatives sur les processus administratifs concrets avec lesquels les entreprises françaises qui intègrent notre échantillon gèrent leurs implantations portugaises.

Dans le prochain chapitre nous analyserons les variables informationnelles utilisées dans les processus de contrôle : les indicateurs de performance.

---

(1) Barry Richman, Melvyn Copen - International Management and Economic Development op. cit., C.K. Prahalad and Yves Doz, Strategic Control - The Dilemma in Headquarters - subsidiary Relationship in Lars Otterbeck(éd) - The management of headquarters - subsidiary relationships in multinational Corporation, éd.St. Martin's Press, New York, 1981.

CHAPITRE XIV

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

## -14 - LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

L'objectif fondamental des activités de contrôle est d'assurer que les résultats des opérations soient, autant que possible, conformes aux objectifs organisationnels préalablement établis. Un objectif secondaire du contrôle est celui de nous fournir une information périodique des performances réalisées par l'entreprise, qui puisse permettre d'effectuer rapidement, soit la correction des opérations, soit la révision des objectifs. Ces objectifs, dans le fonctionnement des organisations, sont rendus opérationnels à travers leur traduction en standards de performance concrets, car ces standards de performance, ou de résultat constituent des éléments de référence qui servent de base d'information ex-ante dans les opérations de comparaison entre le résultat réel des opérations et le résultat désiré, programmé en fonction des objectifs fixés par l'entreprise (1).

Les standards sont sélectionnés et définis par les dirigeants des entreprises en fonction des résultats que l'on désire obtenir, c'est-à-dire en fonction des objectifs que l'on s'est fixés mais, étant donné la complexité structurelle de fonctionnement des entreprises, en se référant également à tous les éléments et entités organisationnels qui peuvent contribuer à leur réalisation (2).

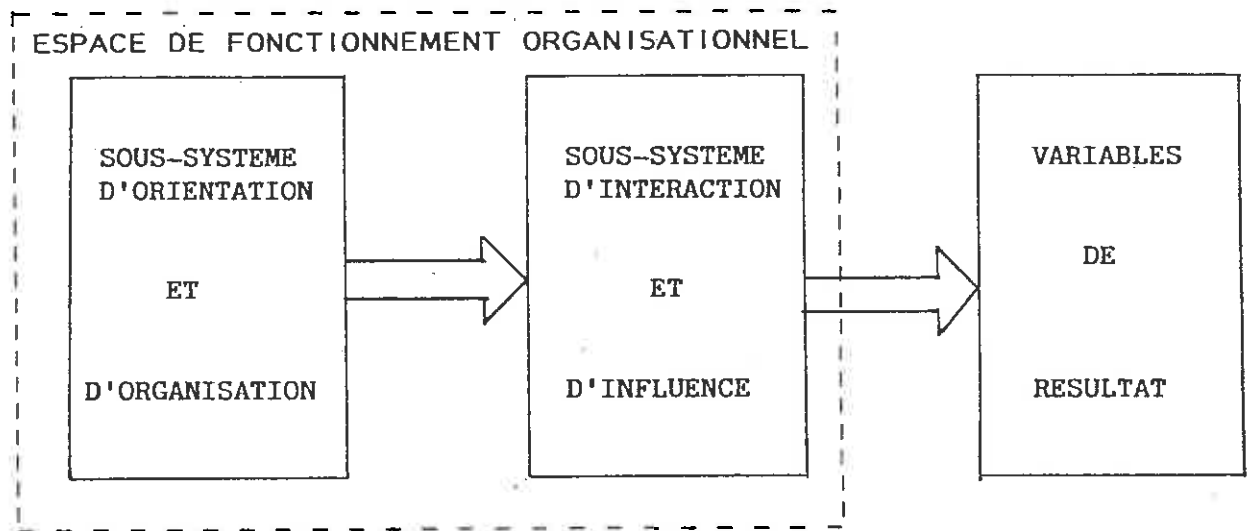
Dans cette logique d'opérationnalité, comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, le contrôle apporte sa contribution opérationnelle à la réalisation des autres fonctions du système global de gestion des entreprises avec lesquelles il établit un système d'interaction et d'interdépendance fonctionnelle très étroit.

C'est à travers la connaissance préalable des standards, que les agents organisationnels responsables font fonctionner les systèmes socio-techniques différenciés que sont les entreprises, de façon à pouvoir obtenir (ou produire) à travers leur fonctionnement global, les objectifs planifiés. Dans le management des entreprises, les standards programmés fournissent ainsi les paramètres d'orientation qui permettent le fonctionnement de leur propre système organisationnel. C'est donc à travers la connaissance préalable de ces standards de performance que les résultats réels obtenus par les entreprises, peuvent être interprétés par leurs responsables selon une logique de rationalité administrative et de signification fonctionnelle (Fig. 1).

(1) cf. William H. Newman et E. Kirby Warren - Administração Avançada : conceitos, comportamentos e Práticas no Processo Administrativo, S. Paulo, éd. Atlas, 1980.

(2) cf. Mac Gregor - Profession Manager - éd. Gauthier-Villars, Paris, 1974.

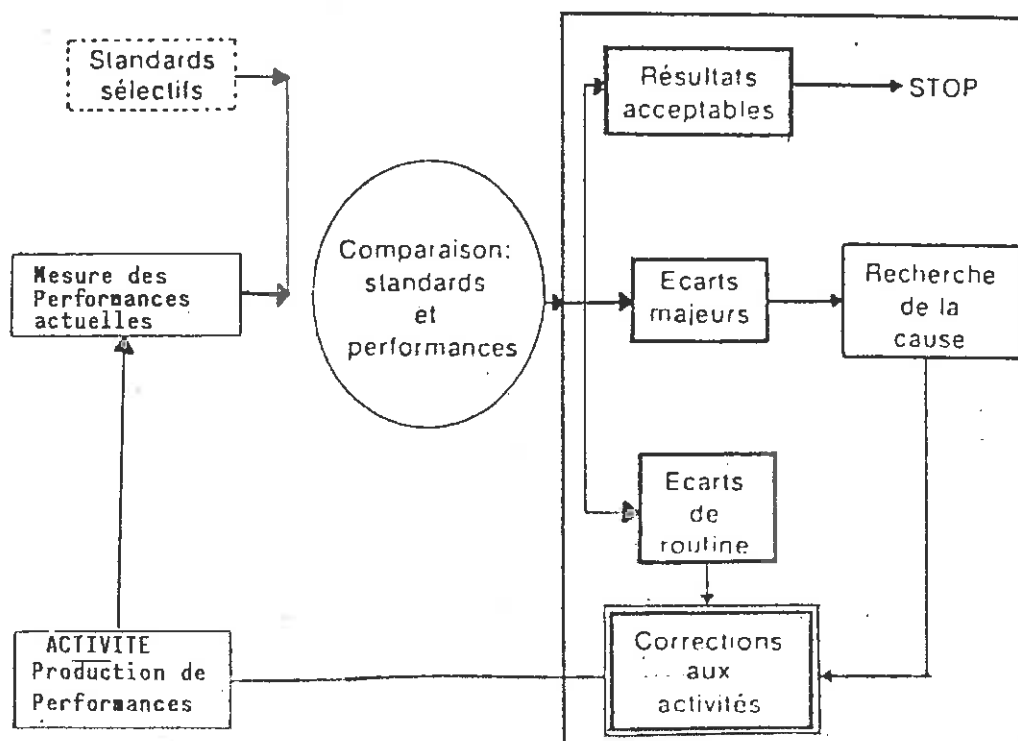
Fig. 1 - La signification organisationnelle des variables de résultat



On peut donc considérer les variables de résultat d'une entreprise soit à priori en tant que standards, soit à posteriori en tant que mesure de performance, comme la dimension informationnelle essentielle dans un système de contrôle de gestion (ou de fonctionnement) de cette même entreprise.

Les standards judicieusement établis pour les points clé des entreprises sont un des éléments d'information organisationnelle qui permet une maîtrise effective du fonctionnement de l'entreprise à travers la comparaison des résultats réalisés par les entreprises avec ces standards (Fig. 2).

Fig. 2 - L'utilisation fonctionnelle des indicateurs de performance



- Dans le cas des groupes implantés à l'étranger, les indicateurs de performance utilisés tendent à être déterminés par les contraintes spécifiques inhérentes au mouvement de l'internationalisation des entreprises (la distance et les différences d'environnement) et les contingences particulières au processus d'implantation à l'étranger de chacune des entreprises concernées, c'est-à-dire, ces indicateurs fonctionnent , comme on l'a déjà montré, comme les variables d'information de systèmes spécifiques de contrôle de gestion au niveau international. De ce fait, à chaque système organisationnel de contrôle devra correspondre fonctionnellement un sous-système d'indicateurs spécifiques qui renseignent sur la réalisation des objectifs préalablement fixés. Ainsi, dans les premières phases d'internationalisation des groupes industriels, en fonction des exigences d'autonomie inhérentes à des stratégies d'implantation qui visent surtout une pénétration des marchés extérieurs (soit par la voie commerciale, soit par la voie d'une production locale autonome) le type de contrôle mis en oeuvre par ces groupes tend à être un contrôle à caractère global, à postériori, de nature financière et commerciale.

Cependant, si le groupe a établi une structure de production intégrée au niveau international, la nature du système de contrôle à mettre en oeuvre devra, inéluctablement, changer, pour devenir plus complexe et apte à répondre aux exigences de la coordination technique d'un système productif fonctionnant dans des pays différents. Dans ce cas, le système d'indicateurs devra fondamentalement être technique et organisationnel.

Pour répondre à d'autres contraintes et à d'autres facteurs de contingence spécifiques aux systèmes de contrôle mis en oeuvre (1), les sous-systèmes d'indicateurs de résultats devront adapter leur nature et leur configuration fonctionnelle aux exigences déterminées par ces situations organisationnelles.

Pour ce qui concerne les données de notre enquête, qui sont exposées dans les tableaux suivants et qui correspondent aux indicateurs de performance à travers lesquels l'activité des implantations portugaises est évaluée par leurs sociétés-mères françaises, il y a des contraintes structurelles qui doivent être nécessairement prises en ligne de compte dans leur analyse et leur interprétation, car elles déterminent, à notre avis, leur configuration spécifique.

---

(1) Comme par exemple les implantations qui visent la recherche de matières premières minérales ou végétales.

- Comme on peut le voir dans le tableau IP1, les données collectées concernent seulement les indicateurs de performance globaux sur : la rentabilité (indication uniquement qualitative), le taux de croissance du chiffre d'affaires de 77 à 79, les coûts de production et la productivité. Le fait que les responsables interviewés aient fait référence à l'utilisation d'une batterie d'indicateurs assez succincte, qui correspond, dans presque tous les cas à la mise en oeuvre de systèmes de contrôle assez rudimentaires, est lié à plusieurs types de facteurs :

- comme plusieurs auteurs l'ont mis en évidence (1) " pour des raisons historiques et quasi philosophiques, les entreprises françaises ont presque toujours laissé à leurs filiales une assez grande autonomie et les ont contrôlées de façon informelle et pragmatique ".

- la dimension et l'importance relatives des implantations portugaises peut ne pas justifier la mise en oeuvre de systèmes de gestion assez sophistiqués et complexes.

- le développement relatif de l'environnement "managerial" au Portugal peut avoir été un obstacle à la mise en oeuvre de systèmes de gestion modernes.

Toutefois, les cinq types de variables de résultat qui apparaissent dans nos tableaux nous permettent d'arriver à des conclusions significatives en termes de positionnement et de résultats stratégiques sur les implantations des entreprises françaises dans l'environnement économique portugais, en fonction de facteurs de contingence organisationnelle dont l'influence déterminante a déjà été souvent mise en évidence et analysée au cours de notre travail : le secteur d'appartenance, les objectifs stratégiques d'implantation, la dimension du groupe et la date d'implantation au Portugal.

Le principal problème que l'environnement portugais actuel pose à l'utilisation d'indicateurs de performance des implantations étrangères dans le pays, exprimés en termes monétaires, est le taux d'inflation de l'économie portugaise au cours des quinze dernières années.

Pour ce qui concerne les entreprises françaises implantées au Portugal, comme on peut le voir dans le tableau 1, le différentiel de taux d'inflation entre les deux économies, la portugaise et la française, s'est accentué

(1) cf. H. de Bodinat, J.Klein, B.Marois - Gestion financière de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 1978. B. Marois - Les finances de sociétés multinationales, éd. Economica, Paris, 1979.

SYSTEME D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

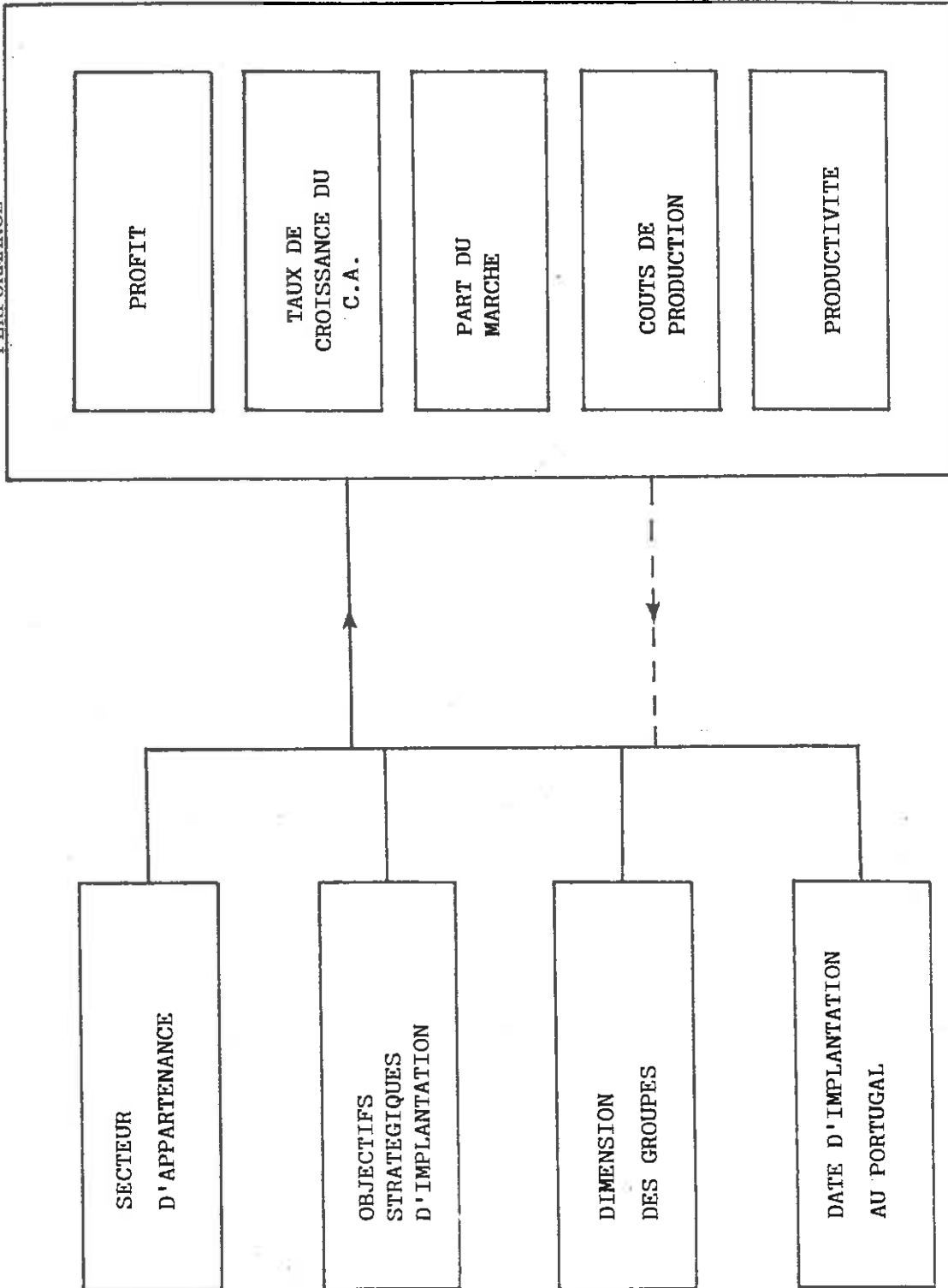


Fig. 3 - Système de détermination contingentielle des indicateurs de performance

- au cours des années 70.

Tableau 1 - Taux d'inflation (mesuré à travers le pourcentage d'augmentation annuelle des prix intérieurs)

	FRANCE	PORTUGAL
1970 - 75	8,8	15,1
1971 - 76	9,6	16,9
1972 - 77	10,3	21,1
1974 - 79	10,1	20,0
1975 - 80	10,5	21,8

Source : OCDE

Le niveau de l'inflation de l'économie portugaise constitue, comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, un des éléments les plus négatifs de l'environnement portugais. En effet, l'inflation a plusieurs effets négatifs sur les résultats d'une filiale étrangère. Elle touche non seulement son profit, mais aussi la valeur de son chiffre d'affaires, de ses coûts, de ses charges fiscales, du fonds de roulement nécessaire à son activité, etc., rendant très difficile non seulement l'évaluation des performances des filiales (notamment par rapport aux principales monnaies étrangères), mais aussi toute programmation rationnelle de leurs futures activités.

Le principal effet de ce différentiel de taux d'inflation réside dans son impact sur le taux de change de la monnaie portugaise, l'escudo, qui a été dévalué, au cours des années 70, d'environ 119% par rapport au franc français (1).

La dévaluation accentuée de l'escudo pose non seulement des problèmes techniques très délicats en termes d'évaluation des performances, ou de consolidation des résultats des implantations locales dans les comptes de groupes respectifs, mais aussi au niveau de la valeur des patrimoines locaux, car la dévaluation de l'escudo s'accompagne aussi d'une dévaluation accentuée de la valeur relative (2) des actifs que ces groupes détiennent au Portugal (3).

(1) entre 1970-81

(2) Exprimée en monnaie étrangère, notamment en francs français.

(3) Cette situation suscite des réponses au niveau des stratégies financières de gestion des implantations locales. cf. H. de Bodinat, J. Klein, B. Marois op.cit., A. Chevalier et Ph. Vigneron - La gestion financière des groupes, éd. Dunod, Paris, 1984.

Tableau 2 - Taux de change franc français / escudo  
(moyennes annuelles)

	FF	Esc.
1970	1	5\$17
1971	1	5\$11
1972	1	5\$36
1973	1	5\$51
1974	1	5\$27
1975	1	5\$95
1976	1	6\$32
1977	1	7\$79
1978	1	9\$77
1979	1	11\$50
1980	1	11\$84
1981	1	11\$32

Source : Banque du Portugal

#### 14.1. - Les performances selon le secteur d'appartenance :

La dynamique de l'environnement sectoriel constitue un des principaux éléments de la structure des contraintes qui s'imposent aux stratégies des entreprises. De ce fait, elle constitue l'un des éléments fondamentaux de détermination de l'évolution de leurs indicateurs de performance (1).

Pour ce qui concerne les entreprises françaises implantées au Portugal on doit signaler que la dynamique sectorielle (au sens des conditions de production et de concurrence spécifiques à chaque secteur) sont différentes en France et au Portugal (2). Ainsi, les rapports de détermination appartenance sectorielle / indicateurs de performance agissent d'une façon différente dans l'environnement portugais.

Comme on peut le voir dans le tableau IP1, les trois groupes du secteur alimentaire implantés au Portugal déclarent que leurs implantations locales

(1) Raymond Vernon - Les entreprises multinationales, éd. Calmann-lévy, Paris, 1983. Wladimir Andreff - Profits et structures du capitalisme mondial, éd. Calmann-Lévy, Paris, 1976 ; La Division Internationale du Travail, éd. Doc. Française, Paris 1976.

(2) Malgré les liens d'interaction et d'influence déterminés par l'intégration croissante des deux économies.



filiales bénéficiaires	filiales non bénéficiaires	Taux de croissance du chiffre d'affaires				Productivité				
		moins que 5%	entre 5% et 10%	entre 10% et 20%	entre 20% et 30%	Inférieure à celle en France				Supérieure à celle en France
						Moins que 30%	Entre 30% et 50%	Entre 50% et 70%	Entre 70% et 100%	
49	8		1	10	10	1	4	1	1	

(1) Resultats globaux

font des bénéfices (1). Néanmoins, dans les groupes internationalisés, comme l'ont montré plusieurs auteurs, à cause de l'intégration organisationnelle existant à l'intérieur des groupes, au niveau commercial, technique et financier, souvent, les bénéfices affichés dans les comptes ne sont pas significatifs des vraies performances des groupes (2).

Pour ce qui concerne le taux de croissance, deux des groupes ont déclaré avoir eu au niveau local un taux de croissance positif entre 1977 et 1979 (3). Toutefois, le groupe Metayer Aromatiques a eu entre 1977 et 1979 un taux de croissance annuel supérieur à 50% (4). L'un des groupes (Atom SA) ne produisait pas pour le marché intérieur portugais, toute sa production était exportée. Des deux autres, l'une détient moins de 5% du marché intérieur portugais (Saupiquet) tandis que l'autre (Metayer Aromatiques) a affirmé avoir peut-être à peine plus de 5% du marché portugais de son secteur spécifique (5).

Dans les rubriques des coûts de production et de la productivité, la succursale locale du groupe Saupiquet a des coûts de production du même ordre de grandeur que les coûts de production en France, malgré une productivité trois fois plus petite. La filiale du groupe Metayer Aromatiques a des coûts de production plus élevés qu'en France parce que, selon ses responsables, son équipement ne tourne pas à plein. Quant à la filiale du groupe Atom SA elle avait des coûts de production moins élevés qu'en France, selon ses responsables (6).

Dans le secteur des Boissons, La Martiniquaise et Moët-Hennessy ont déclaré que leurs filiales portugaises font des bénéfices (7). Ces deux groupes ne vendent pas leurs produits (vin de Porto) sur le marché local). La Martiniquaise (Porto Cruz) a présenté entre 77 et 79 un taux de croissance nul,

(1) Saupiquet, Metayer Aromatiques, Atom SA (maintenant Top International).

(2) Notamment à cause de la manifestation des prix de transfert, cf. H. Reemers et M. Brooke - La stratégie de l'entreprise multinationale, éd. Sirey, op. cit., H. de Bodinat, J. Klein, B. Marois - La gestion financière internationale, éd. Dunod, op. cit., J. Stopford et L. Wells - La direction de l'entreprise multinationale, éd. Publicis-Union, op. cit., A. Chevalier et Ph. Vigneron op. cit.

(3) Saupiquet et Atom SA n'ont fourni qu'une indication qualitative.

(4) Qui dépasse largement les taux annuels d'inflation. Ce groupe a eu pendant ces années un taux de croissance réel largement positif.

(5) Qui est beaucoup plus réduit que le secteur alimentaire dans sa totalité.

(6) Il s'agissait d'une filiale ayant un équipement au moins aussi moderne que celui de la maison-mère.

(7) Le groupe Pernod-Ricard a une filiale au Portugal uniquement pour recevoir les royalties payées par des entreprises locales ayant des contrats de licence.

— tandis que Moët-Hennessy (qui partait aussi d'un niveau nettement plus bas) a eu, au cours des mêmes années, un taux de croissance annuel supérieur à 50%.

Dans le secteur de la chimie lourde, CdF Chimie a déclaré que sa filiale portugaise, EPSI, était en train de faire des pertes, car il s'agissait d'une entreprise récemment créée. Néanmoins, comme c'était la seule entreprise portugaise dans le secteur, sa part du marché interne était déjà de plus de 30%. Quant à Rhône Poulenc (1) qui a une filiale de commercialisation de multiproduits (2) ses responsables ont réalisé qu'elle réalisait des bénéfices.

Dans le secteur de la parachimie, Rhône-Poulenc Films (ex-La Cellophane) et Expanscience ont déclaré que leurs filiales ne réalisent pas de bénéfices. Dans le premier cas, il s'agit d'une entreprise productrice de films pour emballages en polyester et polyéthylène, secteur qui, depuis la fin des années 70 étant donné la réduction des taux de croissance du marché portugais de produits de consommation et l'augmentation des salaires accrue après 74, traverse des difficultés au Portugal. La filiale d'Expanscience, groupe producteur de produits d'hygiène (3) qui s'est implanté au Portugal en 1977, n'a pas encore amorti l'investissement d'implantation, ce qui augmente encore plus les coûts d'exploitation et ne permet pas de dégager des bénéfices. Sept entreprises (qui constituent 58% du total des filiales d'entreprises de ce secteur) ont déclaré que leurs filiales locales réalisaient des bénéfices (4). Certaines de ces implantations sont très anciennes et opèrent dans des créneaux assez spécifiques où elles détiennent des parts importantes du marché local (par ex. L'Oréal, Xylochimie, Sanofi-Dubernard Hospital, Valentine et les Dérivés Résiniques et Terpiniques). La filiale de Rhône-Poulenc Films détient aussi plus de 50% du marché local. D'autres entreprises comme la Société Française Duco (peinture) et les Laboratoires Delagrangé (pharmacie) qui produisent aussi des produits assez spécifiques, ont déclaré, pour la première, que sa filiale a à peine 5% du marché local, et pour la deuxième, plus de 10% du marché local pour le type de médicaments qu'elle produit.

(1) qui, à l'époque, pouvait encore être considéré comme un groupe appartenant au secteur de la chimie lourde.

(2) presque tous dans le secteur de la parachimie.

(3) Notamment la crème de beauté et d'hygiène Mustela.

(4) Dont les filiales de: L'Oréal, La Sté Français Duco, la Compagnie de vernis Valentine (à l'époque filiale de Nobel-Bozel), des Dérivés Résiniques et Terpiniques, la succursale de Lorilleux-Lefranc (PUK), la filiale de Xylochimie (groupe Rhône-Poulenc) et l'implantation des Laboratoires Servier.

Certaines entreprises (L'Oréal, Lorilleux-Lefranc) ont déclaré que leurs implantations ont eu des taux de croissance annuels, de 77 à 79, entre 30 et 30% (1), tandis que les Laboratoires Delagrangé ont déclaré que le chiffre d'affaires de la filiale portugaise a augmenté d'environ 25% par an, ce qui leur a à peine permis de dépasser le taux d'inflation (1), tandis que les filiales des groupes Sanofi, Roussel Uclaf, Duco, Dérivés Résiniques et Terpiniques, ont eu des taux de croissance du chiffre d'affaires entre 10 et 20%, ce qui ne leur a pas permis, étant donné le taux d'inflation (1) annuel, d'avoir une croissance en termes réels. Ces implantations ont donc été davantage touchées par les effets de la crise que les autres.

Dans le secteur des pneumatiques, Michelin (seul groupe français implanté au Portugal) a enregistré des pertes au niveau de sa filiale locale au cours de la période considérée, à cause, selon ses responsables locaux, des récents investissements qui avaient été réalisés. Le taux de croissance annuel de son chiffre d'affaires s'est situé entre 10 et 20% (2) (d'après les responsables locaux, à cause de la politique de contingentement des implantations appliquée par les autorités locales).

Dans le secteur du verre, Saint Gobain (seul groupe français implanté au Portugal), dont la filiale portugaise (3); la Covina, est la principale entreprise du secteur au Portugal, détient plus de 50% du marché local. Cette dernière entreprise a eu des bénéfices entre 77 et 79. Elle n'a augmenté son chiffre d'affaires, au cours de cette période, que de 10 à 20% par an (inférieur à l'inflation).

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle toutes les filiales des groupes implantés au Portugal (Thomson CSF, CIT-Alcatel, CII-Honeywell-Bull, La Télémécanique et Eurelectrique) présentent des bénéfices. La Télémécanique et Eurelectrique ont déclaré avoir des taux de croissance annuels supérieurs à 20%. Ces groupes produisent des produits de consommation industrielle plus courante (4). Quant aux autres groupes, ils présentent une croissance du chiffre d'affaires en dents de scie, étant donné la nature des marchés des secteurs respectifs, très dépendants de la concrétisation de grands contrats publics et privés.

(1) Le taux d'inflation moyen annuel a été d'environ 21,8% entre 75-80 au Portugal.

(2) a baissé de 50% en 1981.

(3) Minoritaire

(4) La Télémécanique produit des équipements électromécaniques. Eurélectrique des composants pour des produits électriques.

Pour ce qui concerne les parts du marché intérieur, CIT-Alcatel a déclaré en avoir moins de 5%, Honeywell-Bull environ 10%, Thomson CSF 24% et la Télémécanique plus de 50% (1).

Dans le secteur de la mécanique lourde, 4 groupes (36% du total) ont déclaré que leurs filiales faisaient des bénéfices, malgré la situation de crise qui a touché beaucoup d'entreprises de ce secteur. C'est le cas de la filiale locale d'Alstom-Atlantique (2) qui a eu des pertes entre 77 et 79, malgré une croissance de plus de 35% par an au cours de la même époque. Certains groupes ont enregistré aussi des taux de croissance très élevés : Fichet Bauche (production de coffres-forts et équipements de sécurité) a enregistré une croissance d'environ 400% entre 77 et 79 bénéficiant de la faible capacité technologique et commerciale de ses concurrents locaux; les filiales de Prepac, des Machines Charbon (équipements pour emballages plastiques) et des Ets Berthelat (ingénierie de manutention mécanique) ont enregistré des taux de croissance supérieurs à 25% pour des raisons identiques. Cette supériorité relative par rapport aux concurrents locaux se révèle dans les parts de marché (de créneaux spécifiques) détenues par les entreprises de ce secteur. Six entreprises (54,5% du total) ont déclaré avoir plus de 50% du marché local (les filiales de Alstom, de Fichet Bauche, des Ets Berthelat, des Moteurs Baudouin, de la CSC et de Prepac). Quant à la filiale des Cintreuses Mingori, sa part de marché se situe entre 30 à 40% du marché portugais. Pour ce qui concerne les coûts de production et la productivité, les seules références dans ce secteur sont celles de la filiale d'Alstom (la Sorefame) où les coûts de production sont 20% moins élevés qu'en France, mais où la productivité est aussi inférieure de plus de 30%. La filiale des Constructions Métalliques de Provence avait des coûts de production 15% moins élevés qu'en France. Cette situation est due, selon les responsables interviewés, au niveau des salaires au Portugal (3) pour ce qui concerne les coûts de production et à la nature des équipements locaux et à la moindre échelle de production dans le cas de la plus petite productivité au Portugal.

Dans le secteur de la mécanique de précision, la filiale de la seule entreprise implantée, Essilor Internationale, a enregistré des bénéfices entre 77 et 79 et a eu un taux de croissance annuel d'environ 20%. Cette

(1) Cette entreprise a bénéficié du retraits de certains concurrents du marché portugais après le 25 avril 1974.

(2) La Sorefame, l'une des principales entreprises portugaises du secteur.

(3) Quatre fois moins élevés, selon un responsable de la Sorefame.

l'entreprise a affirmé détenir plus de 80% du marché local pour les verres (lentilles) et un peu moins pour les montures.

Dans le secteur automobile les filiales locales des 3 groupes français implantés au Portugal (Renault, Citroën et Bertrand Faure) ont présenté des bénéfices entre 77 et 79. Renault, qui a eu une très grande croissance relative sur le marché portugais à la fin des années 70 et au début des années 80, a enregistré un taux de croissance moyen, entre 77 et 79, supérieur à 30%. Pour ce qui concerne les parts du marché local, elles étaient en 1980 : de 9,3% pour Citroën et 24% pour Renault. La remarquable augmentation de la part de Renault sur le marché portugais (1) est due à l'impact de ses implantations de production au Portugal. Quant à Bertrand Faure, les filiales de ce groupe sont les seules à fabriquer de la mousse moulée pour sièges de voiture au Portugal (2).

Dans le secteur des métaux non ferreux, la filiale appartenant à PUK (Trefimetaux) a déclaré avoir des bénéfices, tandis que le groupe familiale de la société des Mines de Borralha a enregistré des pertes après 1974 (3). Les deux autres filiales du groupe PUK ont enregistré des taux de croissance très élevés de leurs chiffres d'affaires : la filiale de Trefimetaux a enregistré une croissance de plus de 30%, tandis que celle de P.U.K. (AIM) a enregistré un taux de croissance supérieur à 50%. Le groupe des Mines de Borralha a enregistré une croissance négative tandis que la filiale de Peñarroya - Imetal - venait de démarrer son exploitation minière (4). Quand aux parts du marché local détenues par les implantations d'entreprises de ce secteur, la seule indication que nous ayons est que la Companhia Portuguesa de Cobre, filiale de Trefimetaux, est la seule entreprise portugaise (et aussi la première) sur le marché pour les produits laminés et tubes. Les responsables de cette entreprise ont aussi affirmé que sa productivité était de plus de 30% moins élevée qu'en France.

Dans le secteur de la métallurgie - sidérurgie, la seule filiale présentant des résultats déjà affirmés est celle de la Compagnie Universelle d'Acétylène et Electrométallurgie (elle-même filiale de PUK), car l'entreprise où Usinor détient une participation minoritaire vient à peine de démarrer son exploitation.

(1) Qui a augmenté de 7,3% en 74 à 24% en 80

(2) B.Faure s'est implanté au Portugal dans le sillage des deux autres groupes français de l'automobile, qui ont implanté des filiales de montage au Portugal.

(3) Ce qui a été une des causes de la vente de la mine à un groupe d'un pays tiers

(4) Mais, étant donné la richesse des gisements, on attendait des taux de croissance très élevés, du moins en volume.

Eurominas, la filiale de CUAEM, a enregistré non seulement des bénéfices entre 77 et 79, mais aussi une croissance de son C.A. supérieur à 50% par an. Cette entreprise produit exclusivement pour le marché international. Quant à Cosider, la filiale de Usinor, ses responsables attendaient à l'époque de l'enquête, une croissance rapide (1) et la détention de plus de 50% du marché local. Quant aux coûts de production, dans les deux entreprises ils sont 50% plus élevés qu'en France.

Dans le secteur du papier / carton / emballage, deux moyennes entreprises, Lincrusta (filiale de Ferembal, du groupe Usinor) et les Ets Venthenat (Papeteries de Charentes) avaient deux filiales (2). Neocel (la filiale des Ets Venthenat) a affirmé avoir réalisé des bénéfices entre 77 et 80. Pour ce qui concerne le taux de croissance du C.A., Neocel a déclaré ne pas accompagner l'inflation (avoir un taux de croissance entre 10 et 20% par an), tandis que Novembaal a présenté un taux de croissance réel positif (entre 20 et 30% en termes nominaux). Quant aux parts de marché dans leurs créneaux, Novembaal a affirmé détenir plus de 30% du marché local pour ses produits (étant la première entreprise portugaise de l'emballage sauf pour le carton ondulé), Neocel a indiqué que sa part du marché local est d'environ 18 à 20% (ce qui constitue la deuxième place sur le marché portugais de l'emballage). En ce qui concerne les coûts de production de Novembaal, ils sont identiques aux français malgré des salaires deux fois moindres. La productivité y est de presque 50% par rapport à celle en France. Chez Neocel, la productivité est trois fois moindre qu'en France.

Dans le secteur du textile / habillement, la totalité des filiales des cinq entreprises françaises du secteur implantées au Portugal présentent des bénéfices. Pour ce qui concerne les taux de croissance des C.A., le groupe DMC a présenté entre 76 et 80 un taux de croissance annuel entre 15 et 20% (qui n'accompagne donc pas l'inflation), tandis que des groupes comme Montagut et Vitos ont présenté des taux moyens de plus de 30% par an. Le groupe P. et J. Tiberghien, qui a traversé beaucoup de difficultés en France au cours des années 70, a présenté au Portugal entre 79 et 80 un taux de croissance du C.A. largement supérieur à 50%. Le groupe Antoine Segard qui commercialise sur le marché intérieur (qui se trouve en dépression) de la laine achetée

(1) Car il s'agit de la seule entreprise portugaise dans son sous-secteur et où Usinor a comme associés ses principaux clients locaux.

(2) Lincrusta avait déjà cédé depuis quelques années sa participation dans le capital de Novembaal.

- sur le marché international, a présenté au cours de la période 77-80 un taux de croissance négatif. Pour ce qui concerne la part du marché, les groupes DMC et Montagut détiennent, à peine, plus de 10% du marché local (1), tandis que le groupe Antoine Segard détient environ 1/5 du marché local de la laine. Le groupe P. et J. Tiberghien produit surtout pour le marché international. Quant aux coûts de production, les deux groupes familiaux qui ont implanté des filiales de production pour le marché international (P. et J. Tiberghien et Montagut - Leo Gros) ont affirmé qu'ils étaient respectivement d'environ 30% et 40% par rapport à ceux pratiqués en France.

Pour ce qui concerne la productivité des implantations locales, la filiale de P. et J. Tiberghien en a une représentant environ 70% de celle existant dans ses unités de production françaises.

Dans le secteur de la construction, les trois groupes implantés : Fougerolle, Dragages et Travaux Publics et Techniques Louis Menard présentent des bénéfices. De ces groupes, le premier a fortement subi dans ses activités au Portugal les effets de la crise, présentant de ce fait une croissance négative de son C.A. depuis 75. Toutefois, le groupe Dragages et Travaux Publics, lié à la réalisation du projet de Sines a présenté un très bon taux annuel de croissance, de plus de 50% par an. Le groupe Techniques L. Menard a seulement indiqué avoir une croissance réelle positive. Pour ce qui concerne les parts du marché local, le groupe Techniques Louis Menard a affirmé que sa filiale est la seule entreprise qui fait de la consolidation dynamique de sols au Portugal, tandis que le responsable de Dragages et Travaux Publics a affirmé que sa filiale était une grande entreprise au Portugal, sans nous fournir de données quantitatives.

Dans le secteur du matériel de construction, les filiales locales des deux groupes français implantés au Portugal, Technal et OFIC SA, ont présenté des bénéfices pour la période considérée (2). Pour ce qui concerne le taux de croissance annuel, Technal a présenté, entre 78 et 80, un taux moyen annuel de croissance du CA supérieur à 50%, tandis que celui de OFIC SA a été négatif. Ce résultat est

(1) Toutefois, DMC a une filiale de commercialisation tandis que le groupe Montagut (Leo Gros) s'est implanté pour produire vers le marché international.

(2) Le responsable d'OFIC SA que nous avons interviewé nous a toutefois affirmé que le but de l'implantation était de vendre les produits fabriqués par la maison-mère et non de réaliser des bénéfices au niveau local.

-dû au fait que la clientèle de Technal appartient surtout au secteur du bâtiment pour habitation, tandis que OFIC SA a surtout une clientèle industrielle, où la crise se fait sentir avec plus d'acuité.

Dans le secteur des industries diverses, le seul groupe implanté est l'Air Liquide qui produit de l'air industriel. La position de cette société sur le marché portugais s'est beaucoup améliorée après 1974, parce que ses principaux concurrents locaux ont abandonné le pays. Ainsi, elle nous présente à la fois une situation bénéficiaire, un taux de croissance moyen annuel du C.A. entre 20 et 30% (qui dépasse le taux d'inflation) et surtout, elle détient actuellement, environ 70% du marché portugais de son secteur.

Le secteur de l'ingénierie a des caractéristiques assez spécifiques. A côté d'entreprises qui ont implanté des filiales et de véritables implantations au Portugal (comme la SEMA, le Bureau Veritas, CCMC, Cegos et Ceric) il y a des entreprises qui ont seulement implanté des établissements stables de caractère temporaire pour pouvoir donner suite à des projets ponctuels qu'elles ont (ou avaient) au Portugal (comme le cas de Technip, Sofrerail et Sirtes (1)). De ce fait, la variable bénéfices locaux a seulement une signification pour le premier groupe de ces entreprises. On a pu obtenir des informations de la part du Bureau Veritas, Cegos et CCMC qui ont des filiales qui correspondent à de vrais I.D.E. au Portugal. Le Bureau Veritas et Cegos, qui se sont implantés depuis longtemps au Portugal (2), présentent des bénéfices, tandis que la CCMC qui est encore dans la phase de lancement de sa filiale au Portugal (3) présente des pertes. Pour ce qui concerne le taux de croissance, le Bureau Veritas a présenté des taux de croissance de plus de 60% par an, tandis que la CCMC, qui vient de s'implanter, a décuplé le volume de ses écritures entre 79 et 80. Ceric et Sema ont présenté des taux de croissance entre 20 et 30% par an, tandis que Cegos a eu des taux moyens de croissance d'environ 15% par an.

Pour ce qui concerne la part du marché détenue, le groupe Ceric a affirmé avoir plus de 50% du marché portugais (et 80% de la capacité locale dans son domaine). Le Bureau Veritas a affirmé détenir en moyenne entre 30 et 50% du marché local. Les groupes Sema et Cegos détiennent entre 10 et 20% du marché local, tandis que la part du marché de CCMC, qui vient de s'im-

(1) Sirtes appartient au groupe Renault

(2) Le Bureau Veritas depuis 1962 et Cegos depuis plus de 20 ans.

(3) s'est implantée en 1979.

-planter est encore insignifiante. Pour les responsables de Cegos et de Sema, les coûts de production locaux correspondent à environ 10% des coûts français.

Dans le secteur du tourisme-hôtellerie, les filiales locales de deux des groupes français implantés au Portugal : Havas et Eurest présentent des bénéfices, tandis que celle de Jacques Borel avait, à l'époque (1) des pertes. Les groupes Havas et Eurest présentaient à l'époque des taux de croissance annuels supérieurs à 30%, tandis que Jacques Borel frôlait à peine une moyenne de 10% de taux annuel de croissance, largement en deça, donc, du taux d'inflation (2). Pour ce qui concerne la part du marché portugais du secteur, Jacques Borel (avec Ticket Restaurant) détenait environ 90% de ce marché, tandis qu'Eurest, qui s'est implanté après, détient à peine 10% du marché local, mais représente quand même la deuxième entreprises portugaise du secteur.

Dans le secteur de la publicité, la seule entreprise française implantée (à partir de 1973) au Portugal est J.C. Decaux, dont la filiale locale est déjà une entreprise leader du secteur au Portugal, détenant en 1981 environ 60% du marché local de son secteur (publicité urbaine). La croissance du chiffre d'affaires d'après les indications des responsables interviewés a été aussi positive.

Dans le secteur des banques - assurances, toutes les implantations sont très anciennes, quelques-unes datant même du siècle dernier (Le Crédit Lyonnais et l'UAP), les autres datant du début du siècle (AGF, La Préservatrice, le GAN). Tous ces groupes présentent des implantations locales ayant des résultats bénéficiaires. Le Crédit Lyonnais et le GAN présentent des taux de croissance annuels des dépôts, ou du nombre de primes, supérieurs à 30% (3), tandis que les autres : l'UAP, La Préservatrice et AGF, présentent des taux de croissance annuels du nombre de primes, supérieurs à 20% (3).

Pour ce qui concerne la part du marché local, elle dépasse rarement les 1,5%, mais elle est toujours inférieure à 5%. Néanmoins, le Crédit Lyonnais, avec 1,5% du marché, est la plus grande banque étrangère installée au Portugal.

Dans ce sous-chapitre, on a pu mettre en évidence que les contraintes

---

(1) La situation a été redressée depuis par l'acheteur portugais.

(2) Ce qui a été l'une des causes fondamentales du départ du groupe du Portugal.

(3) Surtout à cause des effets de la nationalisation des banques locales sur le choix de la clientèle portugaise.

Objectifs stratégiques d'implantation	filiales bénéficiaires	filiales non bénéficiaires	Actions locales			Productivité					
			moins que 5%	entre 5% et 10%	Egales aux coûts en France	Supérieurs aux coûts en France	Inférieure à celle en France				Supérieurs à celle en France
							Moins que 30%	Entre 30% et 50%	Entre 50% et 70%	Entre 70% et 100%	
Approvisionnement en matières premières	4 57%	1 14%									
Implantations de commercialisation	5 29%	2 11%									
Implantations de commercialisation avant un atelier de moutage ou d'adaptation de produits	2 33%	1 16%			1 4%	1 4%	1 4%	2 7%	1 4%		
Implantations de production pour le marché local	19 73%	3 11%									
Implantations de production pour le marché international	6 100%										
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé	2 100%										

(1) situation correspondant au  
taux de nombre d'entreprises  
dans chaque ligne.

sectorielles déterminent, en grande partie, les performances des entreprises, (dans ce cas les implantations des entreprises françaises au Portugal). Toutefois la théorie du management (1) nous apprend que l'on ne peut pas se limiter à cette logique de détermination mésoéconomique (2) pour comprendre et expliquer les performances des entreprises.

Comme R. Lickert l'a mis en relief, il existe d'autres variables et d'autres dimensions de caractère intra-organisationnel (cf. Fig. 1) qui déterminent aussi directement le niveau et l'évolution des performances des entreprises. C'est ce que nous essaierons de montrer dans les prochains sous-chapitres, malgré les limitations de notre enquête en termes de données. Ces données nous ont permis d'atteindre une compréhension en profondeur des pratiques et des structures organisationnelles

#### 14.2. - Les performances selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Comme on l'a montré au début de ce chapitre, les objectifs stratégiques dans une organisation (3) conditionnent directement, en matière d'orientation politique et de fonctionnement organisationnel, les configurations du système des performances de cette même organisation (cf. Fig. 4).

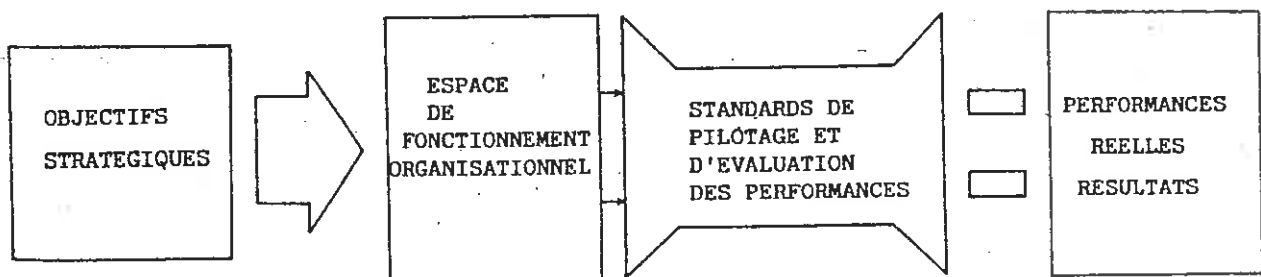


Fig. 4 - Les processus de détermination contingentielle : objectifs stratégiques d'implantation / performances des entreprises.

De ce fait, l'importance fonctionnelle des variables de performance varie en fonction des exigences organisationnelles imposées par ces mêmes

(1) Rensis Lickert op. cit.

(2) Qui a été surtout utilisée par l'économie industrielle.

(3) Et, de ce fait, dans une entreprise ou un groupe plurinationnel.

— objectifs stratégiques (1).

Dans le cas des stratégies d'implantation internationale, les variables fondamentales de pilotage et d'évaluation des performances varient aussi selon la nature de la stratégie d'internationalisation mise en oeuvre par l'entreprise. Une stratégie d'approvisionnement en matières premières sera évaluée directement par des indicateurs révélateurs du degré de risque ou de sécurité d'approvisionnement d'un produit donné (2) pour une entreprise (3), de même que par des indicateurs de coût et de productivité fonctionnelle des opérations réalisées et l'incidence de ces opérations sur la rentabilité globale de l'entreprise. Une stratégie d'implantation commerciale sera davantage évaluée (4) à travers d'indicateurs comme le taux de croissance du volume de ventes (C.A.), la part du marché local détenue par l'implantation, les coûts de commercialisation, la productivité fonctionnelle des opérations réalisées et l'incidence des opérations pour la rentabilité globale de l'entreprise. Une stratégie d'implantation de production pour le marché intérieur d'un pays, impliquera, non seulement l'utilisation d'indicateurs de nature commerciale (le taux de croissance du C.A. et la part de marché local détenue), mais aussi d'indicateurs de productivité, de coût des opérations productives et de rentabilité des opérations locales. Dans les implantations de production pour le marché international impliquant, soit la production intégrée de produits, soit la simple production de segments, ou de composants de produits dont l'intégration se réalise au niveau international, l'évaluation des performances incide surtout sur des considérations et des indicateurs : de coût, de productivité des opérations (5), de disponibilité géographique des produits, de l'incidence des opérations pour la rentabilité globale des groupes.

---

(1) Dans ce travail, étant donné les limitations de nos données et de nos possibilités d'observation, on ne traitera que des modalités de contrôle stratégique à postériori. Toutefois, on est bien conscient que ce type de contrôle stratégique est aujourd'hui insuffisant, car la complexité des organisations actuelles et la dynamique des environnements exigent des modalités de contrôle stratégique plus adaptées à ces caractéristiques de l'environnement et des organisations, comme par ex. les contrôles de processus et de la qualité de l'élaboration des stratégies, le contrôle des hypothèses de base, des prévisions et de l'évolution des environnements (contrôle de la qualité du management) cf. José Antonio Sequeira Carvalho - *Sistemas de Gestão empresarial*, op. cit.

(2) Souvent de nature qualitative.

(3) On emploie souvent des considérations d'ordre stratégique.

(4) mais également par d'autres indicateurs et considérations stratégiques dans le domaine du marketing international.

(5) y compris les coûts de transport.

Les limitations des données collectées au moyen de notre questionnaire, ne nous ont pas permis d'analyser et de mettre en évidence, pour ce qui concerne les implantations françaises au Portugal, toutes les spécificités présentées par les systèmes d'indicateurs de performance utilisés par les instances centrales des groupes en question pour gérer leurs implantations productives.

A partir de la batterie d'indicateurs de performance comprise dans notre questionnaire (cf. le tableau IP2), on a pu, malgré ces insuffisances, mettre en évidence certaines configurations des systèmes d'indicateurs de performance utilisés par les groupes enquêtés, en fonction des objectifs poursuivis par leurs implantations au Portugal.

On peut voir dans le tableau IP2, que dans les implantations où l'objectif stratégique d'implantation est l'approvisionnement en matières premières, (minérales, agricoles ou halieutiques), quatre de ces implantations (57% du total) présentent des bénéfices, tandis qu'une seule (les Mines de Borralha) présente des pertes au cours de la période analysée (1). Toutefois, comme on a déjà eu l'occasion de le signaler dans ce sous-chapitre, pour ces implantations, les bénéfices au niveau local ne constituent pas l'objectif stratégique poursuivi, mais peuvent être, souvent, un indicateur dont la considération n'est d'aucune fiabilité étant donné toutes les manipulations d'ordre comptable et de prix de transfert, auxquelles il est sujet au sein des groupes multinationaux (2). Néanmoins, la considération de l'indicateur rentabilité est toujours présente dans l'évaluation d'une filiale, ou d'une succursale, étrangère d'un groupe, étant donné sa puissance de traduction globale de l'efficacité de la gestion de l'entreprise en question. L'indicateur taux de croissance annuel du chiffre d'affaires, qui mesure directement la croissance annuelle des recettes d'une entreprise, peut aussi être sujet aux manipulations des prix de transfert à l'intérieur des groupes qui viennent d'être signalées. De ce fait, l'utilisation d'indicateurs en volume est beaucoup plus fiable pour évaluer l'activité d'une implantation dont l'objectif stratégique est l'approvisionnement en matières premières. Cependant, les indicateurs dont on dispose, et certains sont même qualitatifs, peuvent nous fournir des indications significatives sur le fonctionnement et le développement de ces activités.

(1) Somincor, la filiale de Peñarroya-Imetal, n'avait pas encore de résultats.

(2) H. de Bodinat, J. Klein et B. Marois op. cit., Chevalier et Ph. Vigneron op. cit., Sylvain Plaschaert - Les prix de transfert, éd. P.U.F., Paris, Robin Murray (éd.) Multinationals beyond the market; intra-firme trade and the control of transfert pricing, éd. The Harvester Press, Brighton, 1981.

On peut voir que dans cet ensemble stratégique, il y a un groupe dont l'implantation au Portugal (récente), Moët-Hennessy, a présenté entre 77 et 79, un taux annuel de croissance supérieur à 50% (1). En même temps, le groupe La Martiniquaise (2) présentait au cours de cette période, une croissance nulle, comme d'ailleurs le groupe des Mines de Borralha. Deux autres groupes, Saupiquet et Atom SA, ont indiqué, seulement en termes qualitatifs, que leurs implantations ont eu des taux de croissance positifs au cours de la même période. Les résultats négatifs (ou moindres) en matière de croissance de certaines de ces implantations ont été dus, selon les responsables d'entreprises interviewés, soit à la chute, ou à la stagnation de la demande sur les marchés étrangers où les produits (transformés ou pas) sont commercialisés (La Martiniquaise et Atom SA), soit à la situation d'instabilité sociale et économique à l'intérieur du pays (Mines de Borralha).

Pour ce qui concerne la part du marché interne détenue par ces entreprises, les données du tableau IP2 nous indiquent que la grande majorité de ces implantations exportent la totalité de leurs productions vers les marchés étrangers (La Martiniquaise, Moët-Hennessy, Atom SA). Toutefois, une de ces implantations vend sur le marché intérieur portugais (Saupiquet) dont elle détient une très petite partie.

Quoique les données de l'enquête ne soient pas très explicites, on peut voir aussi, en conformité avec ce qui a été affirmé au début de ce chapitre, que les gestionnaires de ces implantations utilisent également des indicateurs de coût de production et de productivité.

Dans les filiales de commercialisation (avec ou sans atelier de montage), les indicateurs fondamentaux utilisés (3) sont le taux de croissance annuel du C.A. et la part du marché détenue. Quoique dans les implantations commerciales ayant un atelier de montage (4) le coût de production locale reprend de l'importance comme facteur de compétitivité sur le marché, étant donné que ce type d'implantation comprend des ateliers qui réalisent souvent des opérations

---

(1) 200% au cours de cette même période.

(2) Implanté au Portugal dans les années 60, a également eu des taux de croissance très élevés, non seulement dans les années 60, mais aussi au début des années 70.

(3) Quoique la rentabilité soit toujours utilisée comme indicateur de performance même pour les opérations commerciales. Comme on peut le voir, certaines filiales n'arrivent pas à couvrir (pour des raisons d'implantation récente, ou d'investissements réalisés depuis peu) leurs coûts de fonctionnement et à avoir des bénéfices.

(4) ou d'adaptation.

très complexes du point de vue technologique (1) ou spécifiques d'adaptation aux besoins de la clientèle locale (2). Comme on peut le voir dans le tableau IP2, il y a quelques filiales (19%) dont le taux de croissance n'arrive pas à suivre le taux d'inflation, ce qui peut être vu comme un des effets de la crise sur la dynamique du marché portugais. Quant aux parts de marché intérieur, on peut voir que beaucoup d'implantations ayant ce type de stratégie présentent des quotas de marché supérieurs à 10%, ce qui, en matière de marché intérieur, dans un pays déjà relativement développé et très pénétré par la concurrence internationale (3), constitue déjà une performance très positive. On peut voir que les implantations de certains groupes (Essilor, l'entreprise où Usinor a une participation minoritaire et la filiale d'Expanscience) détiennent même plus de 50% du marché local.

Dans les implantations de production pour le marché local, le taux de profit dégagé par une unité locale est, comme on l'a déjà montré, un indicateur fondamental d'évaluation des performances des implantations en question. Dix neuf implantations (73% du total) ont déclaré faire des bénéfices, tandis que 4 (15% du total) ont déclaré avoir des pertes dans les activités de leurs implantations portugaises. Quelques-unes de ces entreprises, comme on aura l'occasion de le voir par la suite, se sont implantées depuis très peu de temps au Portugal et leurs implantations sont encore en période de lancement (4). Toutefois, certaines de ces entreprises, dans des secteurs spécifiques, souvent de grande taille et avec des coûts de structure très importants, sont en train de subir de plein fouet les effets de la crise, comme par ex. la Sorefame (filiale de Alstom Atlantique) et la Companhia Portuguesa de Cobre (filiale de Trefimetaux - P.U.K.).

Comme on peut le voir, la plupart de ces implantations (16, soit 61,5% du total) présentent des taux de croissance supérieurs au taux d'inflation local, ce qui correspond à de bons d'indices de performances, surtout dans une conjoncture locale dépressive et de crise (5). Cette indication de bonnes

(1) Par ex. dans les ateliers de montage de l'industrie automobile (Renault et Citroën) ou dans l'atelier d'adaptation de lentilles du groupe Essilor International au Portugal.

(2) Par ex. Technal dont l'atelier local fabrique des fenêtres et d'autres systèmes d'aluminium de seconde oeuvre.

(3) cf. José Antonio Sequeira Carvalho - A adesão de Portugal à CEE, uma opção histórica, um imperativo de desenvolvimento, éd. AEISE, Lisboa, 1985.

(4) par ex. les implantations des Laboratoires Delagrange.

(5) 12 d'entre elles (46% du total) ayant même des taux de croissance annuels supérieurs à 30%.

performances locales pour ces entreprises est confirmée et même accentuée par les données relatives aux parts du marché qu'elles détiennent. On peut voir que 21 (80,7% du total) détiennent plus de 10% du marché local (1) et que 16 (61,5% du total) détiennent même plus de 30% du marché local. Il s'agit, comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, de groupes souvent de petite taille qui détiennent des avantages évidents d'ordre technologique et commercial sur le marché portugais.

Dans ce genre d'implantations, les considérations de productivité sont essentielles, quoique parfois difficiles à saisir (ou à obtenir) pour des observateurs extérieurs. Comme on aura l'occasion de le voir dans un prochain sous-chapitre, c'est la moindre productivité (2) qui constitue le facteur fondamental qui explique que certaines entreprises, malgré l'énorme différentiel de salaires existant entre la France et le Portugal (souvent de l'ordre de 3 à 4 fois moins), présentent des coûts de production supérieurs, ou égaux à ceux que leurs unités ont en France.

Les implantations de production pour le marché international sont aussi l'objet de manipulations financières à l'intérieur des groupes, soit au niveau des prix de transfert, soit au niveau d'autres manipulations administratives de nature financière (3). De ce fait, les indicateurs officiels sur les bénéfices des implantations locales, ou sur la croissance des chiffres d'affaires de ces entreprises, doivent être analysés et interprétés avec une certaine prudence et souvent avec une certaine suspicion (4). Néanmoins, étant donné les limitations des données dont nous disposons, nous pouvons essayer d'en extraire quelques conclusions significatives sur le dynamisme des implantations en question à partir des indicateurs de leurs chiffres d'affaires.

On peut voir d'après le tableau IP2, que toutes les implantations de ce type ont présenté des bénéfices entre 77 et 79. Parmi les implantations des groupes qui nous ont fourni des résultats chiffrés il y en a eu deux (33,3%

(1) Qui dans ces cas correspond, comme on l'a déjà vu, à des créneaux spécifiques.

(2) souvent déterminée par une utilisation d'équipements plus anciens, de moindres dimensions et moins performants, mais aussi par les dimensions réduites du marché local, qui ne permettent pas aux entreprises produisant exclusivement pour ce marché, d'accéder aux économies d'échelle.

(3) cf. A.Chevalier et Ph.Vigneron - La gestion financière des groupes op. cit., H. de Bodinat, J.Klein et B.Marois - La gestion financière internationale op.cit.

(4) Pour ces indicateurs, on doit en outre tenir compte de l'évolution des taux de change de la monnaie dans laquelle ils sont exprimés.

du total de ces entreprises) qui présentaient un taux de croissance du C.A. inférieur au taux d'inflation (1). D'autres implantations, comme celle de la CUAEM (2) et de P. et J. Tiberghien (3), ou encore d'Eurelectric (4), présentent, surtout la première, des taux de croissance de leurs C.A. largement supérieurs à 20%.

Pour ce qui concerne les parts du marché intérieur, on peut voir, dans la logique de cette stratégie d'implantation, que certaines entreprises, ou unités de production ne vendent pas leurs produits sur le marché portugais (par ex. CUAEM), ou ne détiennent sur ce marché qu'une position marginale entre 2 et 3% (par ex. la filiale locale de CIT-Alcatel). Par contre, certaines de ces implantations (par ex. Sanofi-Dubernard Hospital et Dérivés Résiniques et Terpiniques) détiennent plus de 50% du marché local, bien que leur objectif stratégique d'implantation initial ne soit pas celui-là (5).

Comme on a eu l'occasion de le voir, le facteur fondamental d'implantation au Portugal de groupes poursuivant des stratégies d'implantation productives visant le marché international, réside dans la majeure partie des cas, dans la possibilité de réduire les coûts de production de façon à s'assurer une bonne position de compétitivité sur le marché international. Dans le cas de ces entreprises enquêtées, la grande majorité nous a affirmé que le facteur fondamental de réduction des coûts de production était le faible niveau des salaires au Portugal (par ex. P. et J. Tiberghien, Sanofi - Dubernard Hospital). Toutefois, dans d'autres cas, le facteur d'abaissement des coûts de production peut être ailleurs : pour la filiale locale de la CUAEM (Eurominas) par exemple, qui a obtenu une réduction contractuelle de la part de l'Etat Portugais, de l'énergie électrique consommée, ou pour la filiale portugaise des Dérivés Résiniques et Terpiniques qui bénéficie de l'existence d'une matière première abondante et bon marché. Souvent, les facteurs de réduction des coûts de production locaux sont compensés négativement par la moindre productivité des

---

(1) Par ex. la filiale de CIT-Alcatel, puisqu'elle produit des produits plus vieux d'au moins 3 générations par rapport à ceux qu'elle produit en France. D'autre part, cette entreprise a affirmé avoir subi les effets négatifs des augmentations de salaires au Portugal après le 25 avril 1974, sur la compétitivité internationale des produits qu'elle fabrique au Portugal.

(2) Fabrication de ferro-alliages.

(3) Bonneterie

(4) Composants électriques.

(5) D'après les renseignements qui nous ont été fournis par les responsables de ces entreprises, cette situation est due, dans le cas de ces deux implantations, au fait qu'elles soient les seules à fabriquer leurs produits au Portugal.

unités de production locales, comme nous l'a indiqué le responsable de la filiale de P. et J. Tiberghien (1).

Dans le cas des implantations de production intégrées à des processus productifs internationaux, les limitations cognitives des indicateurs relatifs aux bénéfices et à l'accroissement du chiffre d'affaires, sont encore plus accentuées, car ces implantations subissent, en amont ou en aval, toutes les manipulations administrées des prix et des flux financiers internes aux groupes internationaux (2). Les deux seules filiales-ateliers (3) de notre échantillon sont celles de Renault et du groupe familiale Montagut (Leo Gros). Elles présentent des bénéfices et, d'après les chiffres fournis, la deuxième a eu, entre 77 et 79, un taux de croissance dépassant très largement les 30% annuels (4).

Pour ce qui concerne la part du marché interne détenue, on peut voir que Renault a atteint, en 1980, la première place sur le marché portugais, avec 24% de ce marché, tandis que le groupe Montagut (surtout avec sa marque locale Tebe) détient entre 10 et 20% du marché local de la bonneterie. La filiale de ce groupe au Portugal a, selon ses responsables, des coûts de production 2,5 fois inférieurs à ceux de ses unités en France, ce qui lui permet (5) comme on a déjà eu l'occasion de le voir, avec les segments productifs implantés au Portugal, d'exporter presque 80% de sa production dans le Sud-Est Asiatique (6).

Dans ce sous-chapitre on a eu l'occasion de mettre en évidence que les contraintes organisationnelles inhérentes à chacun des types de stratégies d'implantation, déterminent structurellement, non seulement la nature des indicateurs de performance utilisés dans les systèmes de contrôle mis en oeuvre pour gérer les implantations locales, mais aussi le mode d'utilisation

(1) Qui a affirmé que la productivité locale était environ 70% de celle des unités du groupe en France.

(2) A.Chevalier et Ph.Vigneron op. cit., H. de Bodinat, J.Klein et B.Marais, op. cit., H.Reemers et M.Brooke op. cit., J.Stopford et L.Wells op. cit., C.A.Michalet et M.Delapierre op. cit.

(3) cf. C.A.Michalet et M.Delapierre op. cit.

(4) On n'a pas eu de réponse à cette question de la part de Renault, mais on sait, indirectement, que le groupe a le taux de croissance le plus élevé, de tous les groupes automobiles sur le marché portugais.

(5) A travers un montage productif assez astucieux cf. chapitre 4.

(6) Ce qui peut sembler assez étonnant étant donné les tendances sectorielles de déplacement de la production intervenues au cours des années 70.

de ces instruments de référence, de mesure et de correction (de contrôle) qui constituent les variables choisies pour être utilisées en tant qu'indicateurs de performance à l'intérieur des systèmes de gestion où ils s'intègrent.

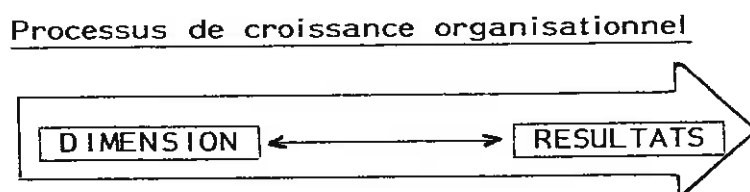
Dans le prochain sous-chapitre on analysera la façon dont le facteur de contingence dimension des entreprises-mères (ou de la totalité des groupes) détermine, en termes organisationnels, les configurations et les modes d'utilisation des systèmes d'indicateurs de performance utilisés par les entreprises françaises pour gérer leurs implantations portugaises.

#### 14.3. - Les indicateurs de performance selon la dimension des entreprises-mères :

Comme Richard Hall (1) l'a affirmé " les évidences des recherches ne sont pas concluantes pour ce qui concerne les rapports de détermination entre la taille des organisations et leur performance " (2). Toutefois, la plupart de ces recherches, comme l'a indiqué Jeffrey Pfeffer (3), ont une tendance prononcée pour examiner les différents facteurs déterminant les structures et les comportements organisationnels d'une façon isolée et uniquement additive, sans que soient examinés les processus d'interaction entre ces différents facteurs et les processus et les variables des comportements organisationnels.

Toutefois, si l'on analyse historiquement les processus de croissance d'une entreprise concrète (4) le processus d'interaction taille / production de résultats devient plus évident car, comme l'a montré John Kimberly , la production de résultats est un des composants fondamentaux de la dimension

Fig. 5 - La dynamique de l'interaction Dimension / Résultats



(1) Organization: Structure and Process, éd. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, 1982.

(2) cf. aussi A. Bienaymé - La croissance des entreprises, éd. Bordas, op. cit.

(3) Merger a response to organization interdependence in Administrative Science Quarterly - 17, n°3, septembre 1972.

(4) cf. A. Bienaymé et Edith Penrose, ops. cits.

CHIFFRE AFFAIRES GROUPE	filiales bénéficiaires	filiales non bénéficiaires	Taux du chiffre			Supérieurs aux coûts en France	Productivité				Supérieure à celle en France
			moins que 5%	entre 5% et 10%	entre 10% et 20%		Inférieure à celle en France				
							Moins que 30%	Entre 30% et 50%	Entre 50% et 70%	Entre 70% et 100%	
40.000 MF	3 43%	1 14%			2 28%						
20.000 MF	1 50%										
10.000 MF	9 39%	3 13%		1 4%	2 8%		1 4%	1 4%			
2.000 MF	7 100%	1 14%									
1.000 MF	3 33%						1 11%				
500 MF	14 61%	1 4%			5 21%		2 8%	1 4%			
100 MF	7 63%	2 18%			1 9%	1 9%					

(1) Dans chaque entreprise croisée, les chiffres sont ceux qui s'appliquent à l'ensemble des entreprises du groupe.

même des organisations (1) (cf. Fig. 5).

Comme nous le montre l'analyse des processus de croissance des entreprises et d'autres organisations, les résultats sont la variable fondamentale qui permet d'entretenir et de dynamiser ces processus de croissance à travers l'accumulation de ressources de plusieurs ordres qui constituent non seulement l'élément de potentialité fondamentale de tout processus de croissance organisationnel mais aussi un composant intrinsèque de la dimension des entreprises et des organisations (2).

Dans le cas de l'analyse des résultats des implantations étrangères en fonction de la taille de leurs maisons-mères, les liens de détermination que l'on vient d'énoncer deviennent encore plus indirects et médiatisés, à travers les stratégies poursuivies par les groupes étudiés face à un environnement différencié en termes géographiques et économiques. Toutefois, les données du tableau IP3 nous semblent fournir des informations d'ordre descriptif assez significatives quant à la position des groupes en question dans l'espace économique portugais en fonction de la dimension des maisons-mères respectives.

En ce qui concerne les situations de pertes dans les implantations portugaises, qui se répartissent dans toutes les classes de taille des maisons-mères, on peut voir qu'il y en a deux où l'on trouve de plus grands pourcentages : celles des maisons-mères ayant entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A. et celles ayant moins de 100 MF de C.A.. Cependant, en analysant les situations concrètes des entreprises, avec plus de profondeur, nous nous sommes aperçus qu'il y avait une différence tendancielle (3) entre les facteurs déterminant l'existence de ces pertes locales. Dans le cas des grandes entreprises, elles sont dues, d'après les réponses fournies aux interviews réalisées auprès de leurs responsables, soit à des investissements (4) qui venaient d'être réalisés, soit aux effets de la crise (5).

(1) Pour cet auteur, les 4 composants de l'organisation sont : la capacité physique, la disponibilité en personnel, les inputs et les outputs, les ressources spécifiques disponibles. cf. J. Kimberly "Organizational size and the structuralist perspective : A Review critique an Proposal " Administrative Science Quarterly, 21, n° 4, décembre 1976.

(2) La dimension est souvent mesurée par le chiffre d'affaires, ou par les effectifs.

(3) Pas d'une façon absolue.

(4) cf. la filiale locale de Michelin.

(5) pour les filiales d'Alsthom et de Rhône-Poulenc Films (La Cellophane).

Pour les filiales de certaines entreprises de moins de 500 MF de C.A. (par ex. CMCC), ou même moins de 100 MF (par ex. Expanscience), les pertes sont dues essentiellement au fait que ces entreprises viennent de s'implanter (1).

Pour ce qui concerne les taux annuels de croissance, on peut voir que les classes de taille qui présentent des pourcentages plus élevés de filiales ayant des taux de croissance supérieurs à 20% (environ le taux d'inflation) sont celles des filiales de maisons-mères ayant moins de 100 MF de C.A. (45% du total) (2) et celles dont le C.A. se situe entre 1.000 MF et 2.000 MF (57% du total). Dans les deux cas, la presque totalité des réponses se situe dans les niveaux de plus de 20% de croissance annuelle du C.A. La classe de taille des filiales dont les maisons-mères ont entre 100 MF et 500 MF de C.A. présente aussi un grand pourcentage d'entreprises (47,8% du total) ayant des taux de croissance supérieurs à 20%. Toutefois, ce groupe d'entreprises présente aussi un pourcentage très élevé (21,7% du total) d'entreprises dont le taux de croissance annuel n'arrive pas à suivre le taux d'inflation local. Ces résultats sont révélateurs du dynamisme de tout un ensemble d'entreprises françaises de taille moyenne, qui se sont implantées au Portugal, surtout après les années 65 (3) et qui se sont très bien implantées sur le marché portugais en exploitant leurs atouts technologiques ou commerciaux.

Ces résultats sont aussi confirmés par les pourcentages très élevés des implantations ayant moins de 500 MF de C.A., dont les responsables ont déclaré qu'elles détenaient plus de 50% du marché local de leurs produits spécifiques (32,3% du total) (4).

Pour ce qui concerne les variables coûts de production et productivité locales, étant donné que leur niveau et leur évolution sont davantage liés aux stratégies d'implantation et que les réponses ne nous semblent pas significatives, leur analyse ne sera pas effectuée dans ce sous-chapitre.

(1) Il y a aussi des cas de pertes dues, selon les responsables, à la situation de crise de l'environnement socio-politique local, comme par ex. les Mines de Borralha.

(2) dont beaucoup viennent de s'implanter au Portugal et jouissent, comme on l'a vu, d'avantages compétitifs très accentués sur le marché portugais.

(3) et qui ont accédé aussi à l'internationalisation seulement dans les années 60.

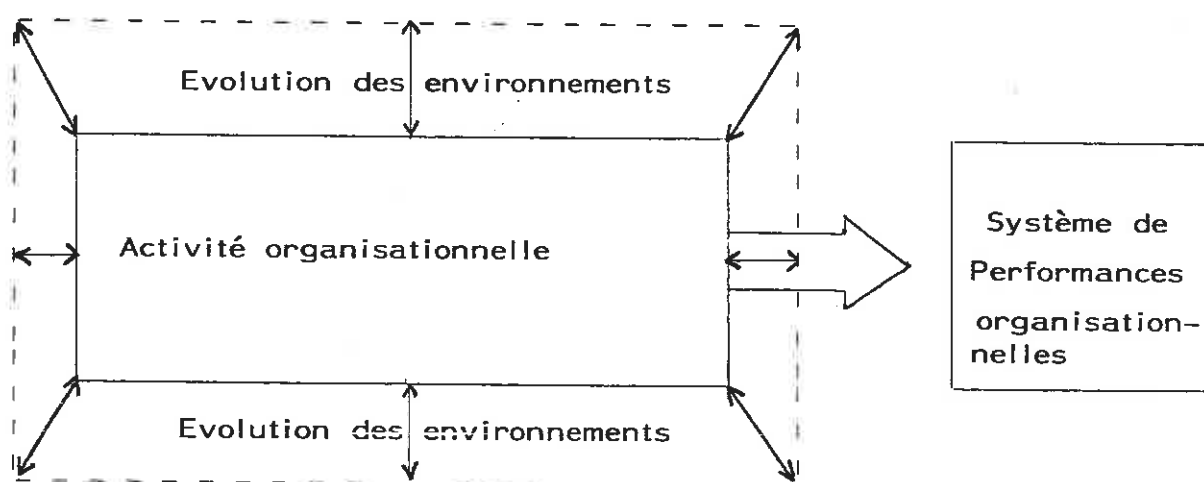
(4) Toutefois, la comparaison avec les performances des groupes de plus grandes dimensions ne peut pas être établie directement, car, tandis que les groupes de petites dimensions sont souvent monoproducteurs sur des créneaux spécifiques, les grands groupes sont toujours producteurs de multiproduits et leurs réponses se réfèrent surtout à la part du marché sur des branches et non par produits.

#### 14.4. Les indicateurs de performance selon la date d'implantation au Portugal :

Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, les organisations sont directement soumises à la dynamique de l'environnement qui influence directement la texture de fonctionnement des organisations qui l'intègrent, selon une dimension temporelle, c'est-à-dire à travers des processus d'interaction qui se déroulent dans le temps (1).

De ce fait, l'histoire des organisations s'exprime directement au niveau de leurs performances (Fig. 6).

Fig.6- Processus historique de production de performances organisationnelles.

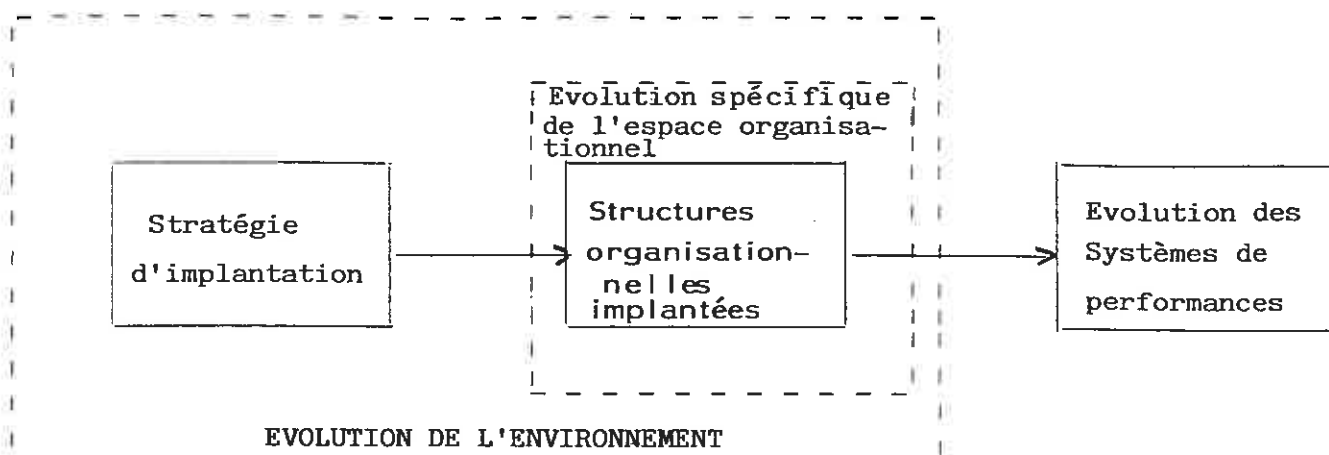


Dans le cas de l'analyse des performances actuelles des implantations d'entreprises dans un pays étranger en fonction de la date de leur réalisation, on doit forcément tenir compte du fait que le rapport de détermination temporel (évolution de l'environnement / production de résultats) comprend aussi toute l'inertie des structures créées au cours du processus d'implantation, dont l'emprise organique sur les processus organisationnels de production de performances, comme on peut le voir dans les données du tableau IP4, non seulement agit selon les conditions de chaque moment historique, mais se prolonge aussi dans le temps.

Ce rapport de détermination médiatisé à travers le temps, peut être représenté comme l'indique le graphique de la Fig. 7.

(1) cf. Richard Hall op. cit., A. Chandler op. cit.

Fig. 7 - Système de détermination du binôme Investissements/structure organisationnelle sur les performances des organisations



Dans le tableau IP4 on peut voir que les entreprises présentant des pertes se partagent en deux groupes : celles implantées avant 1960 et celles implantées après 1970. Chacun de ces groupes a un rapport différent avec l'environnement économique portugais qui explique ces résultats.

Dans le cas des groupes implantés avant 1960, il s'agit d'entreprises qui, pour des raisons de crise sectorielle, ou de problèmes de gestion révèlent une mauvaise adaptation à l'évolution des contraintes dans l'environnement local (par ex. la Sorefame, filiale d'Alstom dans le secteur de la mécanique lourde, la Companhia Portuguesa de Cobre, filiale de Trefimetaux-P.U.K., et les Mines de Borralha dans le secteur des métaux non ferreux).

Par contre, pour le groupe d'entreprises implantées après 1970 (surtout après 1975) les raisons des pertes présentées résident essentiellement dans les contraintes d'amortissement et de développement liées à la période initiale d'implantation locale (exigeant des investissements non encore amortis) dans laquelle ces entreprises se trouvaient lors de la réalisation de l'enquête.

D'après l'analyse du tableau IP4, on peut voir aussi que la grande majorité des entreprises déclarant avoir des taux de croissance annuels supérieurs à 50%, se trouve dans l'ensemble des implantations réalisées après 1970 (77,7% du total de ces entreprises). Ces résultats sont révélateurs de l'effort de pénétration sur le marché local fait par ces entreprises (1).

(1) Favorisé, comme on l'a déjà signalé, par les avantages compétitifs détenus par ces entreprises par rapport à l'environnement concurrentiel local.

Date d'implantation	Filiales				Actions locales		Productivité				
	Filiales bénéficiaires	Filiales non bénéficiaires	moins que 5%	entre 5% et 10%	Egales aux coûts en France	Supérieurs aux coûts en France	Inférieure à celle en France				Supérieure à celle en France
							Moins que 30%	Entre 30% et 50%	Entre 50% et 70%	Entre 70% et 100%	
1850	5							1			
1900	83%							16%			
1900		1									
1920		100%									
1920	4										
1930	80%										
1930	2										
1940	100%										
1940	1	2						1			
1950	33%	66%						33%			
1950	6	1						1	1		
1960	75%	12%			1	12%		12%	12%		
1960	10										
1965	66%										
1965	4										
1970	66%										
1970	11	1		1				2			
1975	58%	5%		5%				10%			
1975	7	3									
1981	50%	21%						7%			

(1) Donnée correspondant au nombre d'entreprises dans chaque ligne.

Il est aussi significatif de voir que toutes les réponses concernant les entreprises implantées après 75 révèlent des taux de croissance supérieurs à 20% (1).

Pour les autres groupes d'entreprises, la tendance est, soit de dépasser un peu le rythme de l'inflation (2), soit d'avoir des taux de croissance réelle entre 10 et 15%. Sauf pour les entreprises implantées au cours des années 65-70, où la plupart des réponses révèlent l'existence d'entreprises ayant des taux de croissance nominaux de leur C.A. entre 10 et 20%, donc négatifs en termes réels.

Pour ce qui concerne les parts de marché local détenues par les implantations des entreprises enquêtées, on peut voir la remarquable performance compétitive de beaucoup de groupes français (3) qui se sont implantés au Portugal seulement depuis 1970 et même 1975, mais qui y détiennent déjà, dans des créneaux spécifiques, plus de 50% du marché local (4).

On doit aussi signaler les performances en termes de part du marché portugais par les entreprises implantées au Portugal entre 1950 et 1965 (5).

On a donc mis en évidence dans ce sous-chapitre, d'après les données collectées par notre enquête, de quelle façon les niveaux de performance des implantations locales varient en fonction de la date d'implantation des groupes respectifs dans le pays d'accueil (le Portugal). En effet, chaque stade d'implantation correspond à des contraintes spécifiques, soit au niveau organisationnel, soit au niveau de l'environnement, que les managers des entreprises doivent affronter et résoudre, et dont l'influence se répercute nécessairement sur le niveau des performances des implantations locales.

Dans le prochain sous-chapitre on analysera, dans une perspective davantage macroéconomique et mésoéconomique, d'après les données fournies dans la presse spécialisée, la position des implantations françaises dans le tissu économique et concurrentiel portugais.

(1) à peu près le taux d'inflation annuel moyen entre 75 et 80.

(2) Ce qui dans une conjoncture de crise et de forte inflation peut être déjà une très bonne performance.

(3) souvent de moyenne dimension.

(4) Par ex. Bertrand Faure (sièges pour voitures), Expanscience (lait de beauté Mustela), Xylochimie RP (Xylophène, produit pour le traitement du bois), Fichet - Bauche (coffres forts) CERIC (ingénierie céramique), Techniques Louis Menard (consolidation de sols).

(5) Comme par ex. Alsthom (Sorefame), Moteurs Baudouin et Cintreuses Mingori, dans la mécanique lourde, La Télémécanique (automatismes industriels) L'Oréal (Parachimie).

- 14.5. - Les implantations françaises dans le tissu économique portugais :

D'après les données publiées dans l'hebdomadaire Expresso (1) la classification des implantations françaises (2) est la suivante, parmi les 1000 plus grandes entreprises portugaises en 1982 (3).

1ère	- EDP - Entreprise publique	Effectifs 20.276	C.A. (M̄.escudos) 122.229
19ème	- Sorefame - 20% Alstom	3.920	4.902
30ème	- Renault Portugal	2.179	15.213
62ème	- Covina - 20% SGPM	1.260	2.494
122ème	- Arliquido (Air Liquide)	427	1.488
166ème	- Eurominas (CUAEM)	150	2.303
170ème	- Cia Portuguesa de Cobre - Trefimetaux	812	3.500
197ème	- Ormis (ancienne participation minoritaire de Carnaud)	990	2.250
296ème	- Sincoral (L'Oréal)	278	866
305ème	- Valentine	390	811
311ème	- Auto - Citroën	357	3.000
350ème	- Citroën Lusitana	542	2.750
355ème	- Agua Sines (Drag. et T.P.)		450
362ème	- Eurorest	685	881
514ème	- Minas de Borralha (part.cédée)		264
536ème	- Desco (part.Eurelectrique)	362	448
583ème	- Jotocar (Fichet Bauche)	365	487
622ème	- A Fiandeira (P.etJ.Tiberghien)	265	484
636ème	- Neocel (Papeteries de Charentes)	250	458
732ème	- Telemec (Télé mécanique)	72	572
879ème	- Epsi (part. CdF Chimie)	541	6.466

(1) As 1000 maiores empresas portuguesas (dados 1982) - Supplément de l'Ex - presso du 29 octobre 1983.

(2) Dans ce cas des filiales

(3) Beaucoup de filiales ne publient pas de rapports. Elles ne sont donc pas incluses dans cette classification.

Entreprises avec participation françaises figurant dans la classification des 2.500 premières PME's portugaises (en 1981) (1) :

	Effectifs	C.A. en millions d'esc.
1ère - Im. Grão Para		459
192ème - Chambon (Machines Chambon)	171	361
194ème - Novembal (ancienne part.Lincrusta)		347
224ème - Zagope (Drag. et T.P.)		346
724ème - Gametal (part. Bertrand Faure)		78
1108ème - Essilor Lusitana		25
1508ème - Semap (Sema)	8	17
1680ème - Segard et C&A (A.Segard)		17
1757ème - Renault Fic		4
2238ème - Optica Luso-Franc.		94

Position des entreprises avec participation française (FR) par rapport aux plus grandes filiales étrangères au Portugal en 1982 (2) :

	C.A. en millions d'escudos	Effectifs
1) Shell	38.402	612
2) Renault Port. (FR)	15.213	3.213
3) Grundig	8.993	3.310
4) EPSI (FR)	6.466	541
5) Celbi	6.233	701
6) Standard Electrica	5.068	2.523
7) Siemens	6.945	2.712
8) IBM	4.559	599
9) Nestlé	5.273	907
10) Sorefame (FR)	4.902	3.920
11) Soda Povoá	4.014	952
12) Companhia Port. Cobre (FR)	3.500	812
13) Covina (FR)	2.494	1.260
14) ORMIS (ancienne part. FR)	2.250	990
15) Imprimarte	2.117	505

(1) Expresso du 17 septembre 1983 - Le critère de PME est celui d'entreprises ayant moins de 500 millions d'escudos de C.A.

(2) Expresso

	C.A.	Effectifs
16) Beralit Tin	2.000	1.550
17) Ford	10.667	1.042
18) General Motors	6.000	1.076
19) Cel-Cat	2.797	1.170
20) Mobil Oil	23.956	374
21) Oliva - ITT	1.900	1.924
22) Philips	8.175	1.324
23) BP	11.542	411
24) MPI	3.845	750
25) Tudor	1.700	971
26) Maconde	3.821	1.875
27) Hoechst	4.451	758
28) Trabalhos Portuarios	801	492
29) Fiat	4.314	399
30) Arliquido (FR)	1.488	427
31) Securitas	910	2.150

Position des entreprises ayant une participation françaises, par rapport aux 25 premières entreprises de leur secteur (en 1981) (1) :

- Dans le secteur primaire (y compris l'agriculture, la silviculture, la chasse, la pêche et les industries extractives), les mines de Borralha, avec un C.A. de 264 millions d'escudos, occupent la 19<sup>ème</sup> place. On doit signaler que Somincor (l'ancienne filiale de Peñarroya) n'est pas incluse dans la liste. Si elle y avait été, elle aurait certainement occupé l'une des premières places.

- Dans le secteur des industries de transformation (y compris les industries du bois, du liège, du papier, des métaux non ferreux, de la fabrication d'instruments professionnels et scientifiques et autres industries) la Covina (participation SGPM) occupe la 6<sup>ème</sup> place avec un C.A. de 2.496 millions d'escudos.

- Dans le secteur des industries chimiques (dérivés du pétrole et charbon, produits de caoutchouc et plastique), EPSI (participation CdF Chimie) occupe la 7<sup>ème</sup> place avec un C.A. de 6.466 millions d'escudos.

(1) cf. Expresso du 29 octobre 1983.

- Dans le secteur des industries métallurgiques, la Sorefame (participation Alsthom) avec un C.A. de 4.902 millions d'escudos, occupe la 4ème place, Eurominas (CUAEM - PUK) avec un C.A. de 2.303 millions d'escudos occupe la 12ème place et ORMIS (ancienne participation de Carnaud) avec un C.A. de 2.250 millions d'escudos occupe la 13ème place.

- Dans le secteur des équipements de transport (y compris l'industrie et le commerce) la Renault Portugaise occupe la 1ère place avec un C.A. de 15.213 millions d'escudos, tandis que les deux implantations de Citroën (Automoveis Citroën et Citroën Lusitana) occupent respectivement la 17ème et la 22ème place avec des C.A.s de 3.000 et 2.750 millions d'escudos.

- Dans le secteur de l'hôtellerie (comprenant la restauration et les agences de tourisme) Gertal (ancienne filiale de Jacques Borel) occupe la 6ème place avec un C.A. de 1.203 millions d'escudos, tandis qu'Eurest, avec 881 millions d'escudos de C.A., occupe la 8ème place.

- Dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, la Brisa, qui a eu une participation française très minoritaire, avec un C.A. de 5.000 millions d'escudos, occupe la 3ème place.

- Dans les secteurs : alimentaire, boissons et tabac, textile et chaussures, industries électriques et électroniques, commerce en gros et commerce au détail, transports et communications, secteur tertiaire (communication sociale, éditions, projetistes), aucune entreprise ayant une participation française connue, n'apparaît parmi les 25 premières places de la classification élaborée par l'Expresso.

Position des entreprises ayant une participation française par rapport aux principales PME's de leurs secteurs (1) :

- Dans le secteur du textile et des chaussures, les entreprises Orfama (groupe Montagut-Leo Gros), avec un C.A. de 289 millions d'escudos occupe la 21ème place et A Fiandeira (groupe P. et J. Tiberghien) avec 280 millions d'escudos de C.A., occupe la 23ème place (2).

(1) Expresso du 17 septembre 1983

(2) Ces chiffres ne sont pas significatifs des performances réelles de ces entreprises qui, comme on l'a vu, se consacrent surtout à la production locale pour le marché international.

- Dans le secteur des industries de transformation diverse, l'entreprise Charbon, avec 361 millions d'escudos de C.A., occupe la 11ème place et Noverbal (ancienne filiale de Lincrusta) avec un C.A. de 342 millions d'escudos, occupe la 17ème place.

- Dans le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics, l'entreprise Zagope (filiale de Dragages et Travaux Publics), avec un C.A. de 346 millions d'escudos, occupe la 4ème place.

On a vu dans ce chapitre que les indicateurs de performance constituent l'instrument informationnel fondamental dans les processus de contrôle de l'activité des entreprises, c'est-à-dire, du contrôle à moyen terme de la réalisation de leurs stratégies.

Le contrôle des activités des implantations étrangères des entreprises internationalisées implique, comme on a eu l'occasion de le voir tout au long de ce chapitre, l'utilisation de formules spécifiques d'indicateurs de performances, adéquates à la résolution des difficultés et des problèmes d'information suscités par les contraintes inhérentes au contrôle administratif de l'activité d'unités qui opèrent dans des environnements différents et éloignés de celui du pays d'origine de l'entreprise.

A travers l'évolution de ces indicateurs, se manifeste donc le degré d'adaptation des unités organisationnelles implantées au niveau local par les entreprises-mères et aussi le degré de réalisation conjoncturelle de leurs objectifs stratégiques d'implantation dans le pays d'accueil. Ces instruments se révèlent surtout adéquats pour effectuer le suivi des opérations des implantations étrangères à court et à moyen terme. Ils ne nous permettent pas, en soi, de tracer un bilan stratégique global des activités des différents groupes dans le pays d'accueil. C'est ce que nous aborderons dans le prochain chapitre dans lequel nous analyserons les réponses fournies par nos informateurs à la question que nous leur avons posée, sur le bilan stratégique que les instances dirigeantes des groupes respectifs établissent sur leurs implantations au Portugal.

## ANNEXE CHAPITRE 14

### Les performances des implantations portugaises de 7 groupes français dans le contexte des performances d'autres implantations étrangères des mêmes groupes :

Malgré les limitations, en termes de possibilité de connaissance de leurs résultats réels, de fiabilité et de comparabilité (1) que présentent les résultats officiels publiés par les entreprises multinationales sur les performances de leurs implantations étrangères (2), les données partielles d'un échantillon très réduit d'entreprises et seulement sur l'année 1979 que l'on va présenter ensuite, peuvent néanmoins nous fournir quelques indications significatives sur la place et les potentialités que présente l'environnement économique portugais en tant qu'espace producteur de bénéfices dans le contexte du réseau d'implantations internationales des groupes en question.

Nous avons calculé deux ratios : le taux de marge sur le chiffre d'affaires (3) et le taux de rentabilité financière (4).

---

(1) En partie à cause de l'effet des différences de systèmes fiscaux.

(2) Surtout, comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence, à cause de la manipulation des prix de transfert de biens et de services intragroupe et aussi d'autres manipulations comptables.

(3) Résultat / C.A.

(4) Résultat / Capitaux propres

PARACHIMIEL'OREAL - Rentabilité des principales filiales - 1979

	Marge sur C.A.	Taux de rentabilité Financière
<u>Division coiffure</u>		
<u>Produits Public</u>		
<u>France</u>		
S.C.A.D	2,2%	208%
Soprococ	0,5%	3,9%
Centrex	1,2%	5,4%
Diparco	0,18%	4,4%
Mennen France	5,9%	508%
Roja Garnier	9,5%	522%
Laboratoires Garnier	50%	70%
Clinnex	1,7%	33,5%
<u>Filiales européennes</u>		
Saipo (Italie)	3,3%	93%
Mennen (Italie)	2,2%	45%
H.U.P. (Allemagne)	4%	26%
Golden Ltd (Grande Bretagne)	2,2%	39%
L'Oréal Belgilux (Belgique)	3,8%	37%
Dexbel (Belgique)	4,7%	53%
Haarkos (Autriche)	5,6%	51%
Capilex (Danemark)	3,9%	50%
SINCORAL (PORTUGAL)	4,3%	76%
Miaric (Pays Bas)	4,3%	662%
L'Oréal Nederland (Pays Bas)	2,2%	2002%
Anelor (Grèce)	(3,7%)	(25%)
<u>Outre-mer</u>		
Elebelle (Afr. du Sud)	7,2%	22%
Prodesca (Argentine)	25%	154%
Procosa (Brésil)	1,5%	9%
Cosbel (Mexique)	11%	197%

Cosmex (Uruguay)	23%	109%
Coselca (Vénézuéla)	7,7%	87%
CosmeFrance (Japon)	1105%	1178%
Lorekos (Japon)	0,07%	0,2%
Marigny (Australie)	0,3%	50%
Scodia S.A.	3,6%	256%

Division hygiène et confort

Laboratoires d'Anglas	3,4%	97%
Etablissements Ruby	(1,2%)	(21%)
Laboratoires Ruby	0,07%	7,2%
Hymo	0,02%	1,9%
Chiminter-Hymo S.A.	2%	42%
André Courrèges S.A.	(0,1%)	(0,9%)

Division Parfums et Beauté

Lancôme	6,5%	105%
Parfums Guy Laroche	13%	105%
Courrèges Parfums S.I.C.O.S.)	(12%)	(67%)
Biotherm Monaco	14%	7012%
Soframo	1,8%	84%
Jeanne Paubert	7,3%	35,7%

Division Pharmacie

Groupe synthélabo (consolidé)	3,9%	28%
<hr/>		
Groupe L'OREAL (Consolidé)	5%	18,4%

SOCIETE FRANÇAISE DUCO - Rentabilité des principales filiales  
(groupe CdF, Chimie) industrielles - 1979

	Marge sur ventes	Taux de rentabilité
Eurocolor (Belgique)	0,4%	1,4%
Vechro (Grèce)	0,16%	1,1%

Stoner - Mudge (France)	2,9%	567%
FLEXCOTE (PORTUGAL)	11%	69%
Ibercoat (Espagne)	3,4%	14,9%
I.P.LI (Côte d'Ivoire) (1)	11%	3,4%
Sous-total filiales industrielles DUCO		4,8%

### CONSTRUCTION ELECTRIQUE

#### TELEMECANIQUE - Rentabilité des principales filiales - 1979

	Marge sur C.A.	Taux de rentabilité financière
<u>Françaises</u>		
S.I.F.I.R.	23,5%	3,3%
Appareillage Electromec	5,6%	1,8%
SOCOR	137%	627%
SEROPA	1,7%	9%
<u>Etrangères</u>		
La Télémécanique (Belgique)	1,7%	34%
Atelmec (Maroc)	0,5%	45%
Telemecanica Electrica (Espagne)	9%	242%
Telemecanique (Brésil)	1,3%	10,7%
Deutsche Telemec (RFA)	2,5%	27%
Telemecanique (Pays Bas)	1,8%	147%
TELEMEC (PORTUGAL)	8,3%	459%
Svenska Telemekanik (Suède)	2%	28,5%
Telemecanique Electricque (Gde Bretagne)	9,7%	144%
Telemekanikk Norge (Norvège)	1,1%	8,2%
Telemecanique (Canada)	2,2%	39%
Telemecanique (Danemark)	5,2%	97%
Telemecanique (Suisse)	2,4%	35,6%
Telemecanique (Afr. du Sud)	6%	203%

Telemecanique (Autriche)	0,15%	2%
Telemecanique (USA)	5%	130%
Telemecanique (Australie)	3%	40%
Telemecanique (Colombie)	0,17%	2%
Telemecanique (Singapour)	11%	185%
Telemecanique (Irlande)	17,5%	70%
Oy Telemekaniikka (Finlande)	2%	14%
Telemecanique (Iran)	(11%)	(68%)
Ventelec Industrial (Vénézuéla)	(8%)	(10%)
<hr/>		
GRUPE TELEMECANIQUE (Consolidé)	4,6%	-

## AUTOMOBILE

### CITROEN - Rentabilité des principales filiales

	Marge sur C.A.	Taux de rentabilité financière
<u>Françaises</u>		
Société Mécanique Automobile de l'Est	0,6%	4%
Société des Forges de Froncles	0,5%	12,3%
Société de Construction et d'exploitation de Matériels et Moteurs	0,5%	28,7%
S.O.G.A.M.	-	14%
Société Commerciale Citroën	0,6%	28%
Compagnie Immobilière Industrielle Lyonnaise	-	45%
Citroën Champ de Mars	0,2%	404%
Carrosserie de Levallois	4%	13,4%
S.O.G.A.M.M.	3%	13%
<u>Européennes</u>		
Citroën Deutschland	0,13%	10,5%
Citroën Osterreich	0,26%	8%
Citroën Danemark	0,08%	8%
Citroën Belgique	0,02%	8%

Citroën Hispania	1%	17%
Citroën Italia	1,6%	115%
Seficitroën Espagne	(36%)	(26%)
Citroën Cars (Gde Bretagne)	0,7%	69%
AUTOMOVEIS CITROEN (PORTUGAL)	0,8%	59%
CITROEN LUSITANIA (PORTUGAL)	0,8%	52%
Nork Citroën (Norvège)	(0,3%)	(5%)
Automobiles Citroën (Suède)	(0,10%)	(5%)
Citroën Suisse	(0,2%)	8%

### Américaines

Citroën Argentine	0,2%	145%
Automobiles Citroën Argentine	10%	-
Citroën Chili	0,3%	8,3%
GRUPE CITROEN (Consolidé)	1%	21%

## METALLURGIE

### COMPAGNIE UNIVERSELLE D'ACETYLENE ET D'ELECTROMETALLURGIE (Groupe PUK) - Rentabilité des principales filiales - 1979

Marge sur C.A.      Taux de rentabilité  
financière

### Françaises

Société des Usines Hydro- électriques des Hautes- Pyrénées	33%	6,3%
Société de Produits industriels du Rhône	0,004%	0,03%
EUROMINAS (PORTUGAL)	2,2%	8,7%
CUAEM (Maison-mère)	-	Pertes

ASSURANCESA.G.F. - Rentabilité des principales filiales - 1979

	Marge sur C.A.	Taux de rentabilité financière
<u>Françaises</u>		
La Métropole	0,3%	4%
La Célérité	1%	12%
A.G.F. Réassurances	0,2%	4%
<u>Etrangères</u>		
Atlantic Continental Afrique du Sud	22%	12%
A.G.F. Iberica S.A. (Espagne)	1%	2%
Assurances Générales (Sénégal)	0,3%	3%
Assurances Générales (Brésil)	2%	10%
SOCIEDADE PORTUGUESA DE SEGUROS (PORTUGAL)	1,2%	3,5%
<hr/>		
GROUPE A.G.F. (Consolidé)	1,8%	-

BANQUESCREDIT LYONNAIS - Rentabilité des principales filiales bancaires et  
Soc. de portefeuille - 1979

	Marge sur C.A.	Taux de rentabilité financière
<u>Françaises</u>		
OFINA	35%	4,8%
Société Banque et Crédit	0,7%	0,3%
Société Rhodienne Mobilière	81%	27%
Banque Chalus	4,7%	15%

Banque Laydernier	3,3%	11%
Banque Franco-Roumaine	1%	6%
Union de Banques Arabes	1,6%	9%
Union pour le Crédit à l'Industrie	7,7%	12,8%
Groupement Interprofessionnel de la P.M.E.	3%	35%
Creditel	14%	13%

#### DOM-TOM

Banque des Antilles Françaises	11%	38%
Banque de la Réunion	(0,6%)	(1,3%)
Banque de Tahiti	10%	20,6%

#### Europe

Commerz - Credit Bank (RFA)	3%	5%
CREDIT FRANCO-PORTUGAIS (PORTUGAL)	12%	43%
Crédit Lyonnais Finanz	35%	27%
Europartners Bank Pays Bas	1%	1,8%
Fina crédit S.A.	6,3%	16%
Nippon European Bank	4%	6,6%

#### Amérique

Banco Francês e Brasileiro (Brésil)	8%	25%
Banco de Lima (Pérou)	11%	56%
Banco Provincial SAICA	12%	27%
Crédit Lyonnais Canada	0,7%	1,6%

#### Afrique

Union Bancaire en Afrique Centrale	14,5%	16,3%
Société Camerounaise de Banque	3%	9,4%
Banque Commerciale Congolaise	0,5%	1,7%
Société Ivoirienne de Banque	2,8%	8,5%
Banque Malienne de Crédits et Dépôts	20%	27%

Union Gabonaise de Banque	1,4%	3,2%
Union Sénégalaise de Banque	0,9%	1,9%
Union Togolaise de Banque	12%	20,6%
Crédit du Maroc	4,3%	5,8%
Union Internationale de Banques	9%	10%

Moyen et Extrême Orient

Alahli Bank Ltd	41%	13%
Crédit Lyonnais de Hong-Kong	10,3%	20%
Banque Etebarate (Iran)	10%	14,4%
Gulf Riyad Bank	2,6%	16%

La présentation de ces ratios de performances de filiales de groupes appartenant à des secteurs très différents, a mis en évidence le fait que les filiales portugaises de ces groupes présentent, en général, des taux de rentabilité assez élevés, surtout en comparaison avec les filiales d'autres pays d'Europe.

CHAPITRE XV

BILAN STRATEGIQUE DES IMPLANTATIONS

## 15. BILAN STRATEGIQUE DES IMPLANTATIONS

Le contrôle administratif de la mise en oeuvre des stratégies exige, comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence (1), non seulement l'utilisation d'autres instruments, mais surtout d'une autre perspective d'évaluation plus globale que ceux utilisés dans le contrôle de gestion normalement pratiqué pour effectuer le suivi des activités courantes des entreprises.

Notre concept de bilan stratégique correspond, en termes opératoires, à un ensemble de questions, de nature synthétique, que l'on a posées à nos interviewés, d'évaluation des performances stratégiques réalisées par des entreprises (2), c'est-à-dire, d'évaluation globale des performances réelles réalisées par les groupes enquêtés dans la mise en oeuvre de leurs stratégies d'implantation dans un pays étranger bien particulier, le Portugal. Ces idées peuvent être schématisées selon la Fig. 1.

Cet ensemble de questions a donc opérationnalisé, en termes de composition du questionnaire, la dimension contrôle-stratégique qui intègre notre modèle théorique d'analyse (cf. chapitre 2).

Comme on peut le voir dans les tableaux BS1, on a décomposé la question sur le bilan stratégique en 4 groupes de questions-réponse : 1) Bilan positif, 2) Bilan négatif (spécifiant dans ces deux cas le facteur fondamental expliquant l'évaluation réalisée), 3) Bilan nuancé, 4) Cas où l'entreprise vient à peine de s'implanter, il est de ce fait trop tôt pour pouvoir répondre à cette question (3).

Dans le tableau BS1, on peut voir que 39 entreprises (48% du total) se réfèrent à la bonne réponse du marché local comme étant le facteur le plus positif en termes de performance de leurs implantations portugaises.

---

(1) Chapitre sur les processus administratifs de contrôle.

(2) Cette évaluation synthétique est nécessairement à postériori, ce qui limite le champ du contrôle stratégique effectué en excluant par nécessité de notre objet d'étude, les autres formes de contrôle stratégique : le contrôle des processus d'élaboration des stratégies et le contrôle des prémisses et des prévisions sur l'évolution de l'environnement, cf. Y. Enrègle et R.A. Thiétart op. cit.

(3) Pour ne pas alourdir le travail, on n'a pas spécifié dans ces deux cas les facteurs explicatifs.

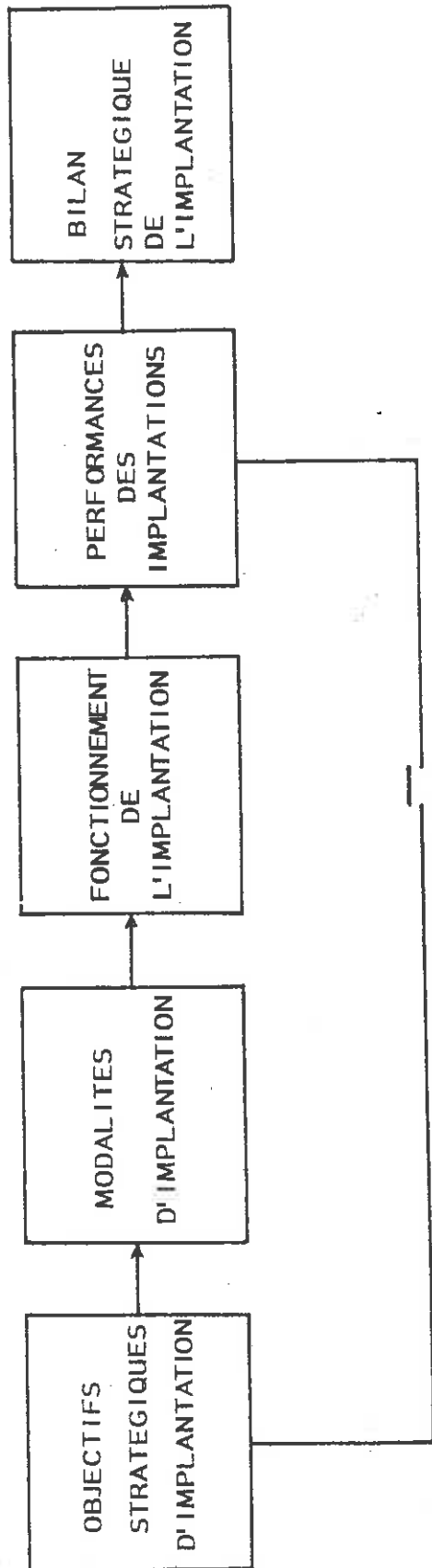


Fig. 1 - Bilan stratégique des implantations

TA

P O S I T			LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DE L'IMPLANTATION A ETE CEDEE
PRINCIPAUX FACTEURS			
Réponse positive du marché local	Capacité de l'équipe dirigeante de l'implantation	Bonne rentabilité de l'implantation	
39	12	14	8

(1) Resultats globaux

Quatorze (17%) citent l'existence d'une bonne rentabilité au niveau de ces implantations, tandis que les facteurs concernant : la capacité des équipes dirigeantes locales et l'existence d'autres facteurs positifs dans l'environnement local (comme par ex. la diminution du risque d'approvisionnement, la stagnation des autres marchés européens, l'existence de barrières douanières, l'abandon du marché portugais par des concurrents étrangers (La Télémeccanique et Air Liquide) après le 25 avril 1974) ont été cités par 12 entreprises (15% du T.).

Neuf entreprises (11% du total) citent l'existence de bonnes conditions de production dans l'espace portugais, ce qui englobe, non seulement les conditions salariales (par ex. P. et J. Tiberghien, Montagut-Leo Gros, Sanofi - Dubernard Hospital), d'une certaine qualification artisanale spécifique de la main d'oeuvre portugaise du secteur (par ex. Saupiquet), ou l'énergie bon marché (par ex. La Compagnie Universelle d'Acétylène et Electrometallurgie).

La seule entreprise qui ait tracé un bilan nettement négatif de son implantation au Portugal a été OFIC SA pour qui les deux facteurs négatifs fondamentaux expliquant les mauvaises performances de son implantation portugaise résident dans une mauvaise adaptation au marché local et dans la baisse continuelle du taux de change de l'escudo, qui réduit la valeur des recettes et des profits réalisés dans l'espace portugais.

Seulement 6 entreprises (7% du total) ont établi un bilan stratégique nuancé sur l'activité de leurs implantations portugaises. Ces bilans nuancés sont surtout dus au fait que, malgré d'indéniables réussites, ces entreprises ont raté, selon l'opinion de leurs responsables, certains objectifs qui auraient pu être atteints, (par ex. l'objectif d'ouverture sur l'extérieur : Sté Française Duco ; l'objectif d'obtention d'une pénétration raisonnable sur le marché intérieur : Honeywell-Bull et CIT-Alcatel. D'autres groupes, comme par ex. Fougerolle, citent les mauvaises conditions politiques et de marché qui ont régné au Portugal dans la période post-25 avril 74. Tandis que le groupe Citroën a indiqué que le système légal actuellement existant au Portugal en matière d'importation d'automobiles (1) est anti-économique et que ses activités locales compensent de ce fait, négativement, les bons résultats obtenus en termes de pénétration commerciale. Cinq entreprises (6% du total) ont affirmé qu'il était trop tôt pour établir un bilan sur leurs activités au Portugal, tandis que six (à l'époque de l'enquête) avaient déjà cédé leurs implantations portugaises. Ces résultats sont, comme on pourra le voir, surtout dus, en ce qui concerne

(1) Conçu pour favoriser l'implantation d'une usine de composants de Renault. Cf. le protocole automobile Portugal / CEE.

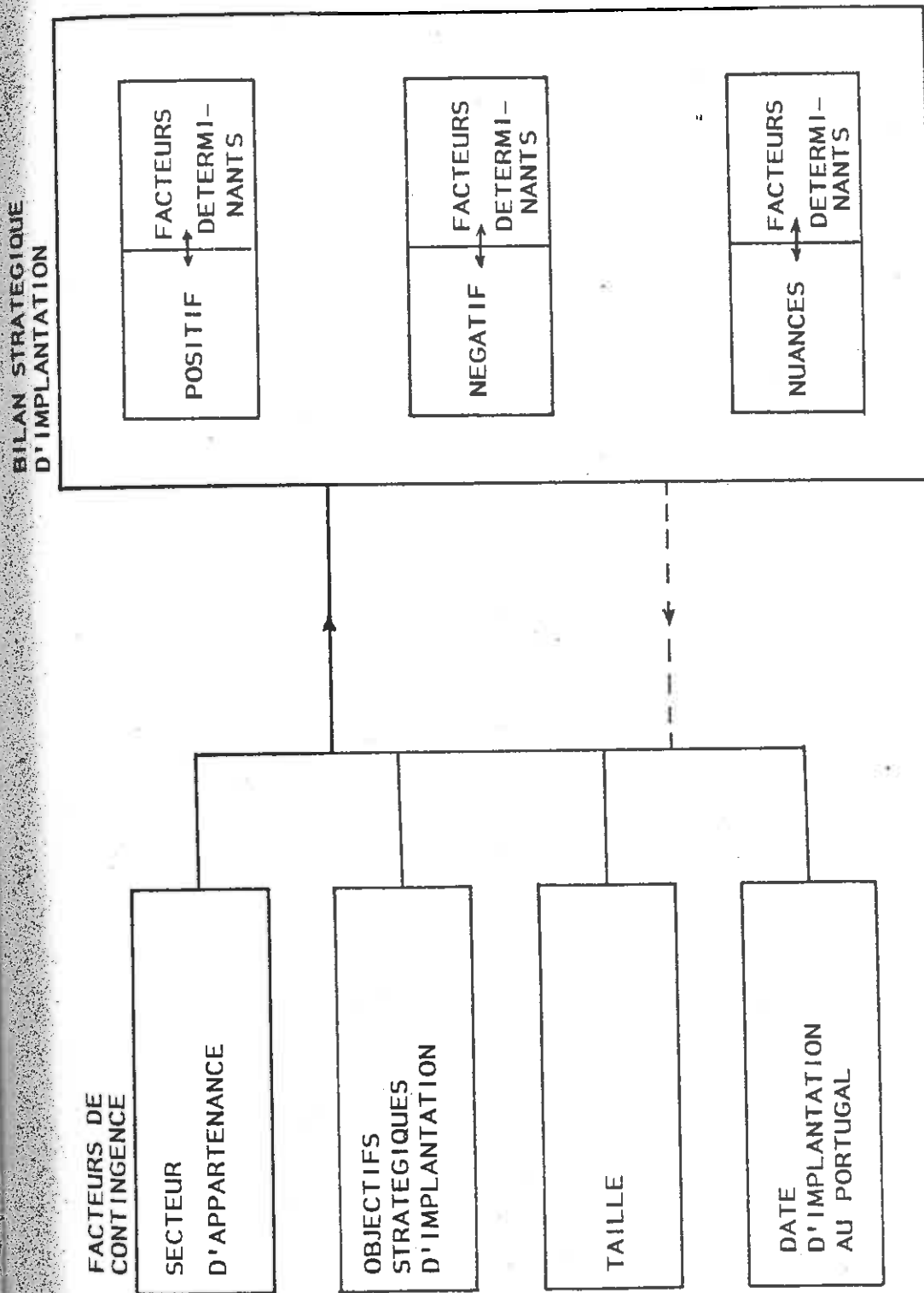


Fig. 2 - Schéma systémique des facteurs de détermination contingentielle des bilans stratégiques.

le premier groupe de réponses, à la date récente de leurs implantations dans le pays, tandis que pour le second, à des difficultés provoquées, soit par la crise internationale, soit par des conditions propres à l'environnement portugais.

Toutefois, comme l'exige la logique contingentielle de notre modèle d'analyse, la compréhension opérationnelle des facteurs explicatifs des performances doit forcément passer par la référence à certains facteurs de contingence qui permettent de les expliquer, à travers la mise en évidence des processus spécifiques d'interdépendance existant entre les facteurs intraorganisationnels et les facteurs d'environnement. Ainsi, à partir des données dont on dispose, on va essayer de montrer comment les bilans stratégiques établis par les responsables des entreprises varient en fonction des quatre facteurs de contingence sélectionnés (Fig. 2) :

- l'appartenance sectorielle des maisons-mères
- les objectifs stratégiques d'implantation
- la taille des groupes respectifs ou des maisons-mères
- la date d'implantation au Portugal

#### 14.1. - Les bilans stratégiques d'implantation selon le secteur d'appartenance des maisons-mères :

Comme on l'a déjà affirmé à plusieurs reprises, les secteurs d'activité (ou les branches dans le cas des entreprises multidivisionnelles) constituent le champ structurel (en termes de conditions structurelles technologiques et de marché) où se concrétisent et se développent les stratégies des entreprises. De ce fait, cette liaison structurelle entre la variable appartenance sectorielle et la morphologie des processus stratégiques doit aussi avoir un effet déterminant sur les processus administratifs d'évaluation de la mise en oeuvre de ces mêmes stratégies, puisque cette évaluation se réalise par rapport aux objectifs stratégiques préalablement définis et postérieurement opérationnalisés à travers les modalités spécifiques d'implantation et le fonctionnement concret des entreprises (Fig. 3).

En analysant les données des tableaux BS1 et BS2 on peut voir que les facteurs positifs et négatifs (moins souvent cités) influant sur les performances stratégiques des implantations varient surtout en fonction du type de stratégie poursuivie par chaque entreprise au niveau local. Dans chaque secteur le facteur positif influant sur les performances de l'implantation

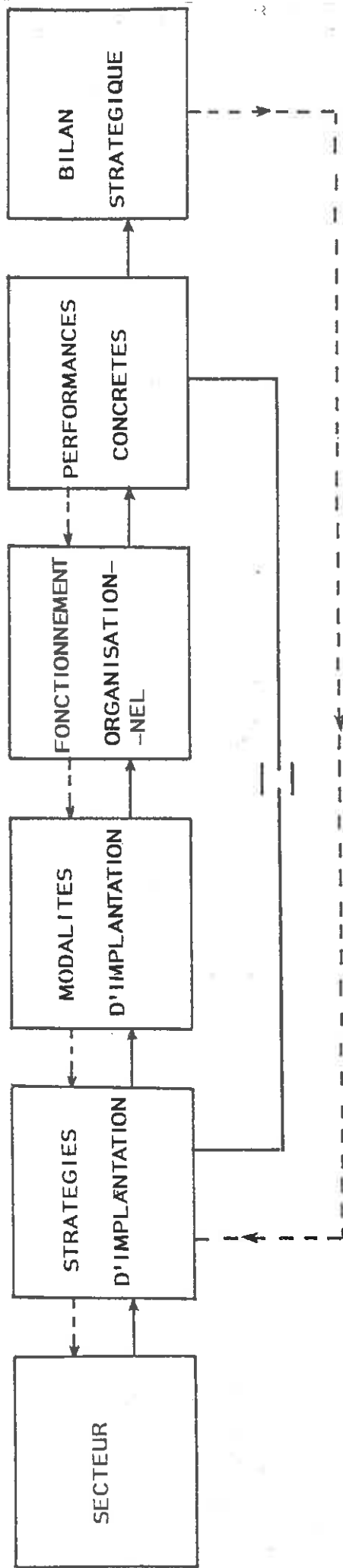


Fig. 3 – Schéma des processus de contrôle stratégique des implantations locales.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	NUANCE	TROP TOT POUR EN JUGER	LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DE L'IMPLANTATION A ETE CEDEE
Alimentaire			1 33%
Boissons			
Chimie lourde		1 50%	
Parachimie	1 3%	1 8%	
Caoutchouc pneumatiques			
Verre			
Construction électrique professionnelle	2 0%		
Mécanique lourde			1 9%
Mécanique de précision			
Automobiles et accessoires	1 3%	1 33%	
Métallurgie - Sidérurgie			
Métaux non-ferreux			3 60%
Papier, Carton, emballage			1 50%
Textile, habillement	1 20%		
Construction	1 25%	1 25%	
Matériel de construction			
Industries diverses			
Ingénierie		1 12%	1 12%
Tourisme, hôtellerie			1 33%
Publicité			
Banques-assurances			

(1) Dans chaque case ij correspondant au croisement de la variable d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

varie surtout en fonction des contraintes liées au type de stratégie locale poursuivie, car, comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, il n'existe pas une relation biunivoque entre l'appartenance sectorielle et le type de stratégie poursuivie, ce qui invalide en grande partie, la portée de certains travaux faits dans une optique sectorielle ou mésoéconomique trop restrictive.

On retrouve cette situation par exemple dans le secteur alimentaire où, selon la stratégie poursuivie par les entreprises, de pénétration du marché intérieur (avec ou sans production locale), ou de production pour le marché international, les facteurs positifs cités sont différents. Dans le premier cas, les responsables ont cité surtout la bonne réponse du marché local (cf. Metayer Aromatiques), tandis que dans le deuxième, ils ont cité les bonnes conditions de production locale, visant la compétitivité sur des marchés extérieurs (Saupiquet, Atom SA qui ont déjà cédé leurs filiales portugaises). L'autre facteur significatif cité est la bonne tenue du dynamisme du marché international de la filiale.

Les autres facteurs (comme la capacité de l'équipe dirigeante de la filiale et la bonne rentabilité des filiales) sont de nature plus neutre et peuvent apparaître liés à des entreprises appartenant à tous les secteurs et poursuivant tous les types de stratégies d'implantation. Dans le secteur des boissons, la polarisation sur un seul facteur (compris dans d'autres facteurs positifs existant dans l'environnement local) semble, dans un premier abord, nous révéler un lien de détermination directe entre l'appartenance sectorielle et la configuration du bilan stratégique établi par les responsables. Toutefois, cette situation est due, en fait, aux stratégies poursuivies par les entreprises : soit d'approvisionnement en matières premières (dans les cas de Moët Hennessy et La Martiniquaise (1)), soit de ramassage financier

---

(1) qui ont indiqué comme facteur positif d'implantation locale la diminution du risque d'approvisionnement de la matière première recherchée : le vin de Porto.

de royalties (dans le cas de Pernod Ricard).

Ces conclusions s'appliquent telles quelles aux réponses concernant les autres secteurs. On a donc vu que la portée descriptive et explicative des données du tableau BS1 doit nécessairement passer par l'analyse complémentaire des données du tableau BS2, où sont présentés les bilans stratégiques d'implantation établis par les responsables des entreprises, en fonction des objectifs stratégiques d'implantation au Portugal de leurs entreprises.

On doit toutefois signaler que, pour ce qui concerne les cessions d'implantations effectuées par certains groupes, elles ont été, en large mesure, déterminées par les conditions conjoncturelles négatives, provoquées par la crise dans leurs propres secteurs spécifiques et qui les ont obligées à des restructurations compétitives et à des défilialisations au niveau international. Ainsi, la situation sur le marché international et les barrières imposées par la CEE ont poussé le groupe Atom SA à vendre sa filiale portugaise. De même, les difficultés déterminées par la crise, ont poussé le groupe Moteurs Baudouin à mettre en oeuvre une politique de défilialisation qui a atteint la filiale portugaise. Dans les métaux non ferreux le groupe Carnaud a échangé la participation qu'il détenait dans Ormis contre des participations dans d'autres filiales avec le groupe anglais allié Metal Box. Quant aux groupes CEBAL (PUK) et Mines de Borralha, ils ont cédé leurs positions au Portugal surtout pour des raisons liées aux conditions de production internes et à la situation de crise sur le marché international. Jacques Borel a aussi cédé sa position dans le capital de Gertal et Ticket Restaurant-Portugal à cause des difficultés que le groupe a eues en termes de gestion interne et d'expansion du marché local.

#### 15.2. - Les bilans stratégiques d'implantation selon les objectifs stratégiques d'implantation :

On peut voir directement, à la lecture des données du tableau BS2, le lien d'opérationnalité existant entre les objectifs stratégiques d'implantation et la nature des facteurs sélectionnés par les responsables comme étant déterminants des performances stratégiques de leurs implantations locales.

Parmi les groupes qui se sont implantés dans le pays, en envisageant l'approvisionnement en matières premières, on peut voir que les facteurs cités sont surtout les bonnes conditions de production locales et la diminution du risque d'approvisionnement dans la matière première recherchée (qui dans le

Objectifs stratégiques d'implantation	PRINC		TROP TOT POUR EN JUGER	LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DE L'IMPLANTATION A ETE CEDEE
	Réponse positive du marché local	Capacité de l'équipe		
Approvisionnement en matières premières				1 14%
Implantations de commercialisation	6 35%		1 6%	1 6%
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	4 66%			
Implantations de production pour le marché local	17 65%		2 7%	3 11%
Implantations de production pour le marché international	1 16%			
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé				

(1) Dans chaque case ij le chiffre correspond au croisement de la variable colonne et de la ligne. Les chiffres sont ceux qui se trouvent dans la source.

tableau sont inclus dans la rubrique autres facteurs positifs dans l'environnement local).

Les réponses concernant la capacité des équipes locales et la bonne tenue de la rentabilité ne nous semblent pas particulièrement liées aux spécificités stratégiques d'implantation, mais surtout à leur mise en application organisationnelle (à la capacité de management des opérations locales).

Pour ce qui concerne les filiales de commercialisation (avec ou sans atelier de montage) le facteur bonne réponse du marché local est indiqué dans la grande majorité des réponses. Le facteur capacité de l'équipe dirigeante locale se réfère ici aux capacités d'organisation de la commercialisation des produits des groupes au Portugal.

Dans le cas des entreprises produisant pour le marché intérieur portugais, la presque totalité des réponses indique comme facteur positif le facteur bonne réponse du marché local. Toutefois, étant donné les contraintes technologiques plus complexes liées à ce type de stratégie d'implantation, il apparaît dans cet ensemble un plus grand pourcentage de réponses indiquant comme facteurs positifs de performance stratégique, soit les capacités des équipes dirigeantes locales, soit l'existence d'une bonne rentabilité des implantations locales (1), et même l'existence de bonnes conditions de production locales.

Pour ce qui concerne les filiales produisant pour le marché international (intégrées ou non à des processus de production internationalisés) le facteur positif cité par la presque totalité des réponses est les bonnes conditions de production locales (2).

Comme on peut le voir, certaines entreprises citent aussi la bonne rentabilité des unités locales, comme facteur positif dans l'établissement d'un bilan positif d'implantation. De même, la bonne réponse du marché local pour certaines entreprises qui, ayant implanté des filiales de production visant le marché international, se sont intéressées après au marché intérieur (3).

Pour ce qui concerne les secteurs de l'ingénierie, la construction,

(1) cité surtout par des petites entreprises qui n'ont pas accès à des montages plus complexes de circulation de biens et services à l'intérieur des groupes.

(2) Qui, comme on l'a vu, constituent le facteur fondamental d'implantation pour ce type de stratégie.

(3) Par ex. P. et J. Tiberghien, Montagut - Leo Gros, Sanofi - Dubernard Hospital, CIT - Alcatel.

l'hôtellerie-tourisme, la publicité, les banques - assurances, étant donné leur nature qui demande une présence directe sur le marché et dont l'internationalisation vise surtout la prestation de services spécifiques sur des marchés nationaux, le facteur positif des performances des implantations locales, cité dans la presque totalité des réponses, réside dans la dynamique du marché local.

Pour ce qui concerne les facteurs de contingence : date d'implantation et taille du groupe, ou de l'entreprise-mère (cf. tableaux BS3 et BS4), on peut voir qu'ils confirment les conclusions de primauté de détermination de la variable objectifs stratégiques sur les configurations des réponses. Toutefois, ils nous permettent, à partir de cette remarque préalable, d'enrichir le champ descriptif de notre travail, en mettant en évidence certaines spécificités des performances des groupes analysés au Portugal.

Ainsi, les données du tableau BS3 nous montrent comment l'appréciation des stratégies d'implantation, qui ont elles-mêmes varié au cours du temps, se distribue aussi le long de la même ligne de scansion temporelle, avec, toutefois, un certain décalage nécessaire à l'établissement d'un tel bilan. De ce fait, un grand nombre d'entreprises implantées après 1975 ont déclaré dans l'enquête, que leurs activités au Portugal venaient de démarrer et qu'il était donc trop tôt pour porter un jugement objectif et fondé à leur sujet.

Les mêmes conclusions s'appliquent aussi à l'analyse des données du tableau BS4 qui nous présente les bilans stratégiques d'implantations établis par les responsables centraux des groupes en fonction de leur taille (1).

Ainsi, on peut voir que les groupes de taille supérieur à 10.000 MF de C.A., qui ont surtout implanté au Portugal des filiales de commercialisation (2), indiquent pour la plupart, comme facteur positif de la performance de leurs implantations locales, la bonne réponse du marché local aux produits vendus par leurs groupes.

Dans les groupes de dimension inférieure à 10.000 MF de C.A., où la proportion des groupes ayant des implantations de production, soit pour le

(1) ou la taille de la maison-mère, quand le groupe ne procède pas à la consolidation de ses comptes.

(2) Sauf la récente implantation de Renault et la participation minoritaire de SGPM dans le capital de Covina. Mais, même ici, la motivation fondamentale de ces entreprises à l'égard de l'environnement portugais est surtout de pénétration sur le marché intérieur Portugais.

## ATION (1)

Date d'implantation	NUANCE	TROP TOT POUR EN JUGER	LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DE L'IMPLANTATION A ETE CEDEE
1850 1900			
1900 1920			1 100%
1920 1930	1 20%		
1930 1940	1 50%		
1940 1950			
1950 1960	1 12%		2 25%
1960 1965	2 13%		2 13%
1965 1970			
1970 1975	1 5%		2 10%
1975 1981		5 35%	1 7%

(1) Dans chaque croisement de la matrice correspondant au nombre d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

1)

CHIFFRE D'AFFAIRE DU GROUPE	TROP TOT POUR EN JUGER	LA PARTICIPATION DANS LE CAPITAL DE L'IMPLANTATION A ETE CEDEE
80.00		
20.00		
10.00	2 8%	4 17%
2.00	1 14%	
1.00		1 11%
50	1 4%	2 8%
10	1 9%	2 18%

(1) Dans correspondant au  
croisement d'entrepri-  
ses qu. chaque ligne.

marché local, soit pour le marché international, augmente considérablement, on voit aussi que la proportion de réponses se référant aux bonnes conditions de production locales augmente d'une façon significative, de même que celle des réponses se référant aux bonnes conditions concurrentielles locales ou de rentabilité.

Dans ce chapitre on a analysé les bilans stratégiques d'implantation établis par les responsables des entreprises que nous avons interviewés. Ces bilans nous permettent d'avoir une évaluation synthétique, faite par des responsables du siège, sur l'évolution des activités des implantations locales des entreprises enquêtées qui, de ce fait, complète et s'articule, en termes globaux, les analyses faites dans les chapitres précédents sur les systèmes de gestion des implantations locales mis en oeuvre par les instances centrales des entreprises françaises implantées au Portugal.

Ces données nous serviront aussi à introduire, en termes de contexte de compréhension décisionnelle, le thème abordé dans le prochain chapitre: les perspectives de développement des implantations au niveau local.

CHAPITRE XVI

LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES  
IMPLANTATIONS LOCALES

## 16 - LES PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DES IMPLANTATIONS LOCALES

On a eu l'occasion de voir que les stratégies d'implantation des groupes économiques (ou de simples entreprises) dans un pays étranger aboutissaient à la création de structures organisationnelles spécifiques qui, non seulement poursuivaient les objectifs stratégiques d'implantation initiaux, mais assuraient, aussi, la gestion à distance des affaires locales, au moyen de systèmes organisationnels complexes et différenciés.

Dans le chapitre 4, on a vu que les stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal se caractérisaient par l'existence de différents objectifs d'implantation, auxquels correspondaient des modalités spécifiques de leur mise en oeuvre. Le résultat concret de cette mise en oeuvre est la constitution, dans le pays d'accueil, d'unités organisationnelles dont le statut légal et la nature économique sont variables, en fonction des contraintes spécifiques à chaque processus d'implantation.

Pour les groupes concernés, une fois les implantations réalisées, la structure des contraintes change en grande partie : désormais, il existe des unités organisationnelles qui fonctionnent avec des actifs matériels et immatériels qui ont engagé, au niveau des pays d'accueil, une partie des ressources de ces groupes.

Face à l'environnement local, l'implantation, en tant qu'unité organisationnelle, va devoir évoluer en fonction des contraintes propres à cet environnement, à travers la poursuite des stratégies qui ont des degrés d'autonomie spécifiques à la situation de chaque entreprise.

Pour saisir et analyser les hypothèses de développement au niveau local des implantations déjà existantes, on va ajouter un nouveau segment à notre système d'analyse (modèle théorique de recherche) de façon à ce qu'il permette de saisir (à travers l'utilisation de l'instrument spécifique de collecte d'information que constitue l'administration du questionnaire) les tendances stratégiques les plus significatives de développement de ces implantations au niveau local, de même que leurs modalités de concrétisation, telles qu'elles sont envisagées par les responsables des groupes interviewés (1).

Ces processus caractéristiques peuvent être schématisés en termes

---

(1) A l'époque où les interviews ont été réalisées, au cours des années 1980-1981.

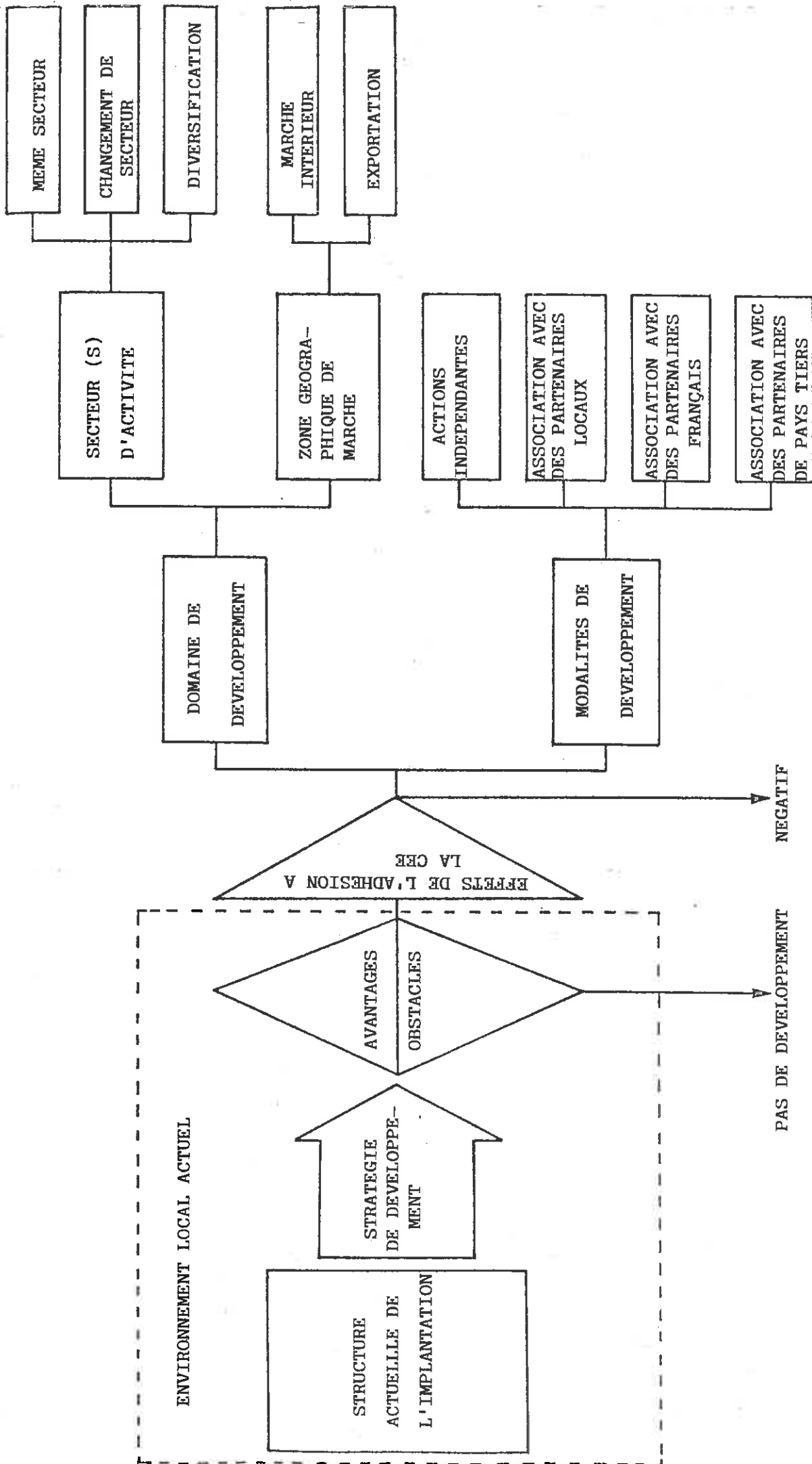


Fig. 1 - Système de représentation des processus décisionnels de développement des implantations locales

systemiques à travers le schéma de la Fig. 1 où sont présentés, graphiquement, différentes hypothèses décisionnelles de développement pour les implantations locales en fonction des contraintes qui existent dans l'environnement portugais. Pour saisir la perception que les responsables avaient de cet instrument, on leur a posé des questions sur les principaux avantages et obstacles que l'environnement portugais présentait pour eux, à l'époque de la réalisation de l'enquête, pour le développement de leurs implantations en territoire portugais. On a posé une question sur l'effet que l'adhésion à la CEE allait, selon eux, avoir sur le développement, ou même la viabilité, de ces implantations, non seulement parce que l'adhésion aux Communautés aura certainement des incidences multiples, au niveau économique et au niveau politique et social (1) pour un pays avec le niveau de développement et la dimension du Portugal, mais aussi, en termes plus spécifiques, parce que l'effet d'une intégration institutionnelle dans une union douanière va déterminer, certainement, des effets assez importants, non seulement sur les flux d'investissements directs en provenance de la zone CEE et de pays tiers, mais aussi sur les stratégies des firmes étrangères déjà implantées dans le pays originaires, ou pas, de pays de la zone économique des Communautés européennes.

Cette incidence sera d'autant plus importante dans le cas des implantations françaises au Portugal que, comme on a eu l'occasion de le montrer, la grande majorité des stratégies d'implantation de production visent surtout, ou exclusivement, la pénétration du marché local et ont été suscitées, en grande partie, par l'existence de tarifs douaniers.

Pour ce qui concerne les domaines de développement, on a cherché à les caractériser à travers les items suivants :

- le secteur de développement - l'implantation locale peut se développer dans le même secteur que l'actuel, ou diversifier ses activités.
- la zone géographique de marché - les marchés envisagés pour ce développement peuvent être : le marché intérieur, l'exportation ou les deux.
- les modalités de développement - le groupe peut développer ses activités au niveau local, soit à travers des actions indépendantes, soit en association avec des partenaires locaux, français, ou de pays tiers.

(1) José Antonio Sequeira Carvalho : Adesão à CEE : uma opção histórica, um imperativo de desenvolvimento, éd. AEISE, Lisboa, 1985.

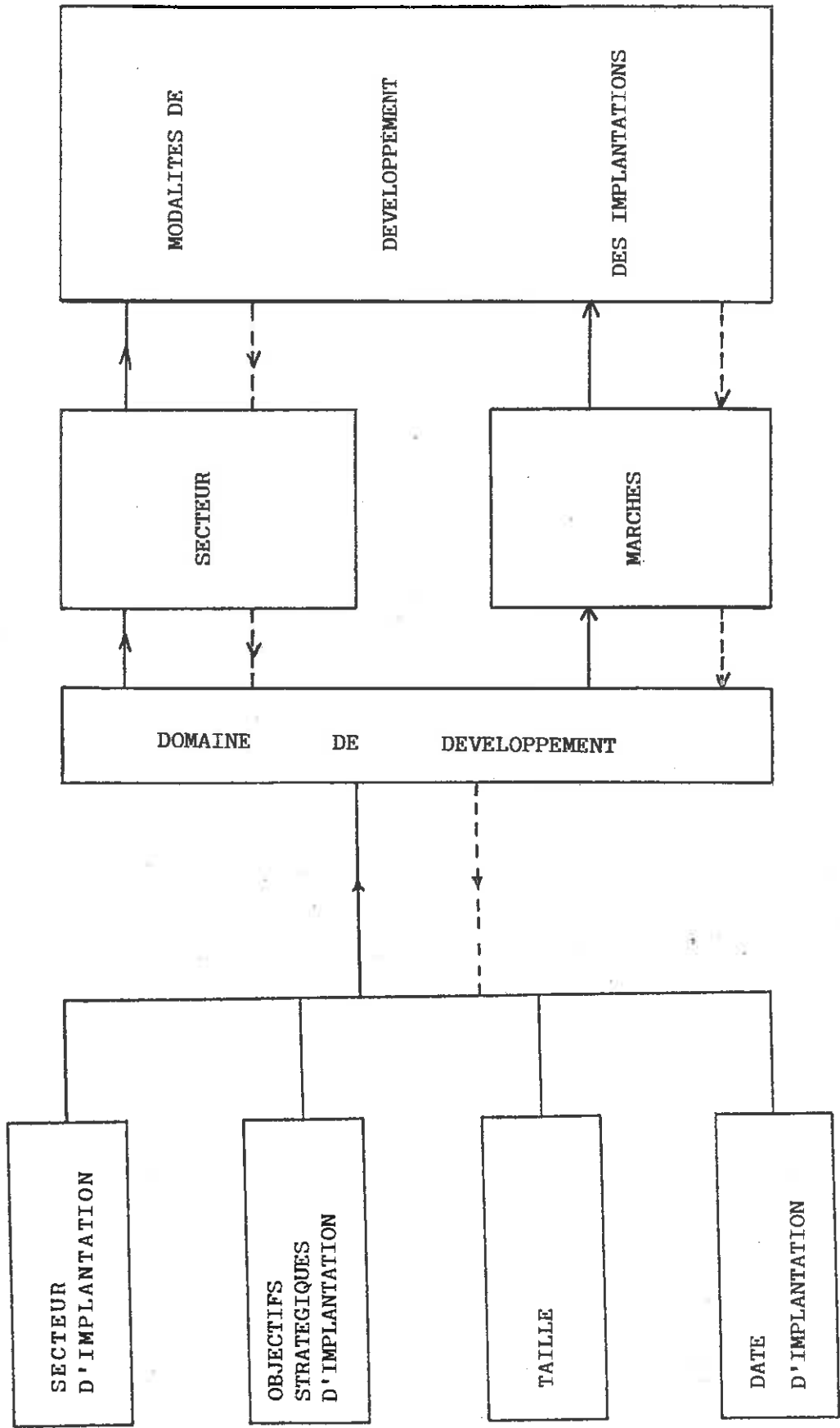


Fig. 2 - Système de détermination contingentielle des stratégies de développement des implantations locales.

- On va essayer de montrer comment ces perspectives de développement varient en fonction des contraintes stratégiques que représentent pour les groupes enquêtés, le secteur d'appartenance, les objectifs stratégiques d'implantation initiaux, la dimension des groupes et la date d'implantation au Portugal (cf. Fig. 2).

#### 16.1. - Les perspectives de développement des implantations selon le secteur d'appartenance :

Comme on l'a mis en évidence tout au long de ce travail, le secteur, ou les secteurs d'activité des entreprises constitue un champ de contraintes technico-concurrentielles spécifiques qui déterminent les configurations des stratégies poursuivies par ces mêmes entreprises.

Pour ce qui concerne les implantations françaises au Portugal, regardons comment les contraintes sectorielles spécifiques au secteur d'activité local influencent la perception stratégique au niveau local des responsables au niveau du siège par la gestion de ces implantations dans les respectifs groupes.

Dans le secteur alimentaire, d'après les données du tableau A/01, les principaux avantages identifiés dans l'environnement local en termes de possibilité de développement par les entreprises appartenant à notre échantillon, sont : le faible coût de la main d'oeuvre locale et l'existence de matières premières (par ex. tomates ou produits halieutiques). En effet, ces éléments correspondent à des facteurs essentiels de compétitivité pour les entreprises en question. Les responsables des entreprises de ce secteur citent comme principaux obstacles au développement de leurs implantations locales, les caractéristiques suivantes que présente l'environnement economico-institutionnel portugais : l'inefficacité de l'administration locale (surtout en ce qui concerne le fonctionnement des institutions financières et les départements responsables de l'administration du commerce extérieur), l'instabilité politique et l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne (fondamentalement un certain manque de respect des délais et des normes de qualité dans les fournitures contractées et aussi un manque de capacité technologique). Quant aux perspectives concrètes de développement (cf. tableau PD11) une seule entreprise (Atom SA, aujourd'hui Top International) a déclaré ne pas avoir de perspectives de développement au niveau local (cette entreprise a d'ailleurs déjà cédé depuis quelques années son implantation portugaise), les deux autres (Saupiquet et Metayer Aromatiques) ont déclaré avoir l'intention d'orienter

SECTEURS D'ACTIVITÉS	portugais	
	nombre de d'intérêt de la part des responsables de la Société-Hère	Concurrence de producteurs portugais Pas d'obstacles ressentis
Alimentaire		
Boissons		
Chimie lourde		
Parachimie	1 0%	1 0%
Caoutchouc pneumatique		
Verre		
Construction électrique professionnelle		
Mécanique lourde		1 0%
Mécanique de précision		
Automobiles et accessoires		
Métallurgie - Sidérurgie		
Métaux non-ferreux		
Papier, Carton, emballage		
Textile, habillement		
Construction		
Matériel de construction		
Industries diverses		
Ingénierie		1 12%
Tourisme, hôtellerie		
Publicité		
Banques-assurances		1 40%

1) Dans chaque case correspondant au croisement de nombre d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

LOCALES					
SECTEURS D'ACTIVITÉS	TITRE DE L'ADHESION À LA C.E.E.				
	Pas de perspectives de développement local	Positif			Négatif
		Désarmement tarifaire et autres obstacles	Sur l'environnement socio-économique local	Sur le système legal et administratif local	Intensification de la concurrence sur le marché local
Alimentaire	1 33%	2 66%	1 33%		
Boissons	1 33%	3 100%			
Chimie locale		1 50%			1 50%
Parachimie		5 41%	2 16%		5 46%
Caoutchouc pneumatiques		1 100%			
Verre		1 100%			
Construction électrique professionnelle	1 20%	2 40%	2 40%	1 20%	
Mécanique lourde		3 27%	3 27%		1 9%
Mécanique de précision				1 100%	
Automobiles et accessoires		2 66%			2 66%
Métallurgie - Sidérurgie		1 33%			1 33%
Métaux non-ferreux	2 40%	3 60%			2 40%
Papier, Carton, emballage					1 50%
Textile, habillement		3 60%	3 60%		1 20%
Construction		1 25%	1 25%		1 25%
Matériel de construction		2 100%	1 50%	1 50%	
Industries diverses					
Ingénierie			5 62%		
Tourisme, hotellerie	1 33%	1 33%	1 33%	1 33%	
Publicité			1 100%		
Banques-assurances			4 80%	1 20%	2 40%

(1) Dans chaque case ij le chiffre est au croisement de la variable colorées qui se trouvent dans la site.

leur développement, en termes de marché, soit uniquement vers l'exportation (Saupiquet), soit vers le marché intérieur et vers l'exportation (Metayer Aromatiques). En ce qui concerne les modalités de développement envisagées, elles doivent se concrétiser, en fonction des formules d'implantation déjà existantes, en actions indépendantes, pour Saupiquet et à travers une association avec un partenaire portugais pour Metayer Aromatiques. Quant à l'effet de l'adhésion du pays à la CEE, tous les groupes enquêtés ont déclaré qu'elle sera positive pour le développement de leurs affaires au Portugal, soit à cause de l'intensification de la libéralisation des échanges entre la France et le Portugal, soit parce qu'elle devrait avoir des effets positifs au niveau global sur le développement de l'environnement socio-économique portugais.

Dans le secteur des boissons, les deux seuls groupes qui envisagent de développer leurs implantations portugaises (1) : Moët Hennessy et La Martini-Quaise, considèrent que l'avantage principal qui leur est offert en termes de développement, par l'environnement portugais, réside dans l'existence dans le pays d'une matière première fondamentale pour compléter leurs gammes de produits sur le marché : le vin de Porto. Pour ce qui concerne les obstacles au développement des implantations, les responsables interviewés ont cité : l'inefficacité de l'administration locale (un régime d'autorisations d'investissement très lent), l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne et l'existence d'une législation paralysante (2). Quant aux perspectives concrètes de développement, les deux entreprises susmentionnées, envisagent de continuer dans le même secteur et à exporter la totalité de leur production locale. Ce développement devra s'effectuer à travers des actions indépendantes. Pour ce qui concerne les effets de l'adhésion du Portugal à la CEE, la totalité des responsables des groupes de ce secteur interviewés ont affirmé qu'ils seront positifs pour leurs activités, à cause du désarmement tarifaire qu'elle implique (3).

Dans le secteur de la chimie lourde le responsable de l'un des groupes

---

(1) Pernod-Ricard a, comme on l'a vu, une implantation qui a uniquement une fonction financière ponctuelle.

(2) Dans les aspects spécifiques qui touchent la gestion de ces implantations, les législations considérées paralysantes pour l'activité, les plus citées sont : la législation du travail, les réglementations en matière de crédit et de transferts de fonds à l'étranger et le contrôle administratif des importations.

(3) Ce qui se comprend, étant donné non seulement la nature du secteur, mais aussi les stratégies que ces groupes veulent poursuivre à travers leurs implantations au Portugal : exporter du Porto en Europe (Moët Hennessy et La Martini-Quaise) et commercialiser les produits au Portugal (Pernod-Ricard).

a affirmé que l'implantation portugaise a constitué une expérience qui a été très positive pour le groupe (Rhône-Poulenc). Les principaux obstacles décelés en termes de développement local par les responsables des groupes de ce secteur, dans l'environnement portugais, sont : le manque de personnel qualifié, les mauvaises infrastructures, l'existence d'une législation paralysante et l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne.

Dans le secteur de la parachimie, le principal avantage en termes de développement, détecté dans l'environnement portugais par un pourcentage significatif de groupes du secteur, réside dans le faible coût relatif du travail local, situation à laquelle sont sensibles des implantations qui produisent pour le marché international (Sanofi-Dubernard-Hospital), ou pour le marché local (L'Oréal, Laboratoires Lagrange, Valentine). Deux de ces groupes signalent aussi que leurs implantations portugaises ont représenté des expériences (ou des plateformes) qui leur ont été (ou peuvent leur être) très utiles en matière de développement international (par ex. Soc. Française Duco et Valentine). Le responsable du groupe Roussel-Uclaf a indiqué aussi comme facteur favorable dans l'environnement portugais, la facilité de recrutement de main d'oeuvre facilement expatriable (1). Quant aux obstacles au développement des implantations locales, le principal facteur négatif cité (par 50% des entreprises de ce secteur) est l'existence d'une législation paralysante (2), vient ensuite la faible dimension du marché local (citée par 2 entreprises 16%). Ont été également cités : la situation de crise de l'économie portugaise, l'inefficacité des politiques économiques gouvernementales et le manque d'intérêt manifesté par les instances dirigeantes, au niveau du siège, envers le développement des activités de la filiale portugaise (3). En ce qui concerne les perspectives de développement au niveau local, la presque totalité (91%) des entreprises de ce secteur envisage de se développer dans le même secteur d'activité. La majorité de ces entreprises (66%) produira pour le marché intérieur, tandis que 4 entreprises (33%) visent surtout le marché international (4). La majorité des entreprises de ce secteur (58%) a déclaré que le développement des implantations locales s'effectuera à travers

---

(1) La perception de cette facilité tient à notre avis, outre l'influence d'autres facteurs socio-culturels, à deux facteurs fondamentaux : le faible niveau relatif des salaires au Portugal et la difficulté d'expatriation de cadres français à laquelle les groupes sont confrontés en France.

(2) surtout la législation du travail et la réglementation du crédit.

(3) Ce qui correspond aux problèmes spécifiques d'un groupe

(4) par ex. la filiale portugaise de Sanofi-Dubernard-Hospital (Medicoplast)

des actions indépendantes, tandis que 33% (4 entreprises) se sont montrées ouvertes à une association avec des partenaires locaux. Ces dernières avaient toutes moins de 1.000 MF de C.A. en 1979. Cette petite dimension explique cette situation d'ouverture à l'établissement d'associations des des partenaires locaux, étant donné les caractéristiques de ces groupes en termes d'expérience et de capacités de gestion au niveau international et aussi de leur surface financière. L'un des groupes de ce secteur, Rhône-Poulenc Films (La Cellophane), a affirmé vouloir conserver son association locale avec la société Alsacienne d'Aluminium qui est la filiale du groupe allemand Vereignite I.V. Pour ce qui concerne les effets de l'adhésion à la CEE, 5 entreprises (41% du total du secteur) ont déclaré que cette adhésion aurait des effets assez négatifs pour le développement de leurs implantations locales (1) étant donné l'intensification de la concurrence qu'elle entraînera sur le marché portugais. Pour 2 entreprises, l'adhésion n'aura pas d'incidences particulières sur les opérations de leurs implantations portugaises. Pour les responsables de 5 entreprises ayant des implantations de production au niveau local mais fortement dépendantes de l'importation de semi-produits provenant des maisons-mères, l'adhésion sera favorable pour les opérations de leurs implantations locales à cause de la libéralisation des échanges et de l'effet positif sur le développement de l'environnement socio-économique portugais qu'elle ne manquera pas d'avoir, selon les responsables de ces groupes.

Dans le secteur pneumatique, le seul groupe de ce secteur compris dans notre échantillon, Michelin, a une filiale à caractère commercial qu'il envisage de développer uniquement en matière de pénétration commerciale. De ce fait, le seul avantage perçu dans l'environnement portugais est le développement du marché local, tandis que le seul obstacle détecté dans l'environnement local réside dans l'existence de certaines lois commerciales qui freinent les activités du groupe (2). Toutefois, avec l'intégration dans la CEE, ces lois ont cessé d'être en vigueur, ce qui favorisera les opérations de la firme sur le territoire portugais.

Pour le groupe SGPM, seule implantation française dans le secteur du verre, qui a une participation minoritaire, mais importante, dans une entreprise dont l'objectif principal est la production pour le marché intérieur, les

(1) Il s'agit presque exclusivement d'implantations de production pour le marché intérieur, créées pour surmonter les tarifs douaniers protégeant le marché local.

(2) par ex. l'existence à l'époque d'un contrôle administratif des importations.

principaux avantages détectés par ses responsables au Portugal, en matière de développement de l'implantation, résident dans le faible coût de la main d'oeuvre locale et dans le bas prix de l'énergie (1), qui constituent des items fondamentaux dans la fonction de coûts du secteur. Comme facteurs d'environnement constituant d'éventuels obstacles au développement des affaires du groupe au Portugal, les responsables interviewés ont indiqué: la faible dimension du marché local (qui empêche l'obtention de séries compétitives), l'instabilité politique et sociale (surtout parce que le principal actionnaire de la Covina est l'Etat Portugais) et la situation de crise structurelle que traverse l'économie portugaise. Le développé prévu pour l'implantation s'oriente, dans la ligne de ses activités traditionnelles, vers le même secteur et vers les marchés intérieur et international, toujours en association avec l'Etat Portugais (2). L'adhésion à la CEE est considérée par les responsables du groupe comme positive étant donné l'institutionnalisation définitive d'un désarmement tarifaire entre le Portugal et les autres pays d'Europe qu'elle impliquera.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, la plupart des groupes ont implanté au Portugal seulement des unités commerciales (3). De ce fait, le facteur positif d'environnement le plus souvent cité, a été le développement du marché intérieur. Ont aussi été cités : la facilité de recrutement de main d'oeuvre pouvant être envoyée sur des chantiers dans des pays tiers (Thomson CSF), le fait que l'implantation locale peut constituer une plateforme utile pour la pénétration du groupe dans les pays africains d'expression portugaise. L'un des groupes (Télémechanique) considère aussi, comme facteur positif, la productivité de la main d'oeuvre locale. Le principal obstacle cité par les responsables des groupes de ce secteur (3 groupes, 60% du total) réside dans l'éventualité de choix politiques défavorables, étant donné la dépendance que ces groupes ont vis à vis des contrats publics. On été aussi cités : le manque de personnel qualifié (surtout en électronique) et l'existence d'une législation paralysante (en matière commerciale et financière). Dans ces conditions, le développement des implantations devra se réaliser dans le même secteur et être orienté dans la grande majorité des cas, vers le marché intérieur, sauf le groupe CIT-Alcatel qui envisage aussi de produire pour le marché international. Quant aux modalités de développement,

(1) au moyen de contrats spécifiques établis avec l'administration portugaise.

(2) Qui semble offrir plus de garanties à SGPM que l'ancien actionnaire, avec qui le groupe français a eu quelques problèmes assez graves.

(3) Sauf CIT-Alcatel qui a une implantation de production, non seulement vers le marché intérieur, mais aussi vers le marché international.

-deux groupes (Thomson CSF et CIT-Alcatel) envisagent l'hypothèse de s'associer avec des partenaires locaux. L'adhésion à la CEE est vue comme un facteur positif étant donné, non seulement l'institutionnalisation définitive d'un désarmement tarifaire entre le Portugal et la France qu'elle entraînera, mais aussi à cause de ses effets positifs sur l'environnement socio-économique et légal portugais.

Dans le secteur de la mécanique lourde, où la majorité des implantations ont comme objectif la production pour le marché intérieur, le principal avantage en matière de possibilité de développement existant dans l'environnement portugais, indiqué par les responsables des entreprises de ce secteur, réside dans le faible coût du travail (qualifié ou non qualifié) au Portugal (Alsthom, CMP, CSC et Fichet Bauche), le groupe Fichet Bauche a également cité comme facteur favorable de développement, la situation géographique du pays, tandis que les groupes de moindres dimensions (Moteurs Baudouin et Cintreuses Mingori) qui détenaient des filiales de commercialisation au Portugal, étaient surtout sensibles au développement du marché intérieur portugais. Le responsable du groupe CMP, qui envisageait d'implanter au Portugal une unité de production orientée vers le marché international, a aussi indiqué comme facteur dont son groupe pouvait jouir au Portugal, la facilité de recrutement de main d'oeuvre expatriable. Comme principaux obstacles au développement des implantations locales, le principal facteur ayant été cité est l'existence d'une législation paralysante pour le développement des affaires dans le pays (la législation sur les prix, la législation sur le travail et le régime fiscal). Deux entreprises ont cité l'inefficacité de l'administration locale, tandis que deux autres (Fichet Bauche et Prepac) se sont plaintes de la concurrence étrangère. D'autres entreprises se sont aussi référées aux obstacles que constituent pour le développement de leurs implantations locales la faible dimension du marché, le manque de personnel ayant certaines qualifications spécifiques, l'instabilité politique et sociale et l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne.

Pour ce qui concerne les domaines de développement, les responsables des deux principaux groupes du secteur ont affirmé envisager la diversification de leurs activités locales, par ex. Sorefame (Alsthom) dans le nucléaire et les filiales de CMP et CSC dans les énergies nouvelles. Le développement des filiales des autres groupes devra se réaliser fondamentalement dans le même secteur d'activité. Tous les groupes envisagent de continuer à produire pour le marché intérieur, mais certains d'entre eux (par ex. Alsthom, CMP, Fichet Bauche, Charbon) envisagent aussi l'exportation, notamment vers les

ex-colonies et d'autres pays d'Europe. Quant aux modalités de développement, la majorité des groupes envisage de continuer à s'associer à des partenaires locaux (81%) (Alsthom, CMP, Fichet Bauche, Prepac, CSC, etc.), ou de s'associer à des partenaires français (Alsthom), ou de pays tiers (Charbon). Seulement deux groupes ont affirmé envisager de se développer localement à travers des actions indépendantes. Les effets de l'adhésion à la CEE sont ressentis de diverses façons par les différents groupes. Pour deux groupes, cette adhésion n'aura aucune incidence sur leurs activités au Portugal (par ex. Prepac) parce que la majorité des droits de douane pour les produits industriels ont déjà été abolis dans le cadre de l'accord Portugal / CEE signé en 1972. Toutefois, pour la majorité des responsables des groupes de ce secteur, l'adhésion du pays à la CEE aura des incidences positives sur leurs activités au Portugal à cause, non seulement de l'institutionnalisation du désarmement tarifaire entre le Portugal et l'espace économique communautaire, mais aussi des effets d'entraînement positifs qu'elle va, sans doute, susciter sur l'environnement économique portugais. Le responsable du groupe Fichet Bauche a toutefois manifesté des craintes sur les conséquences négatives de la future ouverture que l'intégration communautaire déterminera à l'égard de la concurrence que les producteurs espagnols exerceront sur le marché portugais.

Dans le secteur de la mécanique de précision, le seul groupe implanté est Essilor International qui possède au Portugal une implantation ayant un atelier de montage. Pour les responsables de cette implantation, l'unité portugaise pourrait se transformer éventuellement en une plateforme d'exportation pour des pays comme le Brésil, si les coûts en France deviennent trop élevés. Pour ces responsables, le principal obstacle actuel au développement de leurs opérations locales réside dans la situation de crise économique qui traverse le pays qui bloque la croissance du marché intérieur. Le développement probable de la filiale, selon ses responsables, se fera au moyen d'actions indépendantes dans le même secteur, écoulant ses produits sur le marché local ou éventuellement sur le marché international. Pour ces responsables toujours, l'adhésion du pays à la CEE sera positive pour les activités du groupe au Portugal, car elle déterminera une normalisation légale et administrative par rapport aux pays de la Communauté Economique Européenne.

Dans le secteur de l'automobile, les deux principaux groupes (Renault et Citroën) possèdent des usines de montage et Renault a implanté aussi à la fin des années 80 une usine de fabrication de freins et moteurs. Le groupe Bertrand Faure détient des participations importantes dans deux usines de fabrication

-de sièges pour voitures. Pour Renault et Bernard Faure le faible coût du travail local constitue un facteur positif essentiel dans la considération du développement de leurs filiales locales. Renault, étant donné l'orientation stratégique de ses derniers investissements au Portugal (1) considère aussi que la situation géographique du pays constitue un facteur positif pour le développement de l'implantation locale. Pour Bernard Faure, qui s'est implanté au Portugal pour suivre les deux autres groupes automobiles français, dont il était déjà fournisseur en France, le facteur de développement réside dans les conditions locales de compétitivité, dans l'approvisionnement du marché qui est pour ce groupe le montage local de voitures automobiles. Le groupe Citroën, dont les responsables ont manifesté un évident ressentiment à l'égard de la position actuelle de Renault sur le marché portugais, étant donné les limitations qu'elle impose actuellement à sa position stratégique au Portugal (2), se révèle uniquement sensible aux perspectives de croissance du marché intérieur portugais. Quant aux facteurs d'environnement négatifs ressentis en termes de développement des implantations locales, ont été cités : la faible dimension du marché local qui ne permet pas l'obtention de séries de production suffisamment compétitives, l'existence d'un système de législation du travail considéré par certains responsables comme paralysant, l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne (surtout le manque d'une culture de l'entreprise orientée vers l'efficacité et la compétitivité). Les choix publics en termes d'industrie automobile (3) ont aussi été avancés, par les responsables de l'un des groupes, comme un obstacle sérieux au développement de leur implantation portugaise.

Quant aux perspectives de développement, on peut voir dans le tableau PDI 1 que la totalité des groupes de ce secteur envisage de se développer au niveau local uniquement dans le secteur d'origine, produisant pour le marché local et pour l'exportation, au moyen d'actions indépendantes pour Citroën (4) et en association avec des partenaires locaux pour Renault et B.Faure.

(1) Qui ont visé la constitution d'un espace productif triparti entre la France, l'Espagne et le Portugal, orienté non seulement vers les marchés ibériques, mais aussi vers les autres marchés européens.

(2) Qui semble se limiter de plus en plus à l'action commerciale.

(3) Fondamentalement le projet Renault et les conditions préférentielles qu'il a impliquées pour ce groupe français.

(4) malgré le fait que son usine de montage soit actuellement détenue en majorité par des partenaires locaux.

L'adhésion à la CEE est considérée comme un facteur positif par Renault étant donné sa stratégie de production internationalisée (1). Pour Citroën, l'adhésion peut mettre en danger l'existence de l'usine de montage, car le pays pourra être approvisionné à partir d'unités de production plus compétitives. Pour Bernard Faure, qui a une opinion nuancée sur la question, l'adhésion du Portugal à la CEE sera positive sur le plan des relations commerciales entre le Portugal et la Communauté, mais négative "sur le plan de l'alignement sur les conditions du marché communautaire" qu'elle exigera.

Dans le secteur des métaux non ferreux, la diversité des stratégies d'implantation des groupes de ce secteur se manifeste aussi au niveau de leur perception de l'environnement portugais. De ce fait, pour des groupes comme Peñarroya - Imetal (2) et Trefimetaux (PUK) l'existence de matières premières minérales au Portugal constituait le facteur essentiel pour le développement de leurs implantations. Le groupe Trefimetaux a également affirmé que la situation géographique du pays constitue un éventuel avantage, si on envisage une activité d'exportation vers l'Amérique Latine et l'Afrique. Le responsable de la filiale de commercialisation locale du groupe PUK a affirmé que la bonne productivité actuelle de la main d'oeuvre locale constitue aussi un facteur favorable pour le développement des activités du groupe au Portugal. Deux groupes de ce secteur : CEBAL (PUK) et l'entreprise familiale Mines de Borralha ont cédé au cours des années 70 : le premier, sa participation dans une entreprise portugaise et le deuxième, la propriété des mines qu'il détenait. Ce dernier groupe opère actuellement au Portugal dans l'immobilier.

En ce qui concerne les perspectives de développement local, certains groupes envisagent de diversifier leurs activités au Portugal (par ex. PUK), ou ont déjà changé de secteur, comme le groupe Mines de Borralha. D'autres groupes n'envisagent cependant pas de sortir de leur secteur d'origine (par ex. Trefimetaux - PUK). Pour ce qui concerne les marchés de développement des implantations locales, la majorité envisage d'opérer, soit uniquement sur le marché intérieur (PUK et Mines de Borralha après la cession de ses actifs miniers), soit à la fois sur le marché intérieur et sur le marché international (Trefimetaux et Peñarroya avant la cession de sa participation) à Somincor.

(1) Malgré la position préférentielle dont le groupe bénéficie actuellement au Portugal et qui a été insérée, après un processus de négociation, dans les protocoles sur le secteur automobile qui ont été signés entre le Portugal et la CEE ayant pour objet les conditions tarifaires des périodes de pré-adhésion et de transition

(2) Peñarroya a récemment cédé sa participation minoritaire dans Somincor.

Sur le plan des modalités de développement, la majorité des groupes de ce secteur ont déclaré envisager leur développement local en association avec des partenaires locaux (Trefimétaux-PUK et Peñarroya-Metal (1)), tandis qu'un groupe comme PUK a déclaré être intéressé seulement par la réalisation d'actions indépendantes au niveau local. Les responsables du groupe Mines de Borralha ont affirmé leur ouverture, soit pour travailler en association avec des partenaires locaux, soit de façon indépendante.

Pour ce qui concerne les effets de l'adhésion à la CEE, les responsables des groupes interviewés se sont partagés dans leurs opinions. Ainsi, tandis que pour la majorité d'entre eux (par ex. les responsables de PUK et Mines de Borralha) cette adhésion sera positive pour le développement de leurs implantations locales, à cause de l'amélioration des conditions des flux économiques entre le Portugal et la France, d'autres responsables (de Trefimétaux et Peñarroya) ont affirmé que cette adhésion pourra avoir des effets négatifs pour leurs implantations, à cause de l'augmentation de la concurrence sur le marché intérieur portugais qu'elle déterminera (pour Trefimétaux) (2) et de l'augmentation tendancielle des salaires (3) que l'adhésion du pays à la CEE devra entraîner.

Dans le secteur de la métallurgie-sidérurgie les deux groupes encore implantés dans le pays (4), Usinor et CUAEM (PUK) poursuivent des stratégies différentes. Le premier a une implantation de production pour le marché international, tandis que le deuxième détient une participation minoritaire dans un atelier de découpage de tôle. De ce fait, le premier groupe est surtout sensible à la proximité géographique du Portugal par rapport à la France, qui lui permet d'exporter facilement des bobines de tôle qui seront découpées dans l'atelier de Cosider, tandis que pour CUAEM la compétitivité de ses opérations locales dépend surtout de l'obtention de la fourniture d'énergie électrique bon marché (5). Cette posture stratégique différente par rapport à l'environnement portugais détermine aussi une évaluation différente des obstacles détectés dans cet environnement, tandis que pour Usinor, pour lequel la normalisation des flux d'importation à partir de la maison-mère est essen-

(1) Déclaration faite avant la vente de sa participation à Somincor.

(2) Qui possède une implantation de production pour le marché local.

(3) Qui pourra éventuellement mettre en danger la rentabilité actuelle et potentielle des activités des implantations.

(4) Carnaud a cédé sa participation chez Ormis à Metal Box en 76.

(5) Essentielle dans l'électrométallurgie.

tielle, les principaux obstacles résident dans les mauvaises infrastructures et la relative inefficacité de l'administration publique locale. Pour CUAEM, les décisions gouvernementales concernant le prix des contrats de fourniture d'énergie électrique sont essentielles. Pour l'avenir, les deux entreprises envisagent de conserver les mêmes secteurs d'activité, les mêmes orientations de marché et les mêmes modalités d'implantation.

En ce qui concerne les effets de l'adhésion à la CEE pour les activités locales de ces groupes, les opinions des responsables divergent. Tandis que pour Usinor l'élargissement de la CEE aura probablement comme effet négatif une augmentation de la concurrence entre les forges européennes, pour les responsables de CUAEM l'intégration du Portugal dans la Communauté pourra faciliter la vente des produits de la filiale sur les marchés européens.

Dans le secteur de l'emballage, les deux groupes qui se sont implantés au Portugal, Lincrusta (qui a cédé depuis son implantation) et les Papeteries de Charentes, ont participé, en régime d'association, à la création d'unités de production pour le marché local. Pour le responsable des Papeteries de Charentes, l'implantation portugaise a représenté pour le groupe (groupe familial) une expérience très utile pour le développement de son activité internationale. Pour les responsables de ces deux entreprises, les principaux obstacles que présente l'environnement portugais en termes de développement au niveau local sont : la faible dimension du marché local, l'existence de certaines lois paralysantes pour l'activité de la firme (par ex. les lois du travail limitant l'embauche d'étrangers) et l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne.

Pour ce qui concerne les perspectives de développement, aussi bien le groupe Papeteries de Charentes à travers son actuelle implantation, que Lincrusta qui à l'époque voulait récupérer ses positions perdues dans son ancienne filiale portugaise, s'orientent vers les mêmes secteurs d'activité, les mêmes marchés et les mêmes formules d'association avec des partenaires locaux. Toutefois, le groupe Papeteries de Charentes essayait à l'époque d'exporter sa production portugaise (surtout vers l'Angola).

Quant aux effets de l'adhésion du pays à la CEE, les opinions sont partagées : le responsable de l'ex-filiale de Lincrusta pense qu'elle aura des incidences positives sur les activités de la firme locale, puisqu'elle déterminera une amélioration des conditions des flux d'échanges entre le Portugal et l'Europe, tandis que pour le responsable des Papeteries de Charentes

a signalé le risque d'augmentation de la pression concurrentielle sur le marché portugais.

Dans le secteur du textile-habillement, il existe aussi, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, une diversité de stratégies d'implantation qui vont de la simple commercialisation (groupes DMC et Antoine Segard) à la production vers le marché local (filiale du groupe Vitos) ou international (filiales des groupes P. et J. Tiberghien et Leo Gros - Pascal Valluit). De ce fait, les perceptions des responsables de ces groupes à l'égard de l'environnement portugais changent selon les contraintes imposées par leurs objectifs stratégiques d'implantation. Ainsi, pour le groupe DMC, le facteur positif de l'environnement, essentiel pour le développement de son implantation locale, réside dans la croissance du marché intérieur portugais, tandis que pour les groupes qui produisent au niveau local pour le marché international (P. et J. Tiberghien et Leo Gros - Pascal Valluit) le facteur essentiel qui conditionne le développement de leurs implantations réside dans le faible coût de la main d'oeuvre locale (1) et la situation géographique du pays (proximité de la France) qui permet la réalisation de schémas de segmentation productive entre les deux pays (par ex. le schéma de production mis en oeuvre par le groupe Leo Gros). Pour ce qui concerne les obstacles au développement de leurs implantations locales, les responsables des entreprises de ce secteur ont cité, dans l'environnement local: l'existence d'une législation considérée inadéquate et l'absence, au Portugal, d'un environnement entrepreneurial moderne, le manque de personnel local qualifié et le relatif manque d'efficacité de l'administration locale.

Pour ce qui concerne les perspectives de développement des implantations locales, la presque totalité des groupes de ce secteur envisage de se maintenir dans les mêmes secteurs et sur les mêmes marchés et de maintenir aussi les mêmes localités d'implantation. Une seule de ces entreprises (Antoine Segard) a déclaré envisager de diversifier ses activités locales dans le commerce de détail.

Pour la plupart des responsables des groupes de ce secteur, l'adhésion du Portugal à la CEE aura une incidence positive sur les activités au niveau local, à cause du désarmement tarifaire qu'elle institutionnalisera entre le Portugal et la France et aussi des effets positifs qu'elle aura sur le développement de l'environnement socio-économique du pays. Toutefois, le responsable du groupe Antoine Segard a indiqué que l'intégration communautaire

---

(1) Ce secteur est un grand consommateur de main d'oeuvre.

du Portugal pourra avoir des conséquences négatives à cause de la concurrence des producteurs espagnols qui s'exercera sur le marché intérieur portugais de produits textiles, ou de confection.

Dans le secteur de la construction, étant donné les contraintes technologiques qui lui sont spécifiques, la réalisation de processus productifs unitaires, effectués obligatoirement sur le lieu d'implantation du produit, est indispensable. Ce secteur est également un grand consommateur de main d'oeuvre. Ainsi, pour les responsables des groupes implantés au Portugal, les principaux avantages de l'environnement portugais pour le développement de leurs implantations sont : la facilité de recrutement de main d'oeuvre expatriable et bon marché pour opérer sur des chantiers internationaux (pour Fougerolle, Dragages et Travaux Publics et Techniques Louis Menard). Les contraintes structurelles du secteur sont aussi déterminantes dans l'identification des principaux obstacles ressentis dans l'environnement portugais, pour le développement des implantations locales. Ont été cités : les choix politiques défavorables (car le marché pour ces entreprises dépend en grande partie des décisions publiques sur la réalisation de programmes de travaux publics), l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne (qui concerne surtout la compétence technique et la qualité de la gestion des associés et sous-traitants locaux), le manque de personnel qualifié (surtout en matière de management de projets), l'inefficacité, la lenteur et une certaine irresponsabilité de l'administration publique locale et l'existence d'une législation inadéquate à une dynamisation du secteur (la législation du travail et les procédures de politique fiscale).

Pour ce qui concerne les perspectives de développement, presque tous les responsables des groupes de ce secteur ont affirmé vouloir conserver les mêmes orientations stratégiques de développement (cf. tableau PD11), en s'orientant, éventuellement, dans le cas de Fougerolle, davantage vers l'association avec des partenaires de pays tiers (fondamentalement italiens et allemands).

Quant à l'incidence de l'adhésion du pays à la Communauté Européenne, les opinions des responsables sont partagées : tandis que les responsables des groupes Fougerolle et Dumez la considèrent entièrement positive, étant donné la facilité accrue de circulation de matériel et la disparition de certaines difficultés bureaucratiques que l'adhésion à la CEE va déterminer pour les opérations sur le marché portugais de la construction et Travaux Publics. Toutefois, le responsable du groupe Dragages et Travaux Publics a déclaré que l'adhésion à la CEE peut aussi s'avérer négative pour le

développement de son implantation portugaise, car elle peut "ouvrir" les portes du marché portugais à des concurrents qui n'y existent pas encore. Selon le responsable de l'entreprise Techniques Louis Menard, l'adhésion à la CEE n'aura aucune incidence sur ses activités au Portugal, étant donné le caractère plus léger de ses opérations en termes technologiques et d'exigence d'implantation locale d'équipement.

Dans le secteur du matériel de construction les deux groupes présents au Portugal (Technal et OFIC) ont implanté dans le pays des structures de caractère essentiellement commercial (1). Le secteur est étroitement lié à la dynamique du marché du bâtiment et subi généralement les inflexions de ce dernier (2). Or, le bâtiment est l'un des secteurs les plus sensibles aux variations de conjoncture économique. Parallèlement, il s'agit d'un secteur grand consommateur de main d'oeuvre, surtout au niveau de l'adaptation et de l'installation des produits. Face à ces contraintes, il n'est pas étonnant que les responsables pour la gestion des implantations locales de ces deux groupes soient surtout sensibles aux coûts de la main d'oeuvre ou à la dynamique du marché.

Pour ce qui concerne les obstacles que l'environnement portugais présente pour le développement des implantations, il est naturel que ces responsables soient sensibles à la situation de crise qui sévit depuis déjà quelques années dans l'économie portugaise, aux choix de politique économique gouvernementale, de même qu'à l'incidence du régime légal qui régit le secteur, considéré comme défavorable. Pour ce qui concerne les perspectives de développement les deux entreprises veulent maintenir les mêmes orientations stratégiques et les mêmes modalités d'implantation.

Pour les responsables des deux groupes, l'adhésion à la CEE est considérée comme un élément favorable, non seulement à cause de l'institutionnalisation définitive d'un désarmement tarifaire entre la France et le Portugal, mais aussi à cause de l'effet positif qu'elle aura sur l'évolution du système légal et administratif portugais, de même qu'indirectement, sur l'évolution de tout l'environnement socio-économique portugais.

Dans le secteur des industries diverses, le seul groupe implanté est l'Air Liquide qui produit du gaz industriel. Ce secteur a des contraintes

(1) Quoique Technal dispose d'un atelier d'adaptation de produits.

(2) Tout en présentant une considérable marge d'autonomie spécifique en matière de marché.

technologiques et de transport assez spécifiques qui exigent une production et une distribution assez localisées. Ces contraintes sectorielles expliquent pourquoi les responsables de cette entreprise sont surtout sensibles, en matière d'obstacles pour le développement de leur implantation locale, aux mauvaises infrastructures de communication terrestre existant au Portugal, et au peu de flexibilité de la législation du travail portugaise.

Pour ce qui concerne les perspectives de développement, le groupe envisage de diversifier ses activités locales, dans l'ingénierie, éventuellement en association avec un partenaire local. Quant à l'adhésion du Portugal à la CEE, étant donné le caractère nécessaire de la production au moyen d'installations locales, elle est considérée par les responsables de l'entreprise comme n'ayant pas d'incidence sur les activités de la filiale locale.

L'ingénierie est un secteur qui exige un travail de conception et d'élaboration de systèmes technologiques hautement qualifié. Il s'agit fondamentalement d'un travail de réalisation de projets d'étude et de mise en oeuvre d'unités de production, ou d'autres services de conception. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant qu'au-delà du simple intérêt pour l'obtention de contrats au niveau local, les responsables pour les groupes du secteur soient aussi sensibles à d'autres aspects de l'environnement portugais qui peuvent s'avérer utiles en matière de compétitivité internationale. De ce fait, certains groupes (par ex. SGTE, Technip, Serra) considèrent qu'un des avantages possibles de leur implantation portugaise réside dans la facilité de recrutement de main d'oeuvre qualifiée et non qualifiée, relativement bon marché, qui peut être utilisable, soit au niveau local dans l'étude et la conception de projets (surtout ceux exigeant une technologie moyenne), soit directement sur les chantiers que ces entreprises possèdent dans certains pays de langue portugaise. Les responsables de certaines entreprises (par ex. CERIC) ont affirmé que leur implantation portugaise a constitué un véritable "laboratoire pour le futur développement international du groupe". D'autres entreprises sont aussi sensibles aux avantages liés à une implantation dans un pays proche de la France, du point de vue culturel et géographique (Cegos et SGTE).

Quant aux obstacles au développement des implantations, détectés dans l'environnement portugais, certains groupes (surtout d'informatique) ont cité le manque de personnel qualifié, d'autres ont cité la faible dimension du marché local, la relative inefficience de l'administration publique locale, l'existence d'une législation "sclérosante" en matière de possibilités de recrutement de cadres étrangers et de lois peu adéquates sur le régime de

de fonctionnement des sociétés. D'autres groupes se sentent surtout menacés par la concurrence de sociétés locales, ou de pays tiers.

Pour ce qui concerne les perspectives de développement on peut voir, d'après les données du tableau PD11, qu'outre le maintien de leurs orientations stratégiques initiales de pénétration du marché intérieur portugais, certaines entreprises envisagent, dans la logique de l'exploitation des facteurs favorables que certaines d'entre elles détectent dans l'environnement portugais, d'établir sur place des unités de production de services pour le marché international. Ces opérations pourront se concrétiser en régime d'association soit avec des partenaires locaux, soit même avec des partenaires de pays tiers.

Quant à l'effet de l'adhésion à la CEE, la majorité des responsables pensent qu'il sera positif sur les possibilités de développement global de l'espace portugais. Toutefois, étant donné les caractéristiques structurelles du secteur, beaucoup d'entre eux ont affirmé que cette adhésion n'aura pas d'incidences importantes sur les activités de leurs implantations portugaises.

Dans le secteur du tourisme-hôtellerie, la nature des services fournis par les entreprises de ce secteur détermine aussi la mise en oeuvre de stratégies spécifiques d'implantation à l'étranger. Les services fournis par des entreprises de restauration collective (par ex. les filiales de Eurest et Jacques Borel), qui exigent une implantation de production sur place, sont différents des services fournis par une agence de voyages (Agence Havas). De ce fait, il est compréhensible qu'une entreprise comme Eurest, qui dispose d'un important réseau de filiales en Europe, considère comme un point positif la possibilité de recruter au Portugal de la main d'oeuvre facilement expatriable pour travailler dans des filiales dans d'autres pays. Toutefois, l'activité de ces entreprises, d'après les caractéristiques spécifiques de leurs processus stratégiques d'implantation internationale, se révèle surtout sensible à la dimension et au dynamisme des divers marchés locaux. Il est donc naturel qu'elles considèrent comme principaux obstacles au développement de leurs filiales locales, deux variables qui conditionnent directement le volume de leur demande et de leurs recettes : la dimension du marché local, dont elles déplorent l'étroitesse et la situation de crise de l'économie portugaise.

Quant aux perspectives de développement, les deux entreprises qui conservent encore leurs implantations (1) envisagent de se développer selon

---

(1) Jacques Borel a cédé à la fin des années 70 sa participation à Gertal.

les mêmes modalités (1) et dans les mêmes domaines stratégiques où elles opèrent actuellement. Le groupe Havas envisage toutefois d'essayer de capter, à travers sa filiale portugaise, une partie du trafic touristique triangulaire Brésil - Portugal - Europe. Pour ce qui concerne les effets de l'adhésion du Portugal à la CEE, tous les responsables des entreprises du secteur l'ont considérée positive pour le développement des activités de leurs filiales locales.

Dans le secteur de la publicité, la seule entreprise appartenant à notre échantillon, J.C.Decaux, considère que son implantation au Portugal a constitué une expérience très positive pour le développement de son implantation dans d'autres pays, notamment en Espagne. Etant donné que cette entreprise vend des services de publicité, sur des supports de mobilier urbain, ses principaux clients sont les administrations des villes et, de ce fait, elle est très sensible aux situations d'instabilité politique qui affectent les choix des administrations publiques. Comme il s'agit aussi d'une industrie de main de l'oeuvre, tout ce qui concerne les lois du travail et la législation sociale la touche aussi de très près. L'entreprise envisage de développer sa filiale selon les mêmes lignes stratégiques que jusqu'à présent. Quant aux effets de l'adhésion du Portugal à la CEE, elle sera, selon son responsable interviewé, positive pour ses activités au Portugal à cause des effets globalement positifs sur le développement de l'environnement socio-économique portugais que cette adhésion entraînera.

Pour ce qui concerne les entreprises des secteurs des Banques et des Assurances, les contraintes technico-organisationnelles spécifiques au secteur et les exigences de la compétitivité au niveau international déterminent pour ces entreprises la poursuite de stratégies d'implantation internationale particulières aux secteurs respectifs. En s'implantant à l'étranger, les entreprises de ces secteurs veulent surtout s'assurer la captation d'une partie des marchés bancaires ou des assurances des pays d'accueil (2). Il est donc normal que les variables, croissance du marché intérieur portugais, ou de leur part de ce marché, soient considérées comme essentielles pour le développement futur de ces implantations. Dans la même logique, la faible dimension du marché intérieur est considérée comme un obstacle fondamental pour ce développement. Les entreprises de ces secteurs considèrent, aussi, comme obstacles au développement de leurs implantations locales, le manque de personnel qualifié (en matière de gestion des assurances

(1) Eurest, à travers des actions indépendantes et l'Agence Havas à travers une association avec des partenaires locaux.

(2) Souvent composé aussi, en partie, d'entreprises de la même nationalité.

ou bancaire), la relative inefficience ou inefficacité des administrations publiques locales, la situation d'instabilité politique, sociale et économique qui s'est prolongée depuis le 25 avril 1974, l'existence d'une législation inadéquate du marché des assurances, l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne et la concurrence du secteur nationalisé local.

En ce qui concerne les perspectives de développement des implantations locales, on peut remarquer qu'une de ces entreprises a récemment diversifié la gamme de ses services sur le marché intérieur (Le Crédit Lyonnais) en participant, en association avec des partenaires locaux, à la création d'une société de leasing. Quant aux autres entreprises, elles envisagent de se développer uniquement selon les mêmes paramètres et dans les mêmes domaines stratégiques.

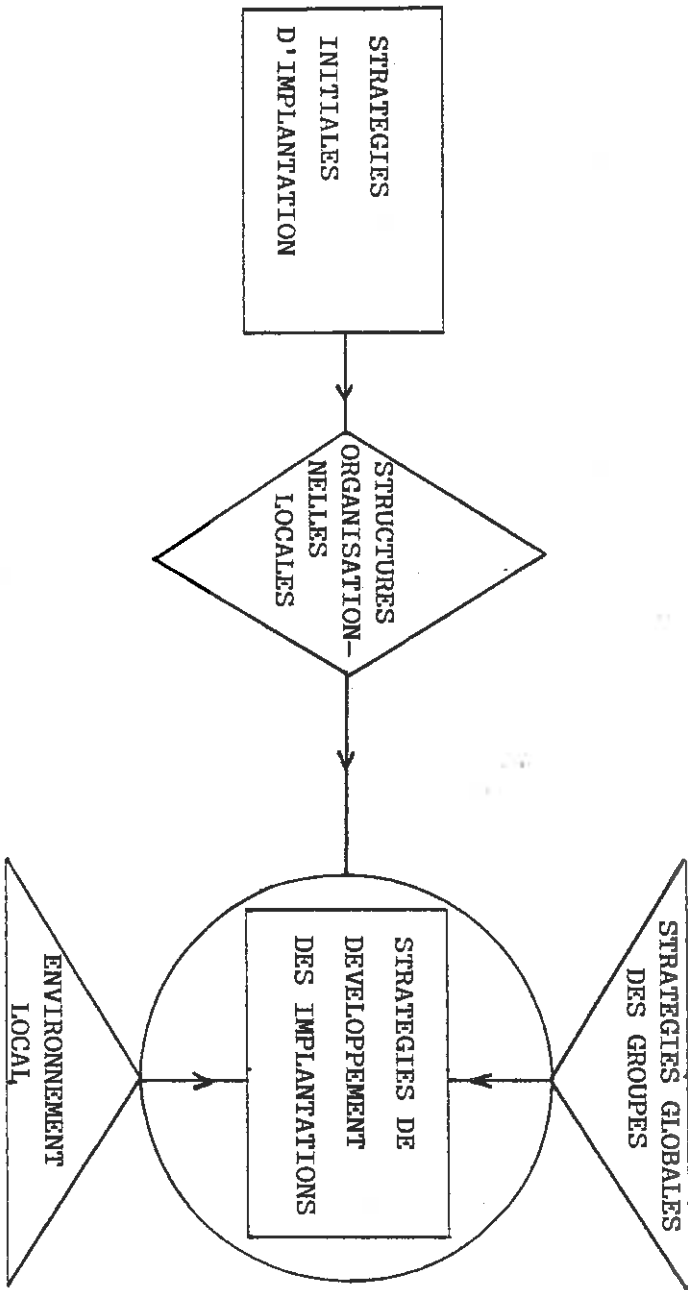
Pour ce qui concerne les effets de l'adhésion du pays à la CEE, toutes les entreprises s'attendent à des effets globalement positifs (soit au niveau de l'environnement économique, soit au niveau de la normalisation des règles qui régissent le secteur). Toutefois, deux d'entre elles ont affirmé que cette adhésion pourra impliquer pour leurs activités, certains risques d'augmentation de la concurrence sur le marché local et même de perte de certaines "rentes de situation dont elles jouissent actuellement".

Après avoir vu comment les perspectives stratégiques de développement des implantations locales varient selon le secteur d'appartenance des entreprises, on analysera dans le prochain sous-chapitre comment ces perspectives varient en fonction des stratégies initiales d'implantation poursuivies par les entreprises dans l'espace économique portugais.

#### 16.2. - Le développement des stratégies d'implantation :

Les stratégies initiales d'implantation créent des contraintes et constituent des structures, soit au niveau organisationnel, soit au niveau de l'engagement local de ressources économiques, qui déterminent et conditionnent toute l'orientation à venir des activités des filiales locales. Les stratégies initiales d'implantation déterminent les stratégies de développement local par le biais des structures organisationnelles créées au niveau local et sous l'influence des stratégies globales d'internationalisation des groupes respectifs (cf. Fig. 3).

Fig. 3 — Schéma de détermination contingentielle des stratégies de développement des implantations locales.



Les données des tableaux A/O2 et OD12 confirment aussi le sens des relations de détermination déjà énoncées, en nous montrant, d'après les réponses fournies à notre questionnaire, quelle est la répartition des différents modes de perception de l'environnement portugais et des perspectives de développement envisagées par les instances dirigeantes des sociétés-mères respectives pour leurs implantations portugaises, en fonction des objectifs stratégiques initiaux qui ont déterminé la constitution de ces implantations.

On peut voir en effet, que les entreprises dont l'objectif d'implantation a été l'approvisionnement en matières premières continuent à considérer que l'existence de ces dernières sur le territoire portugais constitue l'avantage fondamental qui leur est offert par ce même territoire en termes de développement de leurs implantations. Pour ce qui concerne les obstacles au développement des stratégies d'implantation, ces entreprises sont surtout sensibles au mauvais fonctionnement de l'administration locale et à la situation d'instabilité politique, sociale et économique qui traverse le pays depuis la dernière décennie.

Les entreprises qui ont implanté des filiales de commercialisation sont surtout sensibles, en termes positifs, au développement du marché local et à l'efficacité de leurs équipes de ventes locales. En termes négatifs ces entreprises sont surtout sensibles: à l'existence de ce qu'elles considèrent être une législation contraignante pour le développement de leurs affaires, à l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne, à la faible dimension du marché local et aux choix politiques pour ce qui concerne les achats des marchés publics (surtout pour les entreprises du secteur de la construction électrique).

Les entreprises dont les filiales de commercialisation disposent d'ateliers de montage, ou d'adaptation de produits, ont à peu près la même perception stratégique de l'environnement portugais que les entreprises susmentionnées. D'autres facteurs d'environnement positifs, liés aux coûts de main d'oeuvre et à la situation géographique du pays par rapport à la France commencent toutefois à apparaître.

Dans les filiales de production pour le marché local, ou international, la considération stratégique du facteur coût de la main d'oeuvre a, comme on peut le voir, une importance fondamentale. Quant aux facteurs négatifs de l'environnement portugais, on peut voir que la faible dimension du marché portugais est considérée comme un obstacle au développement local pour les

environnement portugais de le						
Objectifs stratégiques d'implantation	par les gouvernements	Choix politiques défavorables	Concurrence de producteurs de pays tiers	Manque de dynamisme et d'intérêt de la part des responsables de la Société-Mère	Concurrence de producteurs portugais	Pas d'obstacles ressentis
Approvisionnement en matières premières						
Implantations de commercialisation	2 12%	1 6%				
Implantations d' commercialisation ayant un atelier montage ou d'adapt. de produits	1 16%					
Implantations d' production pour marché local	2 7%	1 3%	1 3%		2 7%	
Implantations d' production pour marché internatio	1 16%					
Implantations d' production intégr à un processus productif internationalis						

(1) Données correspondant au  
nombre d'entreprises  
dans chaque ligne.

## LES

Stratégies d'implantation	L'ADHESION À LA C.E.E.					
	Pas de perspectives de développement local	Positif			Négatif	
		Domaine de développ		Sur l'environnement socio-économique local	Sur le système legal et administratif local	Intensification de la concurrence sur le marché local
		Même domaine	Diversifiés			
Provisionnement en matières premières	1 14%	3 43%	2			1 14%
Implantations de commercialisation	1 6%	9 53%	6	4 23%		
Implantations de commercialisation d'un atelier de production ou d'adaptation de produits		5 71%	1	1 14%	2 33%	3 50%
Implantations de production pour le marché local	3 11%	22 84%	1	5 19%		7 26%
Implantations de production pour le marché international		5 83%	1	1 16%	1 16%	1 16%
Implantations de production intégrées dans un processus productif internationalisé		2 100%		1 50%		2 100%

Dans chaque case  $i_j$  le chiffre d'en haut  $i_j$   
 croisement de la variable colonne  $j$  par  $i_j$   
 qui se trouvent dans la situation cor

entreprises ayant des implantations qui produisent pour ce même marché, car il empêche l'obtention de séries de production compétitives.

Pour ce qui concerne les perspectives de développement, on peut voir concrètement, d'après les données du tableau OD12, que les objectifs stratégiques d'implantation conditionnent en grande partie les orientations stratégiques futures envisagées pour les implantations locales.

Les responsables des entreprises ayant établi des filiales d'approvisionnement en matières premières, dans la logique des stratégies d'intégration verticale qui correspondent généralement à l'établissement de ce type d'implantations, envisagent, surtout, de développer l'activité de leurs entreprises dans le même domaine (1) que celui d'origine, c'est-à-dire vers les marchés d'exportation et à travers des actions indépendantes.

Pour ces entreprises l'entrée du Portugal dans la CEE est un facteur positif pour le développement de leurs implantations locales, parce qu'elle entraînera une institutionnalisation définitive du désarmement tarifaire et d'autres obstacles aux échanges, entre le Portugal et l'espace communautaire, vers lequel sont envoyés la grande majorité des flux de produits exportés par ces entreprises.

Pour ce qui concerne les entreprises ayant implanté des filiales de commercialisation, on peut voir qu'elles ont, en majorité, des perspectives stratégiques de développement orientées vers le même secteur d'implantation et exclusivement axées sur le marché intérieur. Dans la logique des pratiques déjà existantes, ces implantations envisagent à 41% du total de développer leurs activités au Portugal au moyen d'actions indépendantes (surtout des groupes ayant plus de 1.000 MF de C.A.) ou par l'intermédiaire d'associations avec des partenaires locaux (surtout des entreprises ayant plus de 500 MF de C.A.). Quant aux effets de l'adhésion du Portugal à la CEE les responsables de ces entreprises, d'une façon logique et cohérente par rapport aux contraintes liées à ce type de stratégie, la considèrent positive pour le développement de leurs implantations locales, étant donné la libéralisation définitive des obstacles douaniers entre la France et le Portugal entraînée par cette adhésion.

(1) Les deux cas de diversification ne sont pas significatifs, car ils correspondent, soit aux projets que Peñarroya avait de diversifier verticalement ses activités au Portugal vers l'aval (traitement du minerai brut), soit au cas des Mines de Borralha qui, après avoir cédé la propriété de l'établissement minier qu'elles possédaient au Portugal, ont appliqué leurs capitaux dans l'immobilier. Il s'agit dans ce cas d'un changement de secteur.

Dans le cas des entreprises possédant des filiales de commercialisation ayant un atelier de montage, ou d'adaptation de produits, on peut remarquer le maintien des mêmes tendances d'orientation stratégique que pour les entreprises susmentionnées. Toutefois, dans ce groupe d'entreprises, certaines réponses de leurs responsables manifestent une opinion plus nuancée sur les effets de l'adhésion du Portugal à la CEE sur les affaires de leurs implantations portugaises. Ils y voient, en effet, un certain nombre de risques concurrentiels pour leurs activités locales.

Les réponses des entreprises ayant des implantations de production pour le marché local confirment (malgré les exceptions de certaines entreprises qui veulent réaliser une activité d'exportation (1)) la logique de comportement qui correspond à leurs objectifs stratégiques d'implantation. Le pourcentage de ces entreprises qui envisagent de développer leurs activités au Portugal en association avec des partenaires locaux nous semble aussi particulièrement significatif. De même, le pourcentage très élevé de réponses considérant l'adhésion à la CEE comme un risque concurrentiel négatif pour leurs activités locales semble aussi particulièrement significatif (et compréhensible) de la logique "tariff factories" qui a présidé à la réalisation de ces implantations.

Les réponses fournies par les responsables de groupes ayant des filiales de production pour le marché internationale semblent, elles aussi, se situer à peu près dans la logique des contraintes inhérentes à ce type de stratégie d'implantation.

Pour ce qui concerne les réponses de groupes ayant des filiales de production intégrées à un processus productif international, on doit signaler, pour expliquer le sens de certaines de ces réponses, que parallèlement à ces activités de production internationalisées, les groupes en question (Renault et Leo Gros - Pascal Valluit) écoulent aussi une partie de leurs produits finis au niveau local, sur le marché intérieur portugais, qui constitue pour leurs filiales un débouché non négligeable. C'est seulement en tenant compte de cette situation que l'on peut comprendre leur attitude réticente, ou même négative à l'égard des effets de l'adhésion du Portugal à la CEE, sur les activités et le niveau des affaires de leurs implantations locales.

On a pu voir dans ce sous-chapitre, que les stratégies initiales d'implantation au Portugal, des groupes enquêtés, constituent de puissantes contraintes

---

(1) Ces entreprises envisagent presque toutes de profiter de leur implantation au Portugal pour exporter vers les pays africains d'expression portugaise, ou même vers le Brésil.

- (par le biais des structures organisationnelles qui ont été installées dans le pays pour concrétiser ces stratégies) qui déterminent les configurations et l'orientation des stratégies de développement de ces implantations locales, envisagées par leurs responsables au niveau central.

Dans le prochain sous-chapitre, on aura l'occasion de mettre en évidence de quelle façon ces perspectives de développement stratégique sont influencées par les facteurs de contingence organisationnelle que constituent la taille des entreprises et leur date d'implantation au Portugal.

### 16.3. - Les perspectives de développement des implantations selon la dimension des groupes et la date d'implantation :

La lecture des tableaux A/03, A/04, OD13 et OD14 semble confirmer (quoique d'une façon non systématique et linéaire) que la dimension des groupes et la date d'implantation déterminent la perception et l'orientation stratégiques différentielles que chacun des groupes enquêtés a par rapport au développement de ses activités dans l'espace économique portugais.

L'appréhension de cette posture stratégique différentielle par rapport à l'implantation dans l'espace portugais en fonction de ces deux facteurs de contingence organisationnelle, peut s'effectuer à travers l'analyse des réponses concernant les items suivants :

- La considération des facilités de recrutement de main d'oeuvre expatriable existant dans le pays est surtout avancée en tant qu'élément positif de l'environnement portugais, par des groupes ayant plus de 1.000 MF de C.A. et qui sont implantés dans le pays depuis 1960. La considération de cet élément est généralement liée à l'existence de stratégies d'internationalisation à caractère global dans des secteurs exigeant une grande mobilité du personnel (qualifié ou pas) (1).

- La considération des avantages de coût de main d'oeuvre au Portugal est révélatrice de l'existence de stratégies de production au niveau international. Cette considération est surtout le fait des groupes implantés dans le pays depuis 1960 et ayant un C.A. entre 500 et 10.000 MF. En effet, c'est surtout dans les années 60 que les stratégies de délocalisation de la production et d'implantation de filiales-ateliers dans des pays à main d'oeuvre bon

(1) Par ex. dans certains secteurs comme la construction et l'ingénierie.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	Facilites de recrutement de main d'oeuvre expatriable		1) portugais		
	Compétence technique des responsables et d'intérêt de la part de la Société-Mère	Concurrence de producteurs portugais	Pas d'obstacles ressentis		
80.000 MF					
20.000 MF	1				
	50%				
10.000 MF	4			1	
	17%			4%	
2.000 MF	2				
	28%				
1.000 MF	1				
	11%				
500 MF	1		1	1	
	4%		4%	4%	
100 MF	1	1			2
	4%	4%			8%

- 1) Dans chaque case ij le chiffre de la variable i est la situation correspondant au croisement de la variable j. Le chiffre du nombre d'entreprises qui se trouvent dans la case ij est le nombre d'entreprises dans chaque ligne.

ES

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	Pas de perspectives de développement local	L'ADHESION À LA C.E.E.				
		Positif				Négatif
		Domaine de développ		Sur l'environnement socio-économique local	Sur le système legal et administratif local	Intensification de la concurrence sur le marché local
		Même domaine	Diversifiés			
80.000 MF		5				1
		71%	1			14%
20.000 MF		2				1
		100%				50%
10.000 MF	3	14		4	2	4
	13%	60%	2	17%	8%	17%
2.000 MF		5			2	
		71%	1		28%	
1.000 MF	1	4		2		2
	14%	71%		28%		28%
500 MF	1	21		10	1	4
	4%	91%	1	43%	4%	17%
100 MF	1	8		4		3
	9%	73%	1	36%		27%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'ant au croisement de la variable colonnetreprises qui se trouvent dans la situasigne.

L'impact de l'environnement portugais sur le développement de l'économie locale						
Dat	Inefficacite des politiques économiques mises en oeuvre par les gouvernements	Choix politiques défavorables	Concurrence de producteurs de pays tiers	Manque de dynamisme et d'intérêt de la part des responsables de la Société-Mare	Concurrence de producteurs portugais	Pas d'obstacles ressentis
					1	1
%					16%	16%
		1			1	
%		20%			20%	
		2	1			1
%		25%	12%			12%
				1		
%				7%		
	2	2				1
%	10%	10%				5%
	1	3	2		1	
%	7%	21%	14%		7%	

- 1) Dans la situation correspondant au croisement du pourcentage du nombre d'entreprises et du nombre d'entreprises dans chaque ligne.

IS

Date d'implantation	L'ADHESION À LA C.E.E.					
	Pas de perspectives de développement local	Domaines de dévelo		Positif		Négatif
		Même domaine	Diver	Sur l'environnement socio-économique local	Sur le système legal et administratif local	Intensification de la concurrence sur le marché local
1850		5		5	1	1
1900		83%		83%	16%	16%
1900						
1920						
1920		4		1		1
1930		80%		20%		20%
1930		2		1		1
1940		100%		50%		50%
1940		2		1		
1950		66%		33%		
1950		8		3		1
1960		100%		37%		12%
1960	2	9		4	1	1
1965	13%	60%		26%	7%	7%
1965		6		1	1	2
1970		100%		16%	16%	33%
1970	4	15		6	2	3
1975	27%	78%		30%	10%	15%
1975		13		4		7
1981		92%		21%		50%

(1) Dans chaque case ij le chiffre d'intersection de la variable colonne j et de la variable ligne i qui se trouvent dans la situation

marché commencent à être mises en oeuvre par les F.M.N. (1).

- La considération de la faible dimension du marché local comme un obstacle au développement est surtout affirmée par des groupes ayant plus de 2.000 MF de C.A. et par ceux implantés dans le pays après 1960. C'est en effet, surtout après cette date, que la plupart des grands groupes français (P.U.K., Rhône-Poulenc, Dollfus-Mieg, S.G.P.M., CdF Chimie, Usinor, Thomson CSF, La Télémécanique, Renault, Jacques Borel) ont implanté au Portugal, soit des filiales de commercialisation, soit des filiales de production pour le marché intérieur portugais. Le développement de ces deux types de stratégies d'implantation est donc directement lié au développement de ce marché.

- Ce sont surtout les groupes ayant plus de 2.000 MF de C.A. qui affirment que la déficience des infrastructures (2) locales constitue un élément négatif pour le développement de leurs implantations locales. En effet, se sont surtout les grands groupes qui ont des exigences de rationalité organisationnelle plus affirmées, qui ont besoin d'une utilisation plus intense et efficace de moyens modernes de communication à distance.

- C'est surtout pour les groupes ayant moins de 1.000 MF de C.A. que la concurrence sur le marché local (de la part de producteurs de pays tiers, ou de la part de producteurs nationaux) constitue une entrave au développement de leurs implantations locales. Cette situation est révélatrice des faiblesses en matière de compétitivité au niveau international, de ces groupes, qui ont aussi souvent une faible expérience en matière d'implantation à l'étranger.

- Ce sont surtout les groupes implantés avant 1965 et ayant plus de 1.000 MF de C.A., qui envisagent de diversifier leurs activités locales. Ce résultat semble confirmer les conclusions de quelques spécialistes (3) qui affirment que la diversification des activités au niveau international constitue généralement l'apanage d'entreprises ayant non seulement une dimension assez élevée, mais aussi une certaine maturité en termes d'expérience internationale.

- Les entreprises qui envisagent de développer les activités de leurs filiales locales à travers l'exportation, se situent surtout dans les classes

(1) cf. C.A.Michalet, Le capitalisme mondial, op. cit.

(2) Notamment en moyens de communication (téléphone, télégraphe et courrier).

(3) H.Reemers et M.Brooke, op. cit., C.A.Michalet et M.Delapierre, op. cit., H. de Bodinat et autres, op. cit.

de taille de moins de 10.000 MF de C.A. (1) et se sont implantées dans le pays après 1960. C'est, en effet, à partir de cette date, que des groupes français de secteurs bien définis (2) ont commencé à intensifier l'implantation d'unités de production à l'étranger, en poursuivant des stratégies de délocalisation de la production.

Pour conclure ce sous-chapitre, on peut donc affirmer, d'après l'analyse que l'on a faite des réponses fournies à notre questionnaire, que la dimension des groupes français implantés au Portugal et leur date d'implantation dans le pays, constituent des facteurs déterminants fondamentaux conditionnant l'orientation des stratégies qu'ils poursuivent au niveau local, à travers leurs implantations dans l'espace économique portugais.

#### 16.4. - Conclusion :

Après avoir vu comment les perspectives de développement des implantations françaises au Portugal sont conditionnées par les quatre facteurs de contingence organisationnelle choisis, on peut émettre une appréciation globale de ces perspectives de développement telles qu'elles ont été avancées par les responsables interviewés.

Les principaux avantages détectés dans l'environnement portugais par ces responsables, en matière de développement des implantations locales de leurs groupes, sont :

- le faible coût du travail local, cité par 21 informateurs (ce qui correspond à environ 26% du total des groupes enquêtés).
- le développement du marché local, cité par 11 responsables (13% du total des groupes enquêtés).
- la facilité de recrutement de main d'oeuvre expatriable, citée par 10 responsables (12% du total des groupes enquêtés).
- la situation géographique du pays, citée par 9 responsables (11% du total des groupes enquêtés).
- l'existence de matières premières, citée par 5 responsables (6%

(1) On a déjà vu que les grands groupes ont plutôt une stratégie de pénétration commerciale du marché portugais et non une stratégie de production locale.

(2) Textile, Construction électrique.

Pais l' enviro	
Facilites de recrutement de main d'oeuvre expatriable	10
Compence technique des cadres portugais	1
Productivite de la main-d'oeuvre locale	3
Concurrence de producteurs portugais	1
Pas d'obstacles ressentis	3

(1). Result

## PERSPECTIV

Domaine de développement		Orientation Géographique		E . E .
Même domaine	Diversification	Marché intérieur	Exportatio	Négatif
64	10	57	32	Intensification de la concurrence sur le marché local 17

Resultats globaux

du total des groupes enquêtés).

Pour ce qui concerne les obstacles que présente l'environnement portugais, selon les responsables interviewés, pour le développement des implantations locales, les réponses ont été les suivantes :

- l'existence d'une législation inadéquate, ou même paralysante pour le développement de leurs affaires locales, citée par 27 responsables (33% du total des groupes enquêtés).
- l'inefficacité et l'inefficience de l'administration locale, citées par 12 responsables (environ 15% du total des groupes enquêtés).
- l'absence d'un environnement entrepreneurial moderne, indiquée par 12 responsables (environ 15% du total des groupes enquêtés).
- le manque de personnel qualifié (pour certaines opérations spécifiques) indiqué par 9 responsables (11% du total des groupes enquêtés).
- la faible dimension du marché local, indiquée par 8 responsables (environ 10% du total des groupes enquêtés).
- les choix politiques défavorables en matière de marchés publics, ou d'orientations gouvernementales, indiqués par 8 responsables (environ 8% du total des groupes enquêtés).
- l'instabilité politique et sociale indiquée par 6 responsables (7% du total des groupes enquêtés).
- la situation de crise de l'économie portugaise, citée par 6 responsables (7% du total des groupes enquêtés).

En matière d'orientation stratégique des choix de développement, nous avons obtenu les réponses suivantes :

- 64 groupes (79% du total) envisagent de se développer dans le même secteur que celui de leur implantation d'origine, tandis que 10 (12% du total) envisagent de diversifier leurs activités locales.
- les responsables de 27 groupes (70% du total) ont déclaré que leurs activités futures seraient orientées vers le marché intérieur portugais, tandis que 31 groupes (38% du total) envisagent d'orienter leurs activités locales vers l'exportation vers d'autres pays.

- 34 groupes (environ 42% du total) envisagent de réaliser leur développement local au moyen d'actions indépendantes, tandis que 35 (43% du total) envisagent de s'associer à des partenaires locaux, 6 (7%) à des partenaires de pays tiers et seulement 3 (4% du total) à des partenaires français.

Quant aux effets de l'adhésion du Portugal à la CEE sur les activités des groupes enquêtés, on peut voir que pour les responsables de 31 groupes enquêtés (38% du total), ils seront positifs à cause du désarmement tarifaire et d'autres obstacles qu'elle institutionnalisera pour les flux de marchandises entre la France (Europe) et le Portugal. Pour les responsables de 20 groupes enquêtés (24% du total) l'adhésion du Portugal à la CEE sera bénéfique pour leurs activités locales à cause des effets positifs qu'elle aura sur le développement de l'environnement socio-économique local. Pour les responsables de 5 groupes (6% du total) l'intégration communautaire du Portugal aura des effets positifs sur son système légal et administratif. Néanmoins, les responsables de 15 groupes (18% du total) ont affirmé que l'adhésion du Portugal à la CEE aura des incidences négatives sur leurs activités locales, à cause de l'intensification de la concurrence sur le marché local qu'elle va certainement provoquer.

A travers les réponses fournies à notre questionnaire concernant les perspectives de développement des implantations, s'ébauchent non seulement tout un champ détaillé d'avantages et d'inconvénients compétitifs offerts par l'espace économique et institutionnel portugais pour le développement local des entreprises déjà implantées dans le pays, mais aussi toute une structure de division internationale du travail que ces stratégies de développement local contribueront à maintenir ou à créer.

Ces indications peuvent se révéler très utiles pour les responsables de l'administration portugaise, car elles donnent des références assez concrètes sur la perception et les perspectives stratégiques des groupes étrangers déjà implantés dans le pays, qui peuvent être utiles pour l'orientation des politiques gouvernementales portugaises en matière d'investissements directs étrangers.

Il est probable que la plupart des obstacles d'ordre institutionnel, détectés dans l'environnement local par les responsables des entreprises françaises implantées au Portugal puissent disparaître plus ou moins rapidement avec l'adhésion du pays à la CEE. En principe, l'adhésion du Portugal à la CEE devrait susciter une intensification des flux de l'IDE (Investissement Direct Etranger) dans le pays. Toutefois, cette augmentation ne sera pas

globale, ni linéaire. Elle devra concerner surtout l'IDE cherchant à s'implanter dans le pays pour exploiter, au niveau de la production locale, certains des avantages compétitifs existant dans l'environnement portugais, dans une perspective d'exportation vers le marché communautaire.

L'IDE correspondant à une logique d'implantation du type "tariffs factories" de substitution d'importations, devra, par contre, sous l'effet, soit de la logique de fonctionnement de l'union douanière, maintenant institutionnalisée entre le Portugal et les pays de la Communauté Européenne, soit des contraintes technologiques actuelles de compétitivité, qui poussent à une concentration des activités de production, subir une réduction dans le niveau de ses futurs flux d'investissement direct, dans le pays (1).

---

(1) José António Sequeira Carvalho - A adesão de Portugal à CEE, uma opção histórica, um imperativo de desenvolvimento, op. cit.

**CONCLUSION**

## CONCLUSION

L'objectif de notre travail a été de connaître et d'analyser les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises implantées au Portugal. La réalisation de cet objectif a impliqué la définition d'un objet de recherche qui nous a permis de répondre d'une façon rigoureuse et pertinente, du point de vue théorique, à la question préalable formulée à un niveau plus immédiat et moins formalisé, du pourquoi et du comment des implantations des entreprises françaises au Portugal.

Pour répondre en termes de recherche empirique aux questions initiales posées lors de l'étape de la construction de l'objet de recherche, nous avons ressenti le besoin d'élaborer préalablement une théorie formelle du fonctionnement de l'entreprise, adéquate à la description des phénomènes spécifiques que l'on voulait étudier.

Pour essayer de répondre à cette exigence épistémologique de formalisation théorique, on a procédé à une évaluation des potentialités descriptives et analytiques des principaux types de modèles de la théorie économique : respectivement les modèles microéconomiques, macroéconomiques et mésoéconomiques, pour servir de base théorique à la construction du modèle utilisé pour réaliser notre recherche empirique sur les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises au Portugal.

Ces modèles se sont, à notre avis, révélés inadéquats à l'étude de l'objet de recherche tel que nous l'avons défini initialement. En effet, les systèmes décisionnels stratégiques des entreprises et leurs systèmes de gestion correspondants, constituent des systèmes d'organisation assez complexes qui nous ont semblé peu susceptibles d'être saisis et analysés d'une façon adéquate, à travers les approches et les instruments simplistes et réductionnistes des modélisations économiques traditionnelles.

Dans cette étape de la recherche, nous nous sommes inspirés surtout des propositions critiques et des voies théoriques ouvertes par les thèses du mouvement épistémologique de la complexité qui, à travers la voix de spécialistes venant de disciplines assez diverses, a commencé à se structurer et à s'affirmer depuis déjà quelques années.

A partir des propositions de l'épistémologie de la complexité, nous avons essayé de construire un modèle théorique dont l'architecture conceptuelle et la syntaxe nous ont semblé adéquates pour étudier, en termes descriptifs

et analytiques notre objet de recherche.

Nous avons construit ce modèle théorique à partir de cinq sources théoriques qui nous ont paru détenir des éléments conceptuels et de perspective d'analyse qui vont déjà dans le sens (ou qui pouvaient se révéler compatibles avec elles) des propositions de base de l'épistémologie de la complexité. Ce sont : le modèle théorique de l'entreprise en tant que système ouvert et complexe de F. Kast et J. Rosenweig ; les théories de la contingence organisationnelle, dont les principaux initiateurs ont été P. Lawrence et J. Lorsch ; l'approche socio-technique du Tavistock Institut de Londres ; le mouvement de l'analyse stratégique, dont le principal auteur est I. Ansoff ; la théorie du cycle du management, formalisée surtout par les théoriciens de l'école américaine du management, dont H. Koonz et C.O'Donnel constituent deux des principaux exposants.

Avec les éléments issus de ces 5 sources théoriques, nous avons élaboré un modèle systémique stratégique-organisationnel (qui constitue un modèle théorique de moyenne portée) qui nous a semblé adéquat et pertinent pour décrire et analyser les spécificités de l'objet de recherche que nous avons étudié : les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises au Portugal.

#### Les idées-force de ce modèle sont les suivantes :

A partir des théories dont on a fait une présentation schématique on a construit un modèle théorique opératoire, adapté à l'étude des processus empiriques qui constituent notre objet de recherche, dont les principales idées-force sont :

. Il s'agit d'un modèle descriptif et contingent, dans la lignée de ceux élaborés par les théoriciens de l'organisation et du management.

. Le modèle fait appel à un type de causalité en réseau, par opposition à la causalité linéaire qui caractérise la plupart des modèles de la science économique.

. Dans sa construction, nous sommes partis du principe que les entreprises constituent des systèmes organisationnels ouverts et complexes de nature socio-technique.

. Les processus d'implantation d'une entreprise à l'étranger, peuvent être considérés comme des systèmes décisionnels complexes qui intègrent à

la fois une dimension décisionnelle stratégique, une dimension de construction organisationnelle et une dimension de gestion courante (manageriale et logistique).

. Le sous-système qui décrit la dimension décisionnelle stratégique peut être représenté comme un processus d'analyse et de décision stratégiques qui intègre, du point de vue décisionnel, à la fois des informations analytiques sur les caractéristiques :

- de l'environnement dans le pays d'origine,
- de l'entreprise-mère et du groupe qu'elle a constitué,
- de l'environnement dans le pays d'accueil.

. Ces processus stratégiques d'implantation donnent lieu à la mise en oeuvre d'un système organisationnel reliant les implantations locales aux centres décisionnels des sociétés-mères respectives.

. La gestion à distance des implantations locales par les instances dirigeantes des sociétés-mères s'opère à travers les sous-systèmes fonctionnels et cycliques de caractère managérial qui impliquent la mise en oeuvre des processus suivants : des processus administratifs de planification, d'organisation, de choix du personnel, de direction, de coordination et de contrôle.

. Le système de gestion des implantations étrangères est composé de sous-systèmes logistiques de circulation de matières premières, de ressources financières, d'informations techniques et administratives.

. Les processus constitutifs de ce système sont soumis à un type de rationalité de fonctionnement de caractère économique qui leur est imposée par les contraintes concurrentielles inhérentes à leurs systèmes d'environnement économique et institutionnel.

Pour rendre opératoires, en termes de recherche empirique, les concepts de ce modèle, on a élaboré un questionnaire qui explicite, à travers un système articulé d'indices empiriques, les principales rubriques conceptuelles du modèle.

Ce questionnaire nous a servi pour réaliser une enquête auprès des responsables des groupes français implantés au Portugal, en leur posant des questions concrètes sur les stratégies d'implantation de leurs groupes au Portugal et aussi sur les systèmes de gestion mis en oeuvre par ces mêmes groupes pour gérer leurs implantations portugaises.

Dans l'étape suivante de la recherche, pour analyser et pour interpréter les données produites par l'enquête, nous avons suivi une démarche que nous

avons qualifiée de systémique et herménêutique. Cette démarche se caractérise par le fait que nous avons d'abord cherché à structurer les phénomènes étudiés en termes de logique systémique, pour, ensuite, une fois leur architecture systémique définie et explicitée, essayer de les interpréter à travers une démarche analytique compréhensive, que l'on peut qualifier d'herménêutique.

Pour justifier la nature et les fondements épistémologiques de cette démarche analytique, nous nous sommes inspirés fondamentalement des travaux épistémologiques de Hans - Georg Gadamer et de Jurgen Habermas. Pour ces auteurs, qui se situent dans lignée de l'école herménêutique d'Heidelberg, les sciences humaines ont une spécificité substantielle et intentionnelle qui les différencie des sciences naturelles. La nature historique ou individuelle de l'objet des sciences humaines exige la mise en oeuvre d'une démarche méthodologique de caractère compréhensif.

Pour mieux saisir la complexité des interactions et des interdépendances organisationnelles des processus étudiés, nous avons procédé dans chaque chapitre à la construction de tableaux de contingence croisant les segments organisationnels, ou décisionnels correspondant à chaque chapitre, par des facteurs de contingence considérés comme significatifs : le secteur d'appartenance, la taille, les objectifs stratégiques d'implantation et la date d'implantation du groupe au Portugal et, uniquement dans certains chapitres, le mode de contrôle du capital des implantations locales et les structures de rattachement organisationnel de ces mêmes implantations aux systèmes administratifs centraux. Cette démarche nous a presque toujours permis d'arriver à des résultats assez significatifs.

Malgré le fait que notre démarche analytique de la complexité "contingentielle" des systèmes de gestion des implantations françaises au Portugal nous ait empêché, tout au long de l'analyse des résultats de notre enquête, d'établir uniquement la signification de résultats exclusivement globaux, en dehors de la mise en évidence de ces interdépendances "contingentielles", on peut néanmoins présenter dans cette conclusion quelques résultats globaux de notre enquête qui nous semblent significatifs des principaux types de comportements stratégiques et organisationnels des entreprises françaises implantées au Portugal.

| |

- Les stratégies d'implantation et identité des acteurs organisationnels :

Une stratégie est toujours le fait d'un acteur. Dans notre recherche les acteurs étudiés ont été les entreprises (groupes) françaises implantées au Portugal. De ce fait, avant de procéder à l'analyse des stratégies d'implantation au Portugal de ces entreprises, nous avons dû préalablement identifier et caractériser ces mêmes entreprises en tant qu'acteurs ayant élaboré et déployé des stratégies d'implantation bien spécifiques.

Les données de notre enquête nous ont permis dans un premier temps, de procéder à une identification des groupes français implantés au Portugal à travers leurs principales caractéristiques organisationnelles. Nous avons pu réaliser une enquête presque exhaustive des groupes français implantés au Portugal, car, à partir d'une liste de 86 entreprises qui nous a été fournie par la Chambre de Commerce et de l'Industrie Franco-Portugaise, seulement 4 entreprises ont refusé de nous recevoir et de nous fournir des informations.

Les informations collectées sur les rubriques signalétiques de notre questionnaire nous ont permis d'établir une identification des principales caractéristiques organisationnelles centrales de l'échantillon d'entreprises que nous avons enquêté. C'est à partir de cette identification préalable que l'on a pu analyser et comprendre le comportement stratégique et organisationnel de ces mêmes entreprises.

Le secteur d'appartenance :

Comme l'avons mis en évidence tout au long de notre travail, l'appartenance sectorielle constitue l'une des contraintes structurelles fondamentales qui déterminent les stratégies poursuivies par les entreprises. Chaque secteur a, en effet, ses structures et ses règles concurrentielles propres qui s'expriment au niveau des contraintes économiques et technologiques qui conditionnent l'activité des entreprises qui l'intègrent.

D'après les données de notre enquête, les secteurs les plus fréquents des groupes français implantés au Portugal sont la parachimie et la mécanique lourde. Il ne s'agit pas, à part quelques exceptions, de deux secteurs où l'industrie française est particulièrement compétitive au niveau mondial. Ce sont surtout deux secteurs assez diversifiés en termes de structures de marchés, produisant, soit des biens de consommation courante, soit des biens intermédiaires, ou des biens de production pour lesquels existent, ou ont existé au cours des dernières décennies, des marchés dynamiques au Portugal.

Les entreprises françaises profitent surtout, pour s'implanter dans le pays, d'un avantage relatif en termes organisationnels et technologiques par rapport aux concurrents locaux.

#### La dimension des entreprises :

Comme nous l'avons mis en évidence tout au long de notre travail, la taille de l'entreprise constitue l'une des dimensions essentielles déterminant le comportement stratégique et les systèmes d'interaction internes des organisations.

Cette variable a donc constitué, dans la recherche que nous avons réalisée, un facteur de contingence fondamental qui nous a permis de comprendre certaines configurations spécifiques des systèmes décisionnels et organisationnels des groupes intégrant notre échantillon.

Les deux classes de taille les plus fréquentes parmi ces mêmes groupes étaient, en 1979, celles comprises entre 2.000 MF et 10.000 MF et entre 100 MF et 500 MF. Ces deux classes de taille caractérisent deux ensembles différenciés de groupes français implantés au Portugal : l'un composé de groupes moyens de grandes dimensions appartenant à des secteurs relativement concentrés (par ex. Air Liquide, L'Oréal, Roussel-Uclaf, La Télémécanique, Alstom, CIT-Alcatel), l'autre composé de PME, souvent familiales, qui se sont internationalisées seulement depuis quelques années, mais qui sont assez dynamiques soit au niveau national, soit au niveau international.

#### La place des groupes enquêtés dans le contexte économique français et européen :

Le pouvoir de marché des entreprises est généralement lié à la détention d'avantages spécifiques d'ordre technologique ou organisationnel. Comme nous l'ont montré les théoriciens du mouvement de l'organisation industrielle, en matière d'investissements internationaux, la détention d'avantages spécifiques constitue le facteur déterminant dans le processus d'implantation des entreprises à l'étranger. De ce fait, l'indication de la place des groupes enquêtés dans le contexte économique de leur pays d'origine et européen constitue un élément d'information très utile pour l'analyse de leurs stratégies d'implantation à l'étranger.

Parmi les groupes intégrant notre échantillon 52 (sur 82 - selon la classification du *Nouvel Economiste* pour 1980) appartiennent aux 10 premiers

groupes français de leur secteur respectif. Vingt-deux appartiennent aux 100 premiers groupes français au niveau global et dix-neuf aux vingt premiers groupes de leur secteur respectif au niveau européen.

#### Les modalités de contrôle :

Les modalités de contrôle constituent, non seulement l'une des manifestations fondamentales des systèmes de pouvoir dans les entreprises, mais aussi l'un des plus importants moyens organisationnels d'exercice de ce même pouvoir. Elles agissent non seulement au niveau du pouvoir d'élaboration stratégique, mais aussi au niveau du pouvoir administratif interne. Cette influence sur la configuration des stratégies globales se reflète aussi sur les stratégies spécifiques poursuivies par les entreprises, comme c'est le cas des stratégies d'implantation à l'étranger, de même que sur la forme des systèmes de gestion mis en oeuvre par les instances centrales de ces groupes multinationaux pour gérer les unités implantées à l'étranger.

Parmi les groupes enquêtés, les modalités de contrôle les plus fréquentes sont : le contrôle familial (surtout), ce qui est révélateur du grand nombre de PME françaises implantées au Portugal, mais aussi du fait que certains groupes français conservent encore une structure à caractère familial ; et le contrôle technocratique (pour quelques grands groupes).

#### Le degré de diversification des activités :

Le degré de diversification des activités des entreprises révèle le nombre de branches dans lesquelles les entreprises opèrent. Ce degré de diversification est, non seulement l'effet des stratégies passées poursuivies par les entreprises, mais représente aussi, en même temps, une contrainte structurelle pour les stratégies à venir. De ce fait, il a constitué un élément d'information pertinent pour la caractérisation organisationnelle des groupes qui composent notre échantillon. D'après les résultats de l'enquête, les groupes français implantés au Portugal opèrent, le plus souvent, dans une seule branche, ou seulement dans deux branches, d'activité.

Cette situation est révélatrice du fait que la plupart des groupes français implantés au Portugal, à part les très grands groupes, opèrent rarement dans plus de deux branches d'activité, ce qui correspond à une caractéristique globale du tissu entrepreneurial français.

### Le degré d'internationalisation :

Le degré d'internationalisation des entreprises, mesuré par le pourcentage du chiffre d'affaires total des entreprises réalisé à l'étranger, constitue, lui aussi, un indicateur quantitatif de l'effet des stratégies d'internationalisation poursuivies par les mêmes entreprises. Ces stratégies globales d'internationalisation constituent à leur tour le cadre stratégique intégrateur des stratégies spécifiques d'implantation dans un pays donné.

De ce fait, cet indicateur constitue lui aussi un élément d'information extrêmement utile pour la compréhension de ces stratégies spécifiques d'implantation.

D'après notre enquête, le pourcentage du C.A. réalisé à l'étranger le plus fréquent parmi les groupes appartenant à notre échantillon, se situe entre 30% et 60% du C.A. total des groupes respectifs.

Ce résultat est révélateur du degré déjà avancé d'internationalisation de la plupart des groupes enquêtés dont beaucoup sont de dimensions pas très élevées. La plupart des implantations étrangères des groupes enquêtés se situe en Europe. En effet, surtout après la création du Marché Commun, les stratégies d'implantation des entreprises françaises se sont concentrées dans l'espace communautaire et dans les pays européens limitrophes.

### Les structures d'organisation internationale :

Dans les systèmes de gestion internationale des entreprises, les structures organisationnelles constituent l'un des moyens administratifs fondamentaux dans la mise en oeuvre de leurs stratégies d'internationalisation. De ce fait, l'articulation fonctionnelle interactive stratégies d'internationalisation / structures d'organisation internationale constitue un noyau organisationnel fondamental pour la compréhension des processus et des contraintes liées à la mise en oeuvre de ces mêmes stratégies.

D'après les résultats de notre enquête, les formules de structures d'organisation internationale globales les plus fréquentes dans les groupes français implantés au Portugal sont : l'existence d'une division internationale et la dépendance directe des implantations étrangères du P.D.G., ou de la direction-générale. Ces résultats sont révélateurs du niveau d'expérience et de développement organisationnel au niveau international de la plupart des groupes français. Comme on a eu l'occasion de le montrer, la première

formule révèle un niveau intermédiaire de développement des systèmes de gestion internationale des entreprises, qui correspond à la situation la plus fréquente parmi les groupes français moyens, tandis que la deuxième correspond généralement à un stade encore primaire de développement des activités internationales des firmes de moindres dimensions.

#### La performance des entreprises :

Les performances des entreprises, mesurées à travers des indicateurs économiques de croissance, de part de marché ou de rentabilité, révèlent leur degré d'adaptation aux espaces concurrentiels où elles opèrent. De ce fait, ces indicateurs constituent l'élément informationnel global fondamental pour le contrôle et la caractérisation des activités des entreprises.

A travers notre enquête on a pu seulement collecter des données très partielles. Toutefois, pour analyser ces données, on a élaboré un schéma de détermination structurelle qui synthétise ceux qui ont été élaborés par les spécialistes de l'économie industrielle et de l'école des relations humaines dans le management.

Les résultats de notre enquête nous ont révélé, qu'en termes globaux, la majorité des groupes français implantés au Portugal ont enregistré entre 1976 et 1979 une croissance réelle négative. Ceci manifeste les difficultés d'ajustement de la plupart des groupes français à la crise structurelle du système économique mondial au cours des quinze dernières années. Par contre, la majorité des groupes de notre échantillon a présenté une rentabilité positive en 1979.

#### Les processus stratégiques d'implantation :

Après avoir identifié les groupes qui constituent notre échantillon et leurs implantations portugaises, nous avons procédé à l'analyse de leurs stratégies d'implantation au Portugal à travers un modèle systémique décisionnel complexe intégrant plusieurs éléments positifs et négatifs déterminants de la structure de ces processus décisionnels intégrant à la fois les facteurs d'environnement et les facteurs internes aux entreprises.

D'après les résultats de l'enquête, les facteurs d'environnement, au Portugal, les plus souvent cités comme déterminants pour l'implantation, ont été, soit le développement du marché local, soit la nécessité technique d'implantation pour pouvoir opérer sur le marché local.

Ces résultats sont révélateurs du fait, mis en évidence dans notre travail, que la grande majorité des entreprises françaises se sont implantées au Portugal uniquement pour pouvoir pénétrer le marché local.

Cette situation détermine, à son tour, une configuration structurelle spécifique d'intégration entre les espaces économiques français et portugais, dans laquelle l'espace économique portugais est surtout envisagé par les groupes français comme un espace-marché d'implantation.

Quant aux facteurs d'implantation spécifiques aux entreprises, les plus souvent cités ont été, respectivement : la détention d'un avantage technologique relatif par rapport à l'environnement économique local et la poursuite d'une politique globale de diversification internationale de marchés.

Ce résultat corrobore, d'une certaine façon, les schémas explicatifs de la multinationalisation élaborés par certains auteurs (comme par ex. S. Hymer, R. Caves et J. Dunning), pour lesquels le facteur déterminant de l'implantation à l'étranger des entreprises multinationales réside dans la détention d'un avantage spécifique par rapport aux entreprises des pays étrangers où les entreprises s'implantent.

Dans le cas de notre recherche, il s'agit des avantages compétitifs des entreprises françaises par rapport à leurs concurrents portugais. Toutefois, ce schéma ne doit pas être interprété d'une façon simpliste et absolue comme le font parfois les auteurs cités, car les avantages compétitifs des entreprises sur les marchés étrangers d'implantation sont souvent très relatifs et contingents, surtout à cause de la pénétration de ces marchés par des multinationales originaires de pays tiers.

Comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence dans le chapitre correspondant, une décision stratégique implique toujours une opération de calcul entre les éléments favorables et les éléments défavorables influençant le déroulement des opérations envisagées.

Dans notre modèle décisionnel stratégique d'implantation, les obstacles correspondent aux facteurs négatifs ou contraintes spécifiques à l'environnement du pays d'accueil et aux capacités organisationnelles des entreprises, qu'elles doivent surmonter pour concrétiser leurs implantations dans le pays d'accueil. De ce fait, ils déterminent aussi les configurations et les modalités de concrétisation des processus stratégiques.

D'après les résultats de notre enquête, les principaux obstacles ressentis

par les entreprises françaises au cours de leur implantation au Portugal on été : l'existence d'un mode de fonctionnement déficient dans l'administration locale et la faible dimension du marché local. La perception de ces deux contraintes, qui constituent deux éléments négatifs dans l'environnement portugais pour la captation d'investissements directs étrangers, doit néanmoins être appréciée par rapport aux logiques dominantes de pénétration du marché intérieur portugais, qui caractérisent le mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal.

Cette logique dominante de pénétration du marché intérieur portugais se révèle aussi dans les réponses sur les objectifs stratégiques d'implantation. L'objectif stratégique d'implantation le plus fréquent, parmi ceux indiqués par les responsables des groupes enquêtés, a été celui de la pénétration du marché local. Cet objectif stratégique d'implantation correspond aussi, souvent, à une orientation exclusive des implantations vers le marché local, pour vendre des produits provenant de la société-mère. Toutefois, les gammes vendues sur le marché portugais sont, le plus souvent, plus réduites que celles que les groupes respectifs présentent sur le marché français. La plupart des groupes enquêtés se sont implantés au Portugal, après 1960, après une période d'exportation préalable sur des marchés déjà existants dans le pays et anciens pour les entreprises, en termes d'expérience d'affaires.

Dans un processus stratégique, la dimension mise en oeuvre des décisions d'orientation à long terme des activités, qui ont été prises, et des programmes d'action qui ont été élaborés, à travers un déploiement spécifique et adéquat de moyens organisationnels disponibles, est fondamentale.

Dans notre recherche, nous avons cherché à appréhender la dimension mise en oeuvre des stratégies d'implantation à travers le concept de processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation qui couvre la réalité de ce qui est généralement décrit dans la littérature courante dans cette matière sous la dénomination de modalités d'implantation.

Dans notre schéma conceptuel, les processus organisationnels de concrétisation des stratégies d'implantation constituent un sous-système d'action qui intègre les processus systémiques globaux de concrétisation des stratégies.

D'après les résultats de notre enquête sur cette rubrique, les sociétés-mères françaises créent, le plus souvent, une entreprise au Portugal, dans laquelle, en général, la part du capital détenue par la société-mère est de plus de 70%. Le financement de cette participation au capital des filiales

se fait aussi, le plus souvent, au moyen de fonds transférés de la société-mère. Fréquemment, les associés locaux, quand ils existent, sont des entreprises ou des personnes physiques locales.

Ces configurations dominantes des modalités stratégiques d'implantation sont surtout liées aux caractéristiques structurelles de l'espace économique portugais (faible dimension des filiales, inexistence d'entreprises locales modernes suffisamment performantes dans le secteur d'implantation, spécificité du marché local) et aux ressources financières et aux capacités organisationnelles des sociétés-mères françaises.

Une fois l'opération stratégique d'implantation concrétisée, l'unité locale qui a été le produit de cette opération se trouve insérée dans l'espace organisationnel du groupe multinational.

Le centre de pouvoir du groupe va désormais devoir contrôler administrativement l'activité de l'implantation locale pour suivre et surveiller le niveau de réalisation, au niveau local, des objectifs qui ont amené le groupe à s'implanter au Portugal. Pour gérer les implantations locales, le groupe va donc créer et mettre au point des structures d'intégration politico-administrative reliant les unités locales aux instances centrales.

L'intégration des unités locales aux systèmes administratifs centraux se fait à travers la mise en oeuvre de systèmes intégrés de gestion au niveau international, par le biais desquels se réalise le contrôle et la coordination des activités locales du groupe, à travers la mise en oeuvre de systèmes de planification, d'organisation, de "staffing", de direction et de contrôle spécifiques, adaptés aux contraintes et aux particularités des environnements locaux.

Dans le cas de notre recherche, les spécificités des systèmes de gestion des implantations françaises au Portugal sont liées, à la fois, aux spécificités stratégiques d'implantation et au positionnement relatif et différencié des deux environnements nationaux dans la hiérarchie du système économique mondial.

Dans ce système d'intégration asymétrique, les centres de pouvoir (stratégique et administratif) se situent au niveau des instances centrales des groupes respectifs. De ce fait, les systèmes de gestion des implantations locales constituent des liens et des canaux de dépendance organisationnelle reliant les unités locales aux instances de pouvoir centrales.

C'est dans ce sens que doivent être interprétés les résultats de notre enquête qui nous indiquent que, le plus souvent, les implantations locales n'ont pas d'autonomie pour formuler leur propre politique, car elles sont entièrement soumises à la programmation politique commerciale, ou productive (selon le type d'implantation) élaborée par les instances centrales des groupes respectifs.

Pour ce qui concerne le degré et les moyens d'intégration administrative des implantations locales aux processus administratifs centraux, le plus souvent, les implantations locales s'intègrent dans les processus de planification centraux à travers la mise en oeuvre de plusieurs instruments de planification. Presque tous les groupes ont une programmation budgétaire annuelle.

Dans les systèmes de management international des entreprises, les sous-systèmes d'organisation constituent l'un des instruments administratifs fondamentaux qui rendent possible la mise en oeuvre des stratégies d'internationalisation poursuivies par ces entreprises. Dans ce sous-système, les liaisons organisationnelles constituent à leur tour, aussi, l'un des moyens administratifs de base à travers lesquels se réalise et s'articule l'intégration administrative des implantations étrangères aux systèmes de décision et de contrôle centraux.

Sur cette matière, les résultats de notre enquête révèlent qu'à un niveau global, les deux types de structure organisationnelle les plus fréquents reliant les unités locales aux instances centrales sont : le rattachement direct des implantations locales, soit au P.D.G. (ou à l'administration) de la société-mère, soit à une Division Internationale. Cette situation est révélatrice, à la fois de la faible dimension de beaucoup de groupes français implantés au Portugal et aussi du caractère encore intermédiaire du niveau de développement organisationnel des systèmes de gestion internationaux d'un pourcentage significatif de groupes français implantés au Portugal. Une autre information pertinente sur le degré d'intégration organisationnelle entre l'implantation locale et les systèmes administratifs centraux, collectée à travers notre enquête porte sur le degré de similitude existant entre les structures organisationnelles locales et celles mises en oeuvre au niveau central.

D'après les réponses qui nous ont été fournies, en général, les structures organisationnelles au niveau local ne reflètent pas celles des sociétés-mères respectives. Les facteurs déterminants de cette situation sont, non seulement

la faible dimension des implantations locales, mais aussi la nature et la vocation diverses de ces implantations, par rapport à celles de leurs maisons-mères.

Dans les systèmes de management international, le choix des hommes constitue l'un des moyens fondamentaux d'intégration et de contrôle organisationnels des implantations locales par les instances centrales.

Pour ce qui concerne le système de gestion des ressources humaines de direction au niveau local, les données de notre enquête nous ont permis d'établir que le plus souvent, les cadres des implantations portugaises sont des ressortissants portugais. Cette solution est presque toujours la plus commode et la moins chère pour les entreprises.

Le taux d'encadrement des implantations locales (variable selon les secteurs) est le plus souvent de moins de 10%. Etant donné la variabilité des exigences d'encadrement, selon les différences de secteurs et de vocation des implantations, l'analyse de ce résultat à ce niveau global ne nous semble pas significative.

Quant au ratio Frais de personnel/Effectifs, il est toujours inférieur à celui de la maison-mère, ce qui exprime directement, le différentiel de taux de salaires existant entre la France et le Portugal.

Au niveau international, le domaine technologique constitue l'un des ressorts fondamentaux de l'action stratégique et du pouvoir de marché des entreprises qui sont en compétition sur la scène des marchés mondiaux. Les entreprises qui ont des implantations à l'étranger organisent des systèmes de mise en valeur au niveau international de leurs compétences et de leurs avantages spécifiques dans le domaine technologique. Cette mise en valeur se réalise souvent à travers des relations spécifiques de circulation internalisée de flux de technologie, à l'intérieur des groupes multinationaux qui ont comme objectif l'exploitation dans des environnements nationaux différents leurs propres capacités technologiques.

C'est dans ce contexte que les données obtenues à travers notre enquête doivent être interprétées. Les réponses relatives à la caractérisation différentielle de l'équipement de l'implantation locale, par rapport aux caractéristiques de celui, de même nature, existant au niveau central, nous révèlent que l'équipement technologique des implantations locales est, en général, similaire à celui des sociétés-mères respectives, mais plus ancien. Cette situation mani-

1 feste, non seulement le degré de normalisation et d'intégration technologique des groupes au niveau international, mais aussi le degré d'ancienneté relative des équipements portugais et les différences de dynamisme des deux environnements en matière de renouvellement technologique.

#### Le sous-système de coordination des activités locales :

L'une des spécificités de la gestion internationale est qu'elle constitue une gestion à distance. De ce fait, les groupes internationaux doivent toujours mettre en oeuvre des systèmes de coordination (d'intégration administrative par interaction organisationnelle et échange d'information) entre les instances centrales et les implantations locales. Dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, cette coordination s'effectue, à la fois, à travers des moyens matériels de communication entre les instances centrales et les implantations locales (courrier, téléphone, télex) et la mise en oeuvre d'autres instruments administratifs (l'envoi de rapports périodiques, la réalisation de visites dans les deux sens et de réunions de coordination au niveau international).

#### Les flux économiques intragroupe :

Pour les entreprises multinationales, l'un des objectifs de l'établissement d'implantations à l'étranger constitue, comme l'ont mis en évidence certains auteurs (par ex. A. Rugman op. cit., Mark Casson - Alternatives to the multinational enterprise, London Mac Millan, 1979 ; John H. Dunning op. cit.), l'établissement d'un système internalisé d'échanges à l'intérieur du groupe, permettant, à travers la réduction ou la rationalisation des coûts de transaction, soit une meilleure pénétration des marchés étrangers, soit une meilleure rationalisation de processus de production intégrés, réalisés au niveau international.

On a mis en évidence, dans les chapitres correspondants, que les configurations de ces flux étaient surtout déterminées par les stratégies d'implantation auxquelles ils étaient reliés. De ce fait, étant donné que la motivation stratégique de la plupart des groupes français implantés au Portugal est la pénétration du marché local, la situation la plus fréquente pour ce qui concerne les flux de produits intragroupe, est celle de l'achat de produits finis ou de semi-produits de la maison-mère par les implantations locales.

Cependant, à d'autres stratégies d'implantation, correspondent d'autres configurations de flux intra-groupe. Ainsi, à des stratégies d'approvisionnement par les groupes respectifs en matières premières locales, correspondent des flux de matières premières vendues (ou fournies) par les implantations locales aux sociétés-mères, ou à d'autres filiales de ces mêmes groupes. Tandis qu'à des stratégies de délocalisation de la production, visant une réduction des coûts de production, correspondent des flux, à la fois d'achats de produits intermédiaires fournis par les filiales centrales aux implantations locales, et de produits finis, ou semi-produits vendus (ou fournis) par les implantations locales aux sociétés-mères (ou à d'autres filiales centrales). La coordination de ces flux de produits intra-groupe est toujours une prerogative stratégique des instances centrales des groupes.

Les flux financiers sont aussi surtout déterminés par les configurations prises par les modalités stratégiques d'implantation. La circulation de l'argent est avant tout un mécanisme fondamental de l'action stratégique au niveau international. Pour investir à l'étranger, on a besoin d'avoir de l'argent sur place, le montant de ce besoin de financement varie en fonction des modalités concrètes d'implantation choisies par les instances centrales des groupes. Dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, on a eu l'occasion de voir que la modalité stratégique d'implantation prédominante était la création d'entreprises, détenues, dans la plupart des cas, à plus de 70% du capital, à travers des fonds transférés de la société-mère.

Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que l'on assiste, dans les flux financiers entre le groupe et les implantations locales, à une prédominance des fonds transférés de la société-mère vers les implantations locales correspondant à des souscriptions au capital social de ces dernières.

Toutefois, le capital investi sur place doit produire des résultats et des recettes transférables vers le centre, ou vers d'autres places stratégiques au niveau financier, qui, dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, correspondent surtout à des fonds versés par l'implantation locale aux sociétés-mères respectives.

Le caractère prédominant de ces fonds correspond, dans les entreprises enquêtées, soit à des dividendes payés à la société-mère, soit à des redevances pour assistance technique, payées par l'implantation locale aux sociétés-mères respectives.

La coordination des transferts financiers intra-groupe est toujours centralisée au niveau du siège, ou d'une autre structure financière centrale, car le maniement du pouvoir financier constitue l'un des atouts stratégiques fondamentaux dans la gestion internationale des entreprises.

Quant aux flux d'informations et de services techniques, étant donné le différentiel de développement technologique existant entre l'environnement portugais et l'environnement français, ils se réalisent presque exclusivement dans le sens unique, de la société-mère vers l'implantation locale. La modalité la plus fréquente de réalisation de ce transfert de technologie est celle de l'assistance technique, ou à la gestion, non formalisée par contrat. Cette forme de circulation informelle et régulière de technologie, constitue la forme dominante de circulation internalisée de technologie à l'intérieur des groupes français implantés au Portugal. Cette situation est due à la fois à la faible importance du marché et de l'espace portugais dans l'activité globale des groupes, ne justifiant donc pas l'établissement de contrats plus formalisés et aussi, souvent, à un niveau encore peu développé de rationalisation, de la part de beaucoup de groupes enquêtés, de leur politique d'exploitation au niveau international de leur patrimoine technologique.

#### Le sous-système de contrôle des implantations locales :

La distance géographique et les différences institutionnelles des pays d'accueil par rapport aux pays d'origine des entreprises multinationales, rendent non seulement les activités de contrôle de la gestion des implantations étrangères essentielles, mais constituent aussi des contraintes auxquelles les caractéristiques fonctionnelles des systèmes de contrôle des activités internationales mis en oeuvre au sein des entreprises multinationales doivent absolument s'adapter.

La nature et les caractéristiques des systèmes de contrôle des activités internationales des entreprises varient aussi, avant tout, en fonction du niveau de développement et d'expérience des structures et des systèmes de gestion globale de ces mêmes entreprises au niveau international.

Une grande partie des entreprises françaises implantées au Portugal ne dispose pas, comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence, ni d'une grande expérience internationale, ni de systèmes de gestion internationale très sophistiqués. Cette situation se reflète dans les données de notre enquête qui révèlent que les formes de contrôle largement prédominantes dans les

groupes enquêtés, sont uniquement comptables et financières. La modalité de contrôle par déplacement de personnes est aussi très fréquente et prend généralement la forme concrète de la réalisation régulière de visites dans les deux sens, de cadres de la société-mère et de cadres locaux.

#### Les performances des implantations locales :

Les performances des entreprises révèlent, directement, non seulement le degré d'efficacité de leur gestion interne, mais aussi leur degré d'adaptation aux inflexions et aux contraintes de leurs environnements. De ce fait, l'analyse des configurations des indicateurs de performance des implantations portugaises des groupes enquêtés, nous révèle directement, non seulement le degré d'adaptation des unités locales de ces groupes aux contraintes de l'environnement portugais, mais elle nous permet aussi d'établir certaines caractéristiques différentielles de l'environnement portugais par rapport à l'environnement français.

Ainsi, la plupart des implantations enquêtées, ont enregistré en 1979 des résultats positifs. De même, la fourchette la plus fréquente de taux de croissance réelle entre 1977 et 1979 de ces mêmes entreprises se situe entre 30% et 50%, indicateurs qui sont révélateurs du dynamisme et de la bonne adaptation au marché portugais manifestés par la plupart des groupes français implantés au Portugal.

Ces indicateurs de performance nous révèlent donc que la majorité des groupes français manifeste une très bonne adaptation concurrentielle à l'environnement portugais.

La considération de deux autres indicateurs de performance nous permet, par ailleurs, de mettre en relief le différentiel de développement existant entre l'environnement économique français et l'environnement économique portugais. En effet, en règle générale, selon ce que nous ont indiqué les responsables des groupes, les coûts de production au Portugal sont, le plus souvent, inférieurs de 20% à 70% par rapport aux coûts de production en France. De même, la productivité est, pour la plupart des entreprises enquêtées, d'environ 20% à 30% par rapport à celle obtenue en France.

Ces chiffres sont révélateurs d'une situation structurelle de sous-développement relatif de l'espace économique portugais par rapport à l'espace économique français qui, à cause des moindres coûts de la main d'oeuvre locale, surtout après l'adhésion du pays aux Communautés Européennes, ne manquera

d'exercer une influence sur les futures configurations des stratégies d'implantation et de développement des groupes français et européens au Portugal.

#### Le bilan stratégique des implantations :

Face aux objectifs stratégiques initiaux de l'implantation, quel est le bilan établi par les responsables des entreprises interviewés, des activités de leurs implantations portugaises ? A part un nombre très restreint de groupes qui ont eu des expériences d'implantation au niveau local non réussies (par ex. Jacques Borel, CEBAL - PUK, et Carnaud), pour la plupart des groupes, malgré quelques éléments négatifs existant dans l'environnement portugais, le bilan de leur implantation au niveau local est franchement positif.

#### Perspectives de développement au niveau local :

Face à l'évolution des environnements international, français et portugais, et au bilan stratégique d'implantation établi, quelles sont les perspectives de développement au niveau local des groupes enquêtés ? Cette question revient à faire expliciter par les responsables des entreprises qui disposent déjà d'implantations au Portugal, leurs stratégies de développement au niveau local.

Selon les réponses de nos interlocuteurs, la plupart des entreprises envisagent de développer leurs implantations uniquement sur le marché local et dans la même branche d'activité que celle qu'elles ont actuellement. Les tendances révélées par ces perspectives de développement au niveau local sont déterminées par les orientations stratégiques d'origine de la majorité des entreprises françaises implantées au Portugal, qui visent avant tout pénétrer sur le marché local ou y développer leur présence.

Pour ce qui concerne la considération stratégique des effets de l'adhésion du Portugal à la C.E.E., la plupart des responsables les jugent positifs, surtout à cause du désarmement des obstacles douaniers aux échanges avec les autres pays membres qu'elle implique. Cette perception spécifiquement axée sur la libéralisation des flux de marchandises est, elle aussi, en grande partie, déterminée par la considération stratégique de la plupart des groupes français, de l'espace économique portugais uniquement comme un espace-marché.

### Evaluation des résultats de la recherche :

Comme nous avons eu l'occasion de le montrer à travers notre recherche, nous avons essayé de répondre, en termes opératoires, de recherche empirique, à certaines interrogations sur les raisons des implantations des entreprises d'un pays d'origine dans un pays étranger d'accueil (que les économistes spécialistes des entreprises multinationales et des investissements directs à l'étranger se posent généralement dans le cadre strict de leur discipline) à travers une approche théorique et une démarche méthodologique qui ont fait appel aux acquis théoriques et méthodologiques de plusieurs disciplines.

Nous avons cherché à légitimer notre approche théorique en nous appuyant sur certaines propositions critiques et certaines voies théoriques ouvertes par les thèses du mouvement épistémologique de la complexité, qui, depuis quelques années a commencé à polariser l'intérêt et la réflexion d'auteurs de plusieurs disciplines.

Un tel choix n'a pas été pour nous sans risques, surtout dans un travail de nature académique, étant donné le manque de clarification, de systématisation et d'unité qui caractérise encore le stade actuel de ce mouvement épistémologique.

Toutefois, comme nous l'avons affirmé, nous nous sommes surtout inspirés des perspectives critiques de certains auteurs de ce mouvement et non de leurs propres constructions théoriques, qui nous semblent encore un peu hasardeuses et avec des fondements un peu flous. Néanmoins, nous sommes d'avis que ces propositions critiques sont très pertinentes dans le domaine des sciences humaines et qu'elles correspondent à l'ouverture de nouvelles perspectives et de nouveaux modes d'envisager la réalité, qui pourront enrichir d'une façon décisive la connaissance en matière de sciences sociales.

De plus, pour ce qui concerne les problèmes spécifiques liés à notre recherche, comme nous l'avons montré au début de notre travail, la catégorie de complexité et le concept d'organisation avancés par certains théoriciens de ce mouvement, s'adaptent plus que les concepts simplistes et linéaires de la science économique à la description et à l'analyse de la nature et des caractéristiques structurelles des phénomènes qui correspondent à l'objet de la recherche que nous avons réalisée : les opérations d'entreprises multinationales.

Afin de correspondre aux idées avancées dans l'étape première de critique

épistémologique de notre processus de recherche, nous avons élaboré un modèle descriptif de la réalité étudiée qui, du moins par rapport aux modèles traditionnels de la science économique, peut être qualifié de complexe.

Toutefois, la démarche que nous avons suivie pour construire le modèle théorique auxiliaire utilisé dans la recherche, est aussi susceptible d'être l'objet de certaines critiques. En effet, nous avons explicité en termes systémiques une matrice théorique de base, fondée sur le binôme stratégies / systèmes de gestion, en combinant des apports conceptuels et des structures syntaxiques provenant de cinq sources théoriques différentes: la théorie des systèmes, l'approche socio-technique, les approches de la contingence organisationnelle, l'analyse stratégique et la théorie du management. Ces éléments théoriques diversifiés ont été combinés selon une logique systémique pour construire un modèle intégré d'analyse stratégique et organisationnelle qui s'est avéré non seulement pertinent mais aussi opératoire en termes de capacité descriptive pour étudier la réalité correspondant à notre objet de recherche.

Cette combinaison d'éléments de sources théoriques diverses s'est avérée réalisable en termes de modélisation théorique à cause des possibilités articulatoires de la syntaxe systémique qui ordonne les éléments du modèle et réaliste en termes de correspondance avec la logique des processus réels de fonctionnement des entreprises.

La méthodologie utilisée s'est avérée, elle aussi, pertinente et féconde en termes de production d'information dans un domaine où, à cause de l'étendue, de la multidimensionalité et de la spécificité des champs d'analyse, il n'existe pas de statistiques officielles, ni d'études documentaires.

Nous pensons qu'il nous aurait été difficilement possible d'obtenir des informations pertinentes et fécondes relatives à notre objet de recherche, si nous n'avions pas suivi et mis au point une démarche méthodologique de la même nature que celle que nous avons conçue et utilisée pour réaliser cette recherche. Le modèle théorique et la méthodologie que nous avons conçus et mis au point pour cette recherche nous semblent en outre renfermer des potentialités qui transcendent le cadre stricte de notre objet de recherche et de notre problématique. En effet, le schéma spécifique de recherche conçu et construit pour les besoins analytiques de notre travail et des exigences de notre problématique, nous semble aussi compatible, en termes théoriques et en termes d'opérationnalité de recherche, avec d'autres perspectives et problématiques théoriques sur le phénomène de l'implantation des entreprises

à l'étranger et, notamment, avec certaines des théories économiques plus importantes qui sont apparues sur cette matière au cours des dernières années.

Ainsi, nous pensons que notre modèle théorique et notre méthodologie d'enquête, utilisant un questionnaire, peuvent être parfaitement opératoires pour répondre aux exigences d'une problématique conçue à partir d'un objet de recherche défini selon la théorie du cycle du produit de R.Vernon, pour laquelle les flux d'investissements directs à l'étranger sont surtout déterminés par des processus dynamiques de changement des modes d'internationalisation et des avantages de localisation des entreprises qui agissent en fonction des contraintes du cycle de vie des produits (voir le questionnaire).

Notre schéma de recherche, notamment le sous-modèle décisionnel stratégique et les rubriques qui y correspondent dans le questionnaire, nous semble aussi susceptible d'être utilisé pour traiter une problématique de recherche élaborée à partir de la théorie des avantages spécifiques mise au point par S. Hymer et C. Klindleberger pour laquelle ce sont les avantages spécifiques des entreprises (développés en réponse à des imperfections de marché) qui conduisent ces mêmes entreprises à l'investissement direct à l'étranger.

Par ailleurs, notre schéma de recherche nous semble aussi susceptible d'être utilisé pour traiter une problématique de recherche élaborée à partir des approches de la multinationalisation des entreprises qui posent comme facteur déterminant de ce mouvement l'imperfection des marchés ; soit les travaux théoriques de R. Caves pour qui les entreprises multinationales, en s'internationalisant, répondent surtout à des situations d'imperfection du marché au moyen de stratégies de diversification des produits et d'intégration horizontale gérées au niveau international, pour maintenir leurs avantages spécifiques ; soit les travaux de F.T. Knickerbocker pour qui les flux d'investissement direct à l'étranger sont surtout déterminés par des stratégies d'implantation développées dans le cadre de considérations de concurrence oligopolistique au niveau international.

Notre schéma de recherche nous semble aussi compatible, en termes théoriques et opératoires de recherche, avec les explications et les analyses du phénomène de la multinationalisation des entreprises avancées par les deux plus importantes théories apparues dans les dernières années sur cette matière dans le domaine de la science économique : la théorie de l'internalisation à laquelle sont liés des auteurs comme Mark Casson et A. Rugman et la théorie éclectique de J. Dunning.

La théorie de l'internalisation met en évidence un facteur explicatif fondamental qui détermine l'implantation des entreprises à l'étranger à travers des investissements directs : les coûts de transaction des marchés externes, que les entreprises cherchent à réduire et à rationaliser par la création de structures de marchés internalisés aux propres entreprises. Or, comme on l'a mis en évidence dans plusieurs chapitres de notre travail, cette problématique peut être traitée et décrite à travers l'un des plus importants segments de notre modèle théorique : celui qui concerne les différents flux intra-groupe.

Pour la théorie éclectique de J. Dunning, qui présente son schéma théorique comme une approche systémique, la propension à investir à l'étranger dépend, pour l'entreprise, de la combinaison unique des avantages compétitifs de l'entreprise (avantages spécifiques, capacité d'internalisation, avantages de localisation) spécifiés par référence aux caractéristiques structurelles du pays, du secteur d'appartenance et de l'entreprise elle-même.

Cette vision plus complexe et plus synthétique du phénomène de la multinationalisation des entreprises, de même que la problématique qui y est liée, sont susceptibles d'être traitées, en termes de recherche empirique, par les éléments conceptuels et la syntaxe de notre modèle théorique (cf. fig. 2 du chapitre 2).

Toutefois, comme on l'a déjà montré au début de notre travail, ces théories souffrent encore toutes, à notre avis, de limitations, de simplisme et de réductionnisme théorique qui ont été, avec une certaine pertinence théorique, dénoncées par les tenants du mouvement épistémologique de la complexité.

Notre modèle de recherche a été conçu comme un essai de dépassement, du moins en tant que schéma descriptif des systèmes décisionnels et organisationnels internes aux entreprises, des insuffisances théoriques et des limitations opératoires qui ont été signalées aux théories économiques traditionnelles.

Pour ce qui concerne encore les potentialités opératoires de notre schéma de recherche, nous devons signaler que de par l'étendue de la composition conceptuelle et la complexité de la syntaxe du modèle qui le soutient en termes théoriques, il nous permet de décrire et de rendre compte des formes d'implantation internationale qui, sous l'effet des mutations intervenues dans l'environnement économique international, se sont développées au cours des dernières années, au détriment des simples formes traditionnelles d'inves-

-tissement direct à l'étranger, comme par exemple : la cession contractuelle de technologie, la sous-traitance, le franchising, les accords de gestion et d'autres formes d'arrangements contractuels au niveau international.

L'un des points qui sera sans doute objet de plus de controverse dans notre travail réside, probablement, dans notre option pour effectuer une démarche spécifique de traitement de l'information (collectée à travers l'enquête) que l'on a qualifiée de systémique et herméneutique. Nous ne connaissons pas d'autres travaux ayant utilisé une telle perspective d'analyse. En général, les analystes de systèmes ont une perspective épistémologique assez simple, à caractère positiviste, qui semble s'écarter, voire même contredire, des conceptions théoriques et de la méthodologie préconisées par les auteurs de la lignée de la tradition herméneutique.

Toutefois, si l'on a comme nous, une vision plus relativiste et plus ouverte de la structure et du fonctionnement des systèmes théoriques, on peut considérer que même deux démarches issues de souches théoriques complètement différentes, (et même parfois antagonistes en termes de positionnement théorique et institutionnel) peuvent être utilisées d'une façon articulée avec une certaine pertinence épistémologique dans des cas spécifiques qui demandent la conception et la mise en oeuvre d'une démarche et d'instruments intellectuels, à la fois plus ouverts et plus complexes que les traditionnels, en fonction, non seulement, de l'apparition de nouvelles perspectives théoriques, mais aussi de la nature spécifique et complexe de certains phénomènes étudiés.

Ceci nous semble être le cas de la démarche systémique et herméneutique que nous avons mise au point pour répondre aux exigences théoriques que nous nous sommes posées à partir de la construction de l'objet de notre recherche et qui nous a permis d'aboutir à une compréhension de la complexité des phénomènes correspondant à la nature de ce même objet de recherche.

Ainsi, comme on a eu l'occasion de le voir tout au long des chapitres qui précèdent, notre schéma de recherche nous a permis d'obtenir une connaissance assez approfondie du phénomène complexe que constituent les stratégies d'implantation et les systèmes de gestion des entreprises françaises au Portugal.

Toute réflexion épistémologique sur les fondements d'une science de la gestion, doit, à notre avis, tenir compte du fait que les actes de gestion des organisations, surtout à un niveau supérieur, quoique faisant appel, nécessairement, à un niveau instrumental et auxiliaire de la prise de décision,

à des raisonnements de type algorithme, exigent davantage des démarches intellectuelles de synthèse, de type herméneutique (compréhensif) et contingente, surtout au niveau des pratiques de production stratégique et d'intervention organisationnelle (1).

Cette réalité confirme, à notre avis, la pertinence de notre démarche analytique des données de l'enquête. Une démarche herméneutique, systémique et contingente qui, de ce fait, nous a permis de saisir d'une façon adéquate, la spécificité des processus décisionnels et organisationnels inhérents à notre objet de recherche.

### Stratégies d'implantation bilatérale et structuration de la division internationale du travail :

L'une des constatations que nous avons pu extraire aussi de notre travail, à un niveau plus global, est que les stratégies d'implantation à l'étranger des entreprises, déterminent la création de systèmes organisationnels complexes d'intégration verticale et hiérarchisée entre les instances centrales de ces entreprises et les unités implantées dans les différents pays étrangers. De ce fait, ces stratégies d'implantation et ces systèmes organisationnels constituent des vecteurs et des axes qui déterminent la configuration de structures de division internationale du travail spécifiques, inscrites dans l'espace d'opérations où se déroule le mouvement d'implantation de ces entreprises.

Dans le cas de notre recherche, on a mis en évidence que les stratégies des entreprises françaises implantées au Portugal ont déterminé, jusqu'à la fin des années 70, un mode d'intégration spécifique entre deux économies présentant deux axes d'intégration fondamentaux :

- 1- un axe dominant de pénétration du marché local,
- 2- un axe de moindre importance relative, mais non moins significatif, de mise en valeur de ressources et de certains avantages comparatifs locaux.

Toutefois, les mutations de l'environnement international exercent aussi une influence directe sur la dynamique des structures de la division internationale du travail à laquelle, à leur tour, les entreprises doivent s'adapter en termes stratégiques et organisationnels.

(1) Et aussi au niveau de la plupart des décisions courantes des dirigeants des entreprises et d'autres organisations.

Outre les mutations globales survenues dans son milieu international englobant, l'environnement institutionnel spécifique de l'espace économique d'intégration entre la France et le Portugal, a été marqué tout récemment par un évènement à caractéristiques structurelles majeures : l'adhésion du Portugal à la C.E.E.

Quelles seront les conséquences de cette adhésion sur les configurations structurelles de l'intégration économique entre la France et le Portugal, notamment au niveau des flux d'investissements directs bilatéraux et des stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal ?

Nous pensons que les grands axes stratégiques traditionnels de l'investissement français au Portugal vont continuer, quoique subissant des changements inéluctables déterminés par le changement des contraintes institutionnelles et économiques déterminé par l'adhésion du Portugal à la C.E.E.

Ainsi, on peut d'ores et déjà prévoir que l'on assistera à une stagnation ou même à une réduction, du mouvement d'implantation des filiales de production pour le marché intérieur portugais (filiales relais) dans les secteurs où la pénétration du marché local pourra être faite à travers des marchandises produites d'une façon plus rentable au niveau du siège, ou d'une autre filiale de production des groupes en question. Par ailleurs, l'institutionnalisation de la libre circulation de marchandises entre les deux pays devra aussi susciter un mouvement accru d'investissements visant la mise en valeur de certains avantages comparatifs locaux (main d'oeuvre bon marché, existence de certaines matières premières). Dans ce mouvement d'intégration, On peut également prévoir un développement accentué de contrats de sous-traitance entre des entreprises françaises (donneurs d'ordres) et des entreprises portugaises.

L'appartenance des deux pays à la C.E.E. déterminera aussi, non seulement le développement des investissements français dans certains secteurs au Portugal jusqu'alors peu touchés de façon significative par l'intérêt des entreprises françaises, comme par exemple l'agriculture, l'agro-alimentaire et certaines branches spécifiques de services, mais aussi le développement de nouvelles modalités stratégiques d'implantation au Portugal, notamment à travers la célébration de contrats de gestion, de coopération et d'assistance technique entre les entreprises françaises et les entreprises portugaises.

Cet élargissement du champ sectoriel et des modalités stratégiques d'implantation des entreprises françaises au Portugal, déterminera à son tour, non seulement un élargissement du nombre des entreprises françaises

implantées au Portugal, surtout à travers une augmentation considérable du nombre d'entreprises moyennes et de PME françaises opérant sur le marché portugais, ou implantées sur le territoire portugais, et aussi, comme conséquence directe de ce mouvement, une accentuation considérable du degré d'intégration entre l'espace économique français et l'espace économique portugais.

**ANNEXES**

## ANNEXE 1

### Peut-on dégager une implantation française type au Portugal ?

Quoique les considérations globalisantes, ou les généralisations abstraites n'aient pas beaucoup de signification, ni d'utilité pratique dans le domaine de la gestion (1), on peut établir à partir des données de notre enquête une caractérisation typique (en termes de caractéristiques plus fréquentes) des entreprises françaises implantées au Portugal.

Ainsi, on a établi un portrait type de l'entreprise française implantée au Portugal en faisant un montage (selon la logique de notre modèle théorique) des rubriques de notre questionnaire qui ont eu un pourcentage de réponses plus élevé. L'assemblage de ces rubriques caractéristiques constitue donc ce que l'on peut appeler le type tendantiel des implantations françaises au Portugal.

---

#### LES CARACTERISTIQUES LES PLUS FREQUENTES DES SOCIETES-MERES

---

SECTEURS D'APPARTENANCE  
LES PLUS FREQUENTS :

PARACHIMIE  
MECANIQUE LOURDE

CLASSES DE TAILLE LES  
PLUS FREQUENTES EN 1979 :

DE 2.000 à 10.000 MF  
DE 100 à 500 MF

---

#### PLACE DES GROUPES DANS L'ECONOMIE FRANÇAISE

---

52 appartiennent aux 10 premiers groupes du secteur

22 appartiennent aux 100 premiers groupes français

19 appartiennent aux 20 premiers groupes du secteur  
au niveau européen

---

#### AUTRES CARACTERISTIQUES

---

MODALITE DE CONTROLE  
LES PLUS FREQUENTES :

· FAMILIAL  
· TECHNOCRATIQUE

---

NOMBRE DE BRANCHES : 1 SECTEUR  
 D'ACTIVITE OU LE : 2 SECTEURS  
 GROUPE OPERE :

% DU C:A. REALISE A de 30 %  
 L'ETRANGER : à 60 %

PLUS GRAND NOMBRE D'IMPLANTATIONS ETRANGERES  
 EN EUROPE

STRUCTURE D'ORGANISATION : DIVISION INTERNATIONALE  
 INTERNATIONALE : . FILIALES DEPENDANT DU  
 P.D.G.

CROISSANCE DU C.A. DE LA PLUPART DES GROUPE  
 1976 à 1979 : ONT ENREGISTRE UNE  
 CROISSANCE NEGATIVE

TAUX DE RENTABILITE LA PLUPART DES GROUPE  
 FINANCIERE EN 1979 : ONT UN TAUX POSITIF

#### CARACTERISTIQUES DE L'IMPLANTATION

##### STRATEGIES D'IMPLANTATION

PRINCIPAUX FACTEURS : DEVELOPPEMENT DU MARCHÉ  
 D'IMPLANTATION DANS LOCAL  
 L'ENVIRONNEMENT . NECESSITE TECHNIQUE  
 PORTUGAIS : D'IMPLANTATION POUR  
 OPERER AU NIVEAU LOCAL

FACTEURS SPECIFIQUES . EXPLOITATION D'UN AVAN-  
 A L'ENTREPRISE : TAGE TECHNIQUE RELATIF  
 . POLITIQUE DE DIVERSIFI-  
 CATION INTERNATIONALE  
 DE MARCHES

OBSTACLES A L'IMPLANTATION : . DIFFICULTES AVEC  
 L'ADMINISTRATION LOCALE  
 . FAIBLE DIMENSION DU  
 MARCHÉ LOCAL

OBJECTIF STRATEGIQUE PENETRATION DU MARCHÉ  
 D'IMPLANTATION : LOCAL

##### VECTEURS STRATEGIQUES D'IMPLANTATION

MARCHÉ : LOCAL

PRODUITS VENDUS OU  
FABRIQUES AU PORTUGAL :

- PRODUITS ORIGINAIRES DE LA Sté-MERE
- GAMME PLUS REDUITE QUE LA Sté-MERE

#### MODALITES STRATEGIQUES D'IMPLANTATION

DATE D'IMPLANTATION : APRES 1960

AVEC EXPORTATION PREALABLE

SUR DES MARCHES EXISTANTS

MODE DE CONTROLE DU  
CAPITAL DES FILIALES  
LOCALES :

PLUS DE 70% DU CAPITAL

AUTRES PARTICIPANTS A LA  
PROPRIETE DU CAPITAL DE  
LA FILIALE :

PARTENAIRES  
LOCAUX

MODALITE CONCRETE  
D'IMPLANTATION :

CREATION D'UNE  
ENTREPRISE

MOYENS D'IMPLANTATION :

FINANCEMENT A TRAVERS  
DES FONDS TRANSFERES  
DE LA MAISON-MERE

#### INTEGRATION ADMINISTRATIVE DES IMPLANTATIONS LOCALES

LES IMPLANTATIONS LOCALES S'INTEGRENT DANS LES PROCES-  
SUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE CENTRAUX

A TRAVERS UNE PROGRAMMATION BUDGETAIRE

LES IMPLANTATIONS LOCALES N'ONT PAS D'AUTONOMIE POUR  
FORMULER LEUR PROPRE POLITIQUE

#### SYSTEME D'ORGANISATION

LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE LOCALE NE REFLETE PAS  
CELLE DE LA MAISON-MERE

MODE DE RATTACHEMENT  
ORGANISATIONNEL :

- AU P.D.G. OU A LA D.G. DE LA SOCIETE-MERE
- A UNE DIVISION OU UN DEPARTEMENT INTERNATIONAL

RESSOURCES	HUMAINES
MODE DE RECRUTEMENT	LOCAL
TAUX D'ENCADREMENT	MOINS DE 10%
RATIO FRAIS DU PERSONNEL / EFFECTIFS :	INFERIEUR A CELUI DE LA SOCIETE-MERE
IL Y A DES PROCESSUS DE FORMATION POUR LES CADRES LOCAUX	
CES PROCESSUS ONT LIEU AU NIVEAU DE LA SOCIETE-MERE	
EQUIPEMENT DES IMPLANTATIONS LOCALES	
EQUIPEMENT DES IMPLANTA- TIONS LOCALES :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIMILAIRE A CELUI DE LA SOCIETE-MERE</li> <li>• PLUS ANCIEN QUE CELUI DE LA SOCIETE-MERE</li> </ul>
SYSTEME DE COORDINATION	
MOYENS MATERIELS DE COMMUNICATION ENTRE LA SOCIETE-MERE ET L'IMPLANTATION LOCALE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORRESPONDANCE</li> <li>• TELEPHONE</li> <li>• TELEX</li> </ul>
INSTRUMENTS ADMINISTRA- TIFS :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RAPPORTS MENSUELS / TRIMESTRIELS</li> <li>• VISITES DE CADRES M-M</li> <li>• VISITES DE CADRES LO- CAUX A LA MAISON-MERE</li> <li>• REUNIONS DE COORDINA- TIONS AU NIVEAU INTER- NATIONAL</li> </ul>
FLUX DE PRODUITS ENTRE LE GROUPE ET LES IMPLANTATIONS LOCALES	
ACHATS DE L'IMPLANTATION LOCALE A LA Sté-MERE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUITS FINIS,</li> <li>• COMPOSANTS</li> </ul>
VENTES DE L'IMPLANTATION LOCALE A LA Sté-MERE :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRODUITS FINIS, DEMI- PRODUITS, MATIERES PREMIERES</li> </ul>
COORDINATION REALISEE PAR LES SERVICES CENTRAUX	

---

FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET L'IMPLANTA-  
- TION LOCALE

---

FONDS REÇUS PAR L'IMPLANTATION LOCALE :	SOUSCRIPTION AU CAPITAL SOCIAL DE L'IMPLANTA- TION LOCALE PAR LA SOCIETE-MERE
---	--

---

FONDS VERSES PAR L'IMPLANTATION LOCALE :	PAIEMENT DE DIVIDENDES A LA SOCIETE-MERE REDEVANCES POUR ASSIS- TANCE TECHNIQUE A LA SOCIETE-MERE
--	---

---

COORDINATION REALISEE PAR LES SERVICES FINANCIERS DE  
LA MAISON-MERE

---

FLUX DE SERVICES ET DE SAVOIR TECHNIQUE

---

TECHNOLOGIE TRANSFEREE A PARTIR DE LA SOCIETE- MERE :	ASSISTANCE TECHNIQUE OU DE GESTION NON FORMALI- SEE PAR CONTRAT
---	---

---

COORDINATION ASSUREE PAR UN DEPARTEMENT TECHNIQUE DE  
LA SOCIETE - MERE

---

SYSTEME DE CONTROLE

---

NATURE DU CONTROLE :	COMPTABLE ET FINANCIER
----------------------	------------------------

---

CONTROLE PAR DEPLACEMENT DE PERSONNES :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VISITES DU PDG Sté-MERE</li> <li>• VISITES D'UN DIRECTEUR SOCIETE-MERE</li> <li>• VISITES DU DIRECTEUR LOCAL AU SIEGE</li> </ul>
--	---

---

PERFORMANCES DES IMPLANTATIONS LOCALES

---

RESULTATS :	POSITIFS
-------------	----------

---

TAUX DE CROISSANCE REEL MOYEN DU CA ENTRE 77 et 79 :	ENTRE 30% et 50%
---	------------------

---

COUTS DE PRODUCTION :	INFERIEURS ENTRE 20% et 70% AUX COUTS DE PRODUCTION EN FRANCE
-----------------------	---

---

PRODUCTIVITE :	ENTRE 30% ET 50% INFERIEURE A CELLE EN FRANCE
----------------	---

---

BILAN STRATEGIQUE  
D'IMPLANTATION :

POSITIF

---

PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT AU NIVEAU LOCAL

---

DOMAINE DE DEVELOPPEMENT :      LE MEME

---

MARCHE :                              LOCAL

---

EFFET DE L'ADHESION              POSITIF A CAUSE DU  
A LA CEE :                            DESARMEMENT TARIFAIRE  
   ET D'AUTRES OBSTACLES  
   AUX ECHANGES

---

Malgré leur partialité réductrice, les données présentées ci-dessus, constituent néanmoins un aperçu synthétique des grandes tendances stratégiques et organisationnelles du mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal. Cette présentation schématique met en évidence d'une façon assez nette la logique de pénétration de marché qui oriente la grande majorité des implantations des entreprises françaises au Portugal.

ANNEXE 2

17. La France espace relais de contrôle régional de filiales portugaises de firmes multinationales originaires d'autres pays :

Certaines filiales portugaises dépendent juridiquement et en termes organisationnels de filiales françaises de certaines firmes multinationales originaires de pays tiers, comme par ex. Texas Instrument (USA), Diversey (groupe Canadian Molsen), Société Continental Parker (Metallgesellschaft, RFA), Mac Gregor - Comarain (Luxembourg).

Les stratégies d'implantation au Portugal de ces groupes et leurs systèmes de gestion sont soumis à des logiques stratégiques (généralement worldwide) et à des contraintes organisationnelles englobantes spécifiques qui les différencient de celles poursuivies et mises en oeuvre par les groupes d'origine française.

On peut néanmoins voir, d'après les données descriptives présentées dans le tableau A.2 qu'à un niveau fonctionnel, les systèmes de gestion mis en oeuvre pour gérer, à partir de la filiale-mère française, les sous-filiales portugaises, ne diffèrent pas beaucoup, à part certaines modalités organisationnelles spécifiques, déterminées par les contraintes englobantes que l'on vient d'énoncer, de ceux qui ont été mis en oeuvre et pratiqués par les groupes d'origine française. Cette situation peut, en large mesure, être expliquée par le fait que ces sous-groupes appartiennent, non seulement à l'espace économique français, mais aussi, en grande partie, à la culture entrepreneuriale française.

TABLEAU A.2

CARACTERISTIQUES DES FILIALES RELAIS FRANÇAISES	Sté Cont. PARKER (Metallgesellschaft)	Mac GREGOR COMARAIN	DIVERSEY (groupe MOLSEN)
SECTEUR D'ACTIVITE	PARACHIMIE (PRODUITS CHIMIQUES POUR TRAITEMENT DE SURFACES METALLIQUES)	INGENIERIE NAVALE ET PORTUAIRE	PARACHIMIE (PRODUITS D'HYGIENE POUR L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE)
CAPITAL SOCIAL en 1979	16 MF	6,5 MF	7,2 MF
C.A. en 1979	91 MF	200M US\$ (consolidé au niveau groupe)	98 MF

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE GESTION DES IMPLANTATIONS ETRANGERES	DIRECTIONS FONCTIONNELLES	DIRECTIONS REGIONALES	IMPLANTATIONS ETRANGERES DEPENDANT DIRECTEMENT DU D.G. ADJOINT
---	---------------------------	-----------------------	--

## STRATEGIES ET SYSTEMES DE GESTION DES IMPLANTATIONS LOCALES

	C.P.	M.G.	Div.
DATE D'IMPLANTATION	1969	1979	1966
FACTEUR DECISIF D'IMPLANTATION	DEVELOPPEMENT DU MARCHE LOCAL	DEVELOPPEMENT DU MARCHE LOCAL	DEVELOPPEMENT DU MARCHE LOCAL
OBSTACLES A L'IMPLANTATION	LOURDEUR DE L'ADMINISTRATION LOCALE	LENTEUR DE L'ADMINISTRATION LOCALE	DIFFICULTE A TROUVER DE BONS CADRES LOCAUX
OBJECTIFS STRATEGIQUES D'IMPLANTATION	ASSURER UNE MEILLEURE PRESENCE SUR LE MARCHE LOCAL	ASSURER UNE MEILLEURE PRESENCE SUR LE MARCHE LOCAL	ASSURER UNE MEILLEURE PRESENCE SUR LE MARCHE LOCAL
MODALITE D'IMPLANTATION	CREATION D'UNE SOCIETE AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX (ANCIENS AGENTS)	CREATION D'UNE SOCIETE AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX	CREATION D'UNE SOCIETE CONTROLEE A 100% DU CAPITAL
MOYENS D'IMPLANTATION	SOUSCRIPTION DU CAPITAL A TRAVERS DES FONDS TRANSFERES DE FRANCE	SOUSCRIPTION DU CAPITAL A TRAVERS DES FONDS TRANSFERES DE FRANCE	SOUSCRIPTION DU CAPITAL A TRAVERS DES FONDS TRANSFERES DE FRANCE
PRODUIT(S)	PRODUITS CHIMIQUES POUR TRAITEMENT DE SURFACES METALLIQUES	ENTRETIEN ET MAINTENANCE D'EQUIPEMENTS DE BATEAUX	PRODUITS D'HYGIENE POUR INDUSTRIES ALIMENTAIRES + SERVICE INCLUS
MARCHE(S)	MARCHE LOCAL + ANGOLA (2,5%)	MARCHE LOCAL ET INTERNATIONAL	MARCHE LOCAL
DEGRE D'AUTONOMIE DE L'IMPLANTATION LOCALE	AUTONOMIE POUR LA GESTION COURANTE ET CAPACITE DE PROPOSITION STRATEGIQUE (PRODUITS, INVESTISSEMENTS)	AUTONOMIE AU NIVEAU COMMERCIAL MAIS PAS AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE	UNIQUEMENT AU NIVEAU COMMERCIAL

RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL	DIRECTEUR LOCAL DEPENDANT DU MEMBRE DU DIRECTOIRE CHARGE DES AFFAIRES FINANCIERES	DIRECTEUR LOCAL DEPENDANT DU PDG DE LA SOCIETE-MERE	DIRECTEUR LOCAL DEPENDANT DU PDG ADJOINT
RAISONS DU CHOIX ORGANISATIONNEL	HISTORIQUES	HUMAINES	FONCTIONNELLES
RECRUTEMENT CADRES DIRIGEANTS LOCAUX	DIRECTEUR ALLEMAND (PAS DE FRANÇAIS)	DIRECTEUR PORTUGAIS (PAS DE FRANÇAIS)	DIRECTEUR PORTUGAIS (PAS DE FRANÇAIS)
NATURE DE L'EQUIPEMENT PAR RAPPORT A CELUI DE LA FILIALE-MERE	EQUIPEMENT DE DIMENSIONS PLUS REDUITES MAIS PLUS MODERNE	PAS D'EQUIPEMENT LOCAL	EQUIPEMENT DE DIMENSIONS PLUS REDUITES
FLUX DE MARCHANDISES INTRA-GROUPE	ACHATS DE L'IMPLANTATION PORTUGAISE A LA FILIALE-MERE FRANÇAISE		ACHATS DE L'IMPLANTATION PORTUGAISE A LA FILIALE-MERE FRANÇAISE
COORDINATION DES FLUX	DIRECTEUR LOCAL		DIRECTEUR-GENERAL ADJOINT DE LA FILIALE-MERE
FLUX FINANCIERS INTRAGROUPE	PAIEMENTS DE FOURNITURES, PAS DE RAPPATRIEMENT DE DIVIDENDES MAIS PAIEMENT D'EMPRUNTS	REDEVANCES POUR ASSISTANCE TECHNIQUE ET PAIEMENT DE FOURNITURES	PAIEMENT DE FOURNITURES, DIVIDENDES ET REDEVANCES POUR ASSISTANCE TECHNIQUE, PAYES PAR LA FILIALE PORTUGAISE
COORDINATION DES FLUX	DIRECTEUR FINANCIER DE LA FILIALE-MERE	DIRECTEUR FINANCIER DE LA FILIALE-MERE	DIRECTEUR FINANCIER DE LA FILIALE-MERE
FLUX D'INFORMATION TECHNOLOGIQUE INTRAGROUPE	EXISTENCE D'UN CONTRAT DE LICENCE ENTRE LA FILIALE-MERE ET LA SOUS-FILIALE PORTUGAISE	CESSION DE BREVETS ET DE KNOW-HOW A LA SOUS-FILIALE PORTUGAISE	ASSISTANCE TECHNIQUE ET COMMERCIALE A LA FILIALE PORTUGAISE. PAS DE CONTRATS DE LICENCE

COORDINATION DES FLUX DE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE	DIRECTEUR TECHNIQUE DE LA FILIALE-MERE	DIRECTEUR TECHNIQUE DE LA FILIALE-MERE	DIRECTEUR TECHNIQUE DE LA FILIALE-MERE
SYSTEMES DE COORDINATION	VISITES REGULIERES DE DIRIGEANTS DANS LES DEUX SENS. SYSTEMES DE COMMUNICATION ADMINISTRATIVE.	PAS DE VISITES REGULIERES SYSTEMES DE COMMUNICATION ADMINISTRATIVE	VISITES REGULIERES DE DIRIGEANTS DANS LES DEUX SENS SYSTEMES DE COMMUNICATION ADMINISTRATIVE
SYSTEME DE CONTROLE	CONTROLE DOCUMENTAIRE EFFECTUE PAR LE DIRECTEUR FINANCIER DE LA FILIALE-MERE. VISITES DE CONTROLE	CONTROLE DOCUMENTAIRE EFFECTUE PAR LE PDG DE LA FILIALE-MERE	CONTROLE DOCUMENTAIRE EFFECTUE PAR LE D.G. ADJOINT VISITES DE CONTROLE
BILAN DE L'IMPLANTATION	POSITIF : A PERMIS UNE AMELIORATION DE LA PRESENCE COMMERCIALE SUR LE MARCHE LOCAL	NUANCE : A CAUSE DE LA CRISE DU SECTEUR	POSITIF : A AUGMENTE L'EFFICACITE COMMERCIALE DE LA FIRME SUR LE MARCHE LOCAL
PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT DE L'IMPLANTATION LOCALE	UNIQUEMENT LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS SUR LE MARCHE LOCAL	POSSIBILITE DE PRODUCTION LOCALE POUR EXPORTATION A CONDITION D'AVOIR DES PRIX COMPETITIFS	UNIQUEMENT LANCEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS SUR LE MARCHE LOCAL EXPORTATION POSSIBLE VERS ANGOLA ET MOZAMBIQUE
FACTEURS POSITIFS DE DEVELOPPEMENT DE L'IMPLANTATION LOCALE	UNIQUEMENT LE DEVELOPPEMENT DU MARCHE LOCAL	POSSIBILITE D'OBTENIR DES COUTS DE PRODUCTION COMPETITIFS	UNIQUEMENT LE DEVELOPPEMENT DU MARCHE LOCAL
MODALITES DE DEVELOPPEMENT DE L'IMPLANTATION LOCALE	DEVELOPPEMENT PAR ACTIONS INDEPENDANTES	MAINTIEN DE LA MEME FORMULE D'IMPLANTATION	DEVELOPPEMENT PAR ACTIONS INDEPENDANTES
OBSTACLES AU DEVELOPPEMENT DE L'IMPLANTATION LOCALE	EXCES DE CONTRAINTES ADMINISTRATIVES MANQUE D'AIDES AU DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL	PAS D'OBSTACLES PARTICULIERS RESSENTIS	DIFFICULTES PROVOQUEES PAR LES REGLES ADMINISTRATIVES LOCALES

EFFETS DE  
L'ADHESION A  
LA CEE

POSITIF SI ELLE  
DETERMINE LE  
DEVELOPPEMENT  
INDUSTRIEL DU PAYS  
NEGATIF SI ELLE  
DETERMINE UNE  
CONSIDERABLE  
AUGMENTATION DES  
SALAIRES LOCAUX

PAS D'INCIDENCE  
SUR LES ACTIVITES  
LOCALES

PAS D'INCIDENCE  
SUR LES ACTIVITES  
LOCALES, SIMPLIFIANT  
TOUTEFOIS LES ECHAN-  
GES INTRAGROUPE

Ces exemples mettent, cependant, en évidence, que la France, grâce à son niveau de développement économique et technologique plus élevé et à sa position plus centrale dans le système hiérarchique de l'économie mondiale, constitue, dans certains cas, un espace relais d'implantation de structures organisationnelles de contrôle régional (ayant une autonomie juridique) des filiales portugaises de firmes multinationales originaires d'autres pays.

BIBLIOGRAPHIE

- KOFF, RUSSEL "Methodes de Planification dans l'entreprise" Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- BEFI "Les reestructurations industrielles en France", Economica, Paris, 1980.
- PONSO, ISABEL "As empresas com capital estrangeiro e as empresas nacionais", Lisboa, 1983.
- MARONI, YAIR "The Foreign Investment Decision Process", Harvard Business School Press, Boston, 1966.
- GENOSY, GEORGE, BENZAQUEN, NORMAN, "S'implanter a l'etranger", Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1983.
- IP, NEWSLETTER "Portuguese industry and Europe", Associação Industrial Portuguesa, Lisboa, Outubro., 1980.
- BOU, PAUL "Les questionnaires psychologiques, P.U.F., Paris, 1968.
- LIBER, R. Z. "A Theory of Direct Foreign Investment", In C. P. Kindleberger (ed.). M.I.T. Press., 1970.
- LIBER, R. Z. "Exchange Risk and Corporate International Finance", Somerset, N. J.: Halsted Press, 1978.
- IN, SAMIR "L' accumulation a l'echelle mondiale", Ifan-Dakar, Editions Anthopos, Paris, 1970.
- DREFF, WLADIMIR "Les multinationales hors de la crise", Editions le Sycomore, Paris, 1982.
- DREFF, WLADIMIR "Profits et structures du capitalisme mondial", Calmann-Levy, Paris, 1976.
- DREWS, KENNETH "The concept of corporate strategy", Dow Jones-Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1971.
- SOFF, IGOR H., "Strategie du developpement de l'entreprise", Editions Hommes et Techniques, Paris, 1968.
- SOFF, IGOR H., "Business strategy", ed. Penguin Books, 1969.
- THONY (R.N.) "Planning and control system- A framework for analysis" Harvard University, Boston, 1965.
- ZIZU, JOSE M. de (ed.) "La funciones directivas", Editotial Labor, Barcelona, 1978.
- NAUD AMELLER, P., MARNATA, F. "Les flux d'investissement direct entre

- la France et l'exterieur " 1965-1978., Editions du Centre National de la Recher. Scient.
- CON GROUP (PUGH, DEREK, HICKSON HINNINGS, MAC DONNALD, TURNER, LUNN)", "A conceptual scheme for organizational analysis" Ad. S. Q. 1963, n98.
- BERT-KRIER et ALII "Gestion de l'entreprise", P.U.F., Paris, 1969.
- DALOT, PHILIPPE "Dynamique spatiale et developpement inegal", Economica, Paris, 1980.
- ACHELARD, GASTON "La formation de l'esprit scientifique", J. Vrin, 1980
- AKLANOFF ERIC "La transformation economica de Espana y Portugal", Espasa-Calpe, S.A., Madrid, 1980.
- INCO DE FOMENTO NACIONAL "Investments in Portugal", Lisbon, 1972.
- INCO DE PORTUGAL "Relatorios do Conselho de Administraçãõ", 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, Lisboa.
- RANSON, J. "Technology and the Multinationals: Corporate Strategies in a Changing world Economy", Lexington, Books, Lexington, 1978.
- ARNARD, CHESTER "As funçoes do executivo", Atlas, São Paulo, 1979.
- UER MICHEL, COHEN ELIE "Qui gouverne les groupes industriels?", Editions du Seuil, Paris, 1981.
- AUD M., BELLON B., LEVY A. M., LIENART S., ALLARD P., "Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France", Seuil, Paris, 1978.
- AUD, MICHEL, BERNIS, GERARD, M., J. "La France et le Tiers Monde", P.U.G.: Grenoble, 1979.
- AUD, MICHEL, DANJOU PIERRE, D. J. "Une multinationale française", Pechiney Uguine Kuhlmann, Seuil, Paris, 1975.
- HRMAN, J. "Some Patterns in the Rise of the Multinational Enterprise," University of North Carolina, Research Paper, 1969.
- HRMAN, J. "National Interests and the Enterprise: Tensions among the North Atlantic Countries", Englewood Cliffs, N. J.: 1970
- HRMAN, J. " Overseas R&D Activity of Transnational Companies", Cambridge, M. A.: Delgeschlager, Gunn and Hain, 1980.
- LLON, BERTRAND "L'industrie en France", Flammarion, Paris, 1983.
- LLON, BERTRAND et CHEVALIER, J. M. "Le pouvoir financier et l'industrie en France", Editions du Seuil, Paris, 1980.
- RGSTEN, FRED, HORST, T MORAN, T. "American multinationals and

american interersts", The Brookings Institution, Washington, 1978.

ARRETA VICTOR, "Politique et strategie de l'entreprise", Editions d'organisations, Paris, 1975.

BERTALANFFY, LUDWIG, "Theorie generale des systemes", Dumond, Paris, 1973.

BERTIN, GILLES-Y., "Les Investissements des firmes etrangeres en France", P.U.F., Paris, 1963.

BERTIN, GILLES-Y., "L'investissement public international", P.U.F., Paris, 1971.

BERTIN, GILLES-Y., "L'investissement international", P.U.F., coll. "Que sais-je?", n°1256, Paris, 1967.

BERTIN, GILLES-Y., "L'expansion internationale des grandes entreprises", La documentation française, serie travaux et recherches, n°25 Paris

BERTIN, GILLES-Y., "Les societes multinationales", Presses Universitaires de France, Collection SUP, Paris, 1975.

BERTIN, GILLES-Y., "Les causes de la croissance des entreprises a l'etranger", Revue Economique, Juillet 1972.

BERTIN, GILLES-Y., "L'industrie française face aux multinationales", Commissariat generale au Plan, Documentation française, 1975.

BERTIN, GILLES-Y., "La Croissance de la firme multinationale", Colloques Internationaux C.N.R.S., n°549, Editions du C.N.R.S., Paris, 1973.

BERTRAND, RAYMOND "Economie financiere internationale", P.U.F., Paris, 1971.

BIENAYME, ALAIN "La croissance des entreprises", Bordas, Paris, 1971.

BIENAYME, ALAIN "Entreprises, marches, etat", P.U.F., Paris, 1982.

BIENAYME, ALAIN "Strategies de l'entreprise competitive", Paris, Masson, 1980

BIENAYME, ALAIN "L'entreprise et le pouvoir economique", Dunod, Paris, 1969.

BIENAYME, ALAIN "La competitivite de l'economie française", Cahier n° 97 de l'U.E.R., Sciences des Organisations de l'Universite de Paris, 1981.

BLALOCK, HUBERT "The measurement problem: a gap between the languages of theory and research" in Blalock, H. et Blalock, A. (eds), "Methodogy in Social Research", Mcgraw-Hill, London, 1971.

BLAU, PETER, SCOTT RICHARD "Organizações formais, Atlas, São Paulo, 1979.

BODINAT, HENRI de, "Influence in the multinationnal corporation, the case of Manufacturing", Arno Press, New York, 1980.

- BOUDINAT, HENRY de et ALII "Gestion internationale de l'entreprise"  
Dalloz, Paris, 1978.
- BOUDINAT, HENRY de et ALII "Gestion financiere internationale", Dunod,  
Paris, 1978.
- BOISOT, MAX "The structuring of the international firms transaction:  
organizational consequences and possibilities," working-paper  
CREPA de l'Université Paris Dauphine, 1983.
- BOISVERT, MAURICE "L'approche sociotechnique" Les editions Agence  
d'Arc, Montreal, 1980.
- BOISVERT, MAURICE "L'organisation et la decision", Les editions  
Agence d'Arc, Les editions d'organisation, Montreal, 1985.
- BONIN BERNARD "L'entreprise multinationale et l'Etat", Editions Etu-  
des Vivantes, Saint Laurent (Quebec), 1984.
- BOSTON CONSULTING GROUP "Perspectives sur la strategie de l'entrepri-  
se", Les Editions Hommes et Techniques, Puteaux, 1970.
- BOUDON, RAYMOND, LAZARSELD P, "Le vocabulaire des sciences sociales",  
Mouton, Paris, 1965.
- BOUDON, RAYMOND, LAZARSELD P, "L'analyse empirique de la causalite",  
Mouton, Paris, 1966.
- BOURDIEU, CHAMBOREDON J. C. PASSERON "Le metier de sociologue",  
Monton/Bordas, Paris, 1968.
- BOURGUINAT, HENRY (ed) "Internationalisation et autonomie de decision"  
Economica, Paris, 1982.
- BRAGA DE MACEDO, JORGE "Interdependencia Economica, Sistema Monetário  
Internacional e Integração Portuguesa", Banco de Fomento Nacional  
Lisboa, 1977.
- BRANDT, WILLIAM, HUBBERT, JAMES "A empresa multinacional no Brasil,  
um estudo empirico", Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1977.
- BROOKE, MICHEL et REEMERS, H. LEE "The Internationale Firm", Pitman  
Publishing Limited, London, 1977.
- BROOKE, MICHEL et REEMERS, H. LEE "La strategie de l'entreprise multio-  
nationale", Editions Sirey, Paris, 1973.
- BROOKE, MICHEL et REEMERS, H. LEE "Forces et faiblesses des entreprises  
multinationales", Les editions d'organisations, Paris, 1974.
- BRUYNE, PAUL de, HERMAN, JACQUES "Dynamique de la recherche en sciences  
sociales", P.U.F., Paris, 1974.

- CKLEY, PETER and CASSON, MARK "The Future of the Multinational Enterprise", Macmillan, Basingstoke and London, 1976.
- OLCKE, D. VAN DEN, BODDEWYN, J. J. "Politiques d'investissement reductions ou cessations d'activites de multinationales en Europe", P.U.F.-C.E.E.I.M., Paris, 1979.
- URGAUD, DIDIER et BIARDEAU, S. "Marche Mondial et ouverture internationale de la firme", Cahier 116 DMTP, UER Sciences des organisations de l'universite, Paris, 1983.
- YE, MAURICE "Relations economiques internationales", Dalloz, Paris, 1971.
- E.P.I.I. "L'économie mondiale: la montée des tensions", Rapport du C.E.P.I.I., Economica, Paris, 1983.
- de COM. et IND. LUSO-FRANÇAISE "Annuaire des membres 1979-1980", Lisboa, 1979.
- de COM. et IND. LUSO-FRANÇAISE "Annuaire 1981-1982".
- CHIERIS FRANÇAIS, LES, "Les multinationales", n°190, La documentation française, Paris, Mars-Avril 1979.
- AMUS, B., DELATTRE, M., DUTAILLY J. C., EYMARD-DUVERNAY, F., VASSILLE, "La crise du système productif", INSEE, Paris, 1981.
- APET, MARCEL, CAUSSE, GENEVIEVE, MEUNIER, JEANNE "Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise", Economica, Paris, 1983.
- ASSON, MARK "Alternatives to the Multinational Enterprise", Macmillan, London, 1979.
- ASTRO, ARMANDO, "Desenvolvimento economico ou estagnação", Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1970.
- AVES, RICHARD E., "International Corporations: The Industrial Economics of foreign Investment", Economica, n°38, February 1971.
- AVES, RICHARD E., "Industrial Organisation", in J. II. Dunning: Economic Analysis and the Multinational Enterprise, 1974.
- AVES, RICHARD E., "Multinational Enterprise and economic analysis", Cambridge University Press, Cambridge, Mass, 1982.

- DRAS, JACQUES, PORQUET NICOLE "Teorie de l'echange international", Dalloz, Paris, 1975.
- EPAL "La presencia de las empresas tranacionales en la industria manufacturera de America Latina", Santiago (Chile) 7 Nov. 1975.
- PREMAP "Redéploiement et espace economique", La Documentation française, Paris, 1982.
- EREM "Internationalisation des banques et des groupes financiers", Paris, Ed. du CNRS, 1981.
- HABERT, M. T. "Ruptures de rationalité entre une unité et le groupe multinational auquel elle appartient; ruptures renforcées par une situation de crise sur son marché" These de Doctorat, Université de Paris-Dauphine.
- HANDLER, ALFRED "Strategies et structures de l'entreprise", Les editions d'Organisation, Paris, 1972.
- HEVALIER FRANÇOIS "Les entreprises publiques en France", Paris, la documentation française, 1979. (Notes et études documentaires n°4507-4508)
- HEVALIER J. M. "L'économie industrielle en question", Calmann Levy, coll. Perspectives de l'économie, Paris 1977.
- HEVALIER JEAN-MARIE "L'échiquier industriel", Paris, Hachete, 1980.
- HEVALIER, ALAIN, VIGNERON, PHILIPPE., "La gestion financière des groupes", Dunod-Bordas, Paris, 1984.
- HIAVENATO IDALBERTO "Administração de empresas, uma abordagem contingencial", Mc Graw-Hill do Brasil, São Paulo, 1982.
- MURCHMAN, C. WEST "Introdução à Teoria dos Sistemas", Editora Vozes Lda., Petropolis (Brasil), 1971.
- ICUREL, MICHEL, KLEIN, MICHALET C. A., RAÇLILINE F., STOFÆS C., "Une economie mondiale", Hachette, 1985.

- LAUDE, HENRI "Les multinationales et l'imperialisme", Editions Sociales, Paris, 1981.
- CNPF, REVUE "Investir à l'étranger", Paris, Nov. 1979.
- CNPF, "Implantations à l'étranger", 70 témoignages d'entreprises", Ed. ETP, Paris, 1979.
- CNPF, "Journées de l'investissement français à l'étranger: de l'exportation à la croissance internationale", Paris, 11-12 Octobre 1979.
- CNPF, "Données comparatives et chiffres clés sur l'investissement français à l'étranger", Ed. ETP, Paris, 1979.
- CNPF, "De l'exportation à la croissance internationale, propositions du CNPF pour une politique active d'investissement à l'étranger", Rapport des Journées de l'investissement français à l'étranger, Ed. ETP, Paris, 1979.
- COASE, R. H. "The Nature of the Firm", *Economica*, 4 (November), 386-405. 1937.
- CONSO, PIERRE "La gestion financière de l'entreprise", Paris, 1978.
- COTTA, ALAIN "La France et l'imperatif mondial", P.U.F., Paris, 1978.
- COTTA, ALAIN "Reflexions sur la grande transition", P.U.F., Paris, 1979.
- COTTA, ALAIN "Les choix économiques de la grande entreprise", Dunod Paris, 1970.
- COTTA, ALAIN "Pouvoir et stratégie de l'entreprise multinationale", in Colloques internationaux du C.N.R.S. "La croissance de la grande firme multinationale", RENNES, C.N.R.S., Paris, 1972.
- COTTA, ALAIN "Le pouvoir dans l'organisation", *Revue Française de Gestion* n°3 Janvier-Fevrier, 1976.
- COTTA, ALAIN GhertmanM.(ed.) "Les multinationales en mutation", P.U.F.-I.R.M., Paris, 1983.

- COUFFIN, H. "Les entreprises françaises sur le marché américain" Ed. Economica, Paris, 1977.
- COURCIER, MICHEL "L'économie mondiale en trois dimensions", Calmann-Levy, Paris, 1982.
- COURLET, CLAUDE, LAGANIER, JEAN "Problemas da integração europeia cenários alternativos", Economica e Socialismo, Nova Serie nº61 Abril-Junho, 1984.
- COURLET, CLAUDE, LAGANIER, JEAN "Problemas de desenvolvimento na Europa do Sul", Cadernos de Ciências Sociais, nº1, Junho 1984.
- GRENER, MAXIME, MONTEIL, BERNARD "Principes de Management", Presses Universitaires du Québec, Montréal, 1971.
- CREW, MICHAEL "Teoria da empresa", Edições 70, Lisboa, 1975.
- CROZIER, MICHEL et FRIEDBERG, ERHARD, "L'Acteur et le système", Editions du Seuil, Paris, 1977.
- CRUZ VIDAL, CAETANO LEGLISE, "Os elementos da empresa e a sua coordenação", in separata nº99 da revista de Contabilidade e Comercio, Porto, 1957.
- CRUZ VIDAL, CAETANO LEGLISE "Contabilidade e Investigação Economica", in separata da revista de Contabilidade e Comercio, Porto, 1952.
- CRUZ VIDAL, CAETANO LEGLISE "La productivité économique et sa mesure, contribution de la comptabilité", Communication présentée aux Journées de la comptabilité de Bruxelles, Mai, 1958, in Anais do I.S.C.E.F. Tome II vol. XX-1958.
- CRUZ VIDAL, CAETANO LEGLISE "L'économie d'entreprise et son enseignement au Portugal", I.S.C.E.F., Lisboa, 1956.
- CYERT, RICHARD and MARCH, JAMES "Processus de décision dans l'entreprise", Dunod, Paris, 1970.

- DARBELET, M., LAUGINIE, JEAN MARCEL "Economie d'entreprise", Foucher, Paris, 1977.
- DATAR "Investissements Etrangers et Aménagement du Territoire", Livre blanc, Documentation française, Paris, 1974.
- DE BERNIS G. D. "Les firmes transnationales et la crise, L'Occident en désarroi, Paris, Dunod, 1978.
- DE WOOT PHILIPPE "Stratégie et management", Dunod, Paris, 1970.
- DECOUFLÉ, ANDRÉ-CLEMENT "Firmes multinationales et prospective du système international- Quelques éléments d'analyse", Futuribles, Tome XIV, Nov. 72, n°5.
- DENIS, HENRI "Histoire de la pensée économique, P.U.F., Paris, 1966.
- DEPALLENS, GEORGES "Gestion financière de l'entreprise", Editions Sirey, Paris, 1977.
- DOCKÈS, PIERRE "L'internationale du capital", P.U.F., Paris, 1975.
- DONGES JUERGEN "Foreign investment in Portugal", in IInd International Conference on Portuguese Economy, Septembre 1979, Fundação Gulbenkian, Lisboa.
- DRUCKER, PETER "La pratique de la direction des entreprises", Les Editions d'Organisation, Paris, 1957.
- DRUCKER, PETER "Bien connaître votre affaire et réussir", Les Editions d'Organisation, Paris, 1973.
- DRUCKER, PETER "La grande mutation", Les Editions d'Organisation, Paris, 1970.
- DRUCKER, PETER "La nouvelle pratique de la direction des entreprises", Les Editions d'Organisation, Paris, 1977.
- DRUCKER, PETER "Managing in Turbulent Times", Pan Books, London, 1980.
- DUCROS B., "Conditions de production comparées et spécialisation internationales", Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISEA,

- serie P., 1964, repris in J. Weiller et J. Coussy, Eds., Economie internationale, automatismes et structures., op. cit., pp.89-127.
- BUFFOURT, DANIEL "L'économie mondiale comme système", Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1979.
- BUNNING, JOHN H. (Ed.) "International Business", Penguin: London, 1974.
- BUNNING, J. H. "The Multinational Enterprise", Allen & Unwin: London 1971.
- BUNNING, JOHN "International Production and the multinational enterprise", George Allen and Unwin, London, 1981.
- BYMSZA, W. A. "Multinational Business Strategy", McGraw-Hill: London & New York, 1972.
- ECONOMIE et HUMANISME "Le redeploiement industriel Nord-Sud", Novembre/Decembre, 1980.
- CHRSAM J., "Les Investissements français à l'étranger et les investissements étrangers en France", Rapport au Conseil économique et social, Janvier, Paris, 1981.
- CHITMAN, DAVID K., et STONEHILL, ARTHUR L., "La gestion financière des entreprises multinationales", Publi-Union, Paris, 1974 (traduit de l'américain).
- ALBAZE, MUSTAPHA, "Le comportement strategique de l'entreprise face aux contraintes physico-financières et socio-culturelles", These en Sciences de la gestion, Université Paris Dauphine, 1977.
- EMERY F. E., (ed.) "Systems thinking", Penguin Books, 1969.
- EMERY, F., E. and TRIST, F., L., "The causal texture of organizational environments", Human Relations n°18, London Tavistock Institute, 1965.
- EMERY, JAMES, "Sistemas de planejamento e controle organizacional, teoria e tecnologia", Editora Interciencia, Rio de Janeiro,

- MANUEL, ARGHIRI, "Technologie appropriée ou technologie sous-développée?", P.U.F.-I.R.M., Paris, 1981.
- FRÈGLE, YVES, THIETART, RAYMOND ALAIN, "Précis de direction et de gestion", Les éditions d'Organisation, Paris 1977.
- ITZIONI, AMITAI, "Les organisations modernes", Editions Duculot, Gembloux (Belgique) 1971.
- XPRESSO (suplemento), "As 1000 maiores empresas portuguesas (dados de 1982)", Lisboa, 29 de Outubro de 1983.
- XPRESSO (suplemento), "As 2500 pequenas e médias empresas (dados de 1981)", Lisboa, 17 de Setembro de 1983.
- XPRESSO (suplemento), "As maiores P.M.E. s (dados de 1983)", Lisboa, 9 de Março de 1985.
- AYERWEATHER, J. "Foreign operations a guide for top management", Harvard Business Review, 35, nº1, 1957.
- AYERWEATHER, J. "Management of International Operations": Texts and Cases, McGraw-Hill., 1960.
- AYERWEATHER, J. "Facts and Fallacies of International Business", Holt Rinehart & Winston., 1962.
- AYERWEATHER, J. "International Marketing", Prentice-Hall., 1965.
- AYERWEATHER, J. "International Business Management", McGraw-Hill: London., 1969.
- FELIX RIBEIRO et ALLI "Especialização internacional, regulação económica e regulação social\_\_ Portugal, 1973-1983", Analise Social, vol. XX (87,88,89), Lisboa, 1985.
- FERREIRA, de ALMEIDA JOÃO, MADUREIRA PINTO JOSÉ, "A investigação nas Ciências Sociais", Editorial Presença, Lisboa, 1982.
- FERRO RODRIGUES EDUARDO, FELIX RIBEIRO, JOSÉ, GOMES FERNANDES, LINO, "O sector exportador português e a internacionalização da pro-

- dução", GEBEI, Lisboa, 1977.
- FERRO RODRIGUES, EDUARDO, FELIX RIBEIRO, JOSÉ, GOMES FERNANDES, LINO  
"A especialização de Portugal em Questão", Banco de Fomento Nacional, Lisboa, 1983.
- FESTINGER, LEON, KATZ, DANIEL, "Les methodes de recherche en sciences sociales", P.U.F., 1974.
- FONTAINE, PASCAL, "La France et l'elargissement de la CEE", Bureau d'information des Communautés Europeennes de Paris, 1979.
- FOURAKER, L., E., and STOPFORD, J. M. "Organisational and multinational strategy", Administrative Science Quarterly, 13, nº 1, New York, June, 1968.
- FRANÇOIS, JEAN-PAUL "Les autorisations d'investissement: un indicateur de l'activité des entreprises françaises à l'étranger". Economie et Statistique, nº 88, Avril, 1977.
- FRANK, ISAIAH, "Multinationales et developpement", Masson, Paris, 1981.
- FRANKO, LAWRENCE G., "European Business Strategies in the U.S.", Geneva:Business International, 1970.
- FRANKO, LAWRENCE G., "Joint Venture Divorce in the Multinational Company", Columbia Journal of World Business, vol. VI, nº 3, May-June, 1971.
- FRANKO, LAWRENCE G., "The European Multinationals" (A Renewed Challenge to American and British Big Business). Stamford, Connecticut: Greylock Publishers, 1976.
- FRANKO, LAWRENCE G., "Réplique occidentale aux multinationales japonaises", P.U.F., IRM, Paris, 1983.
- FREEMAN, ORVILLE, "The Multinational Company, instrument for world growth", Praeger special studies, New York.
- FREUND, JULIEN, "Les theories des sciences humaines", P.U.F., Paris, 1973.

- FURTADO, CELSO, "Teoria e politica do desenvolvimento economico".  
Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1971.
- FURTADO, CELSO, "Creativité et dependence", I.E.D.E.S.-P.U.F.,  
Paris, 1981.
- GABINETE DA AREA DE SINES "Plano Geral de desenvolvimento da Área  
de Sines", 19 vol. Grandes opções, 1982.
- GADAMER, HANS-GEORG, "Verité et methode", Editions du Seuil, Paris,  
1976.
- GANNAGÉ, ELIAS "Theories de l'investissement direct étranger", Eco-  
nomica, Paris, 1985.
- GÉLINIER, OCTAVE, "Fonctions et tâches de direction générale", Edi-  
tions Hommes et Techniques, Suresnes, 1977.
- GÉLINIER, OCTAVE, "L'entreprise créatrice, essai sur l'economie de-  
veloppée et la société pluraliste", Editions Hommes et Techni-  
ques, Puteaux, 1972.
- GÉLINIER, OCTAVE, "Le secret des structures competitives", Editions  
Hommes et Techniques, Puteaux, 1966.
- GENDARME, RENÉ, "Les sorcières dans l'economie: les multinationales",  
Editions Cujas, Paris, 1981.
- GERMIDIS, DIMITRI, (sous la direction de) "Le transfert technologique  
par les firmes multinationales", vol 1 et 2, Etudes du Centre  
de Developpement de l'OCDE, Paris, 1977.
- GERMIDIS, DIMITRI, (sous la direction de), "La sous-traitance inter-  
nationale, une nouvelle forme d'investissement", Etudes du Cen-  
tre de Developpement de l'OCDE, Paris, 1980.
- GERMIDIS, DIMITRI, (sous la direction de), "Le transfert de Technolo-  
gies", Revue Tiers Monde, Tome XVII, n° 65, Janvier-Mars, 1976.

CHERTMAN, MICHEL, "La prise de decision", P.U.F.-IRM, Paris, 1981.

CHERTMAN, MICHEL, "The strategy formulation process of the foreign subsidiary of a selected french-based multinational corporation", Cahiers de Recherche du Centre d'Etudes Superieures des Affaires (CESA) (ronēotē).

CHERTMAN, MICHEL, "Les multinationales", (Que sais-je) P.U.F., Paris, 1982.

GILLY JEAN PIERRE, MORIN FRANÇOIS, "Les groupes industriels en France, concentration du systēme productif depuis 1945", La Documentation Française, Paris, 1981.

GOODE, WILLIAM, HATT, PAUL, "Metodos em pesquisa social, Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1979.

GRABY, F. et JOFFRE., P. "Le produit et la distribution variables strategiques dans la conquête des marchés exterieurs", Cahier n°7 de l'U.E.R. Sciences des Organisation de l'Université de Paris-Dauphine, 1977.

GRAWITZ, MADELEINE, "Methodes des Sciences Sociales", Dalloz, Paris, 1969.

GROU, PIERRE, "La structure financière du capitalisme multinationale", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1983.

GROUPE DE RECHERCHE DE GEOGRAPHIE INDUSTRIELLE, "Les investissements étrangers en France", P.U.G., Grenoble, 1975.

GUIBERT, BERNARD, "La mutation industrielle de la France", INSEE, Paris, 1975.

GUIOT, JEAN M. "Organisations sociales et comportements", Les Editions Agence d'Arc, Les editions Hommes et Techniques, Montreal, 1981.

- QUIR, ROGER, "Logiques d'internationalisation et theorie de l'organisation industrielle: le cas des investissements industriels français en Amerique du Nord", Revue d'Economie Industrielle 3me. trim., 1982.
- QUIR, ROGER, CRENER, MAXIME, "L'investissement direct et la firme multinationale", Economica, Paris, 1984.
- GUNDER, FRANK, A., "Le developpement du sous-developpement, l'Amerique Latine", François Maspero, Paris, 1969.
- MUNTER, HANS, (ed.) "Transnational industrial relations", Macmillan, London, 1972.
- MUTENBERG, ERICH, "Economie de l'entreprise", Editions Sirey, Paris, 1967.
- MUTENBERG, ERICH, "Economia de la Empresa", Deusto, Bilbao, 1976.
- MAAS, HANS VAN DER, "La mutation de l'entreprise européenne, l'usine nouvelle", Robert Laffont, Paris, 1971.
- HABERMAS, JÜRGEN, "Connaissance et intérêt", Gallimard, Paris, 1976.
- HABERMAS, JÜRGEN, "La technique et la science comme "ideologie" ", Gallimard, Paris, 1973.
- HALL, RICHARD, "Organizations: structure and process", Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, N.J., 1982.
- HAYEK, FRIEDRICH, VON, "The pretence of knowledge", Conference de commemoration du Prix Nobel", 11 Dec., 1974, Salzburg in Revista de Economia Brasileira, vol. 37, n° 4, Oct/Dec, Rio de Janeiro, 1983.
- HEENAN, DAVID and PERLMUTTER, HOWARD, "Multinational organization development", Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1979.

- HELLMAN, RAINER, "Puissance et limites des multinationales", Mame, Tauris, 1973.
- HIRCH, GEORGES, "S'implanter à l'étranger", Entreprise Moderne d'Édition Paris, 1983.
- HOOD, NEIL, and YOUNG, STEPHEN, "The Economics of Multinational Enterprise", London: Longman, 1979.
- KOROVITZ, JACQUES, "Allemagne, Grande-Bretagne, France: trois styles de management", Revue Française de Gestion, Nov-Dec, 1978.
- KORST, THOMAS, "The Theory of the Multinational Firm: Optimal Behaviour Under Different Tariff and Rates", Journal of Political Economy 79(1971): 1059-72
- KORST, THOMAS, "The Simple Analytics of Multi-National Firm Behaviour" in International Trade and Money. Edited by Michael B. Connolly and Alexander Swoboda. Toronto: University of Toronto Press, 1973.
- KORST, THOMAS, "Theory of the Firm", in Economic Analysis and the Multinational Enterprise, Edited by John H. Dunning. London: Allen and Unwin, 1974.
- KORST, THOMAS, "Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study", The Review of Economics and Statistics, vol. LIV, n° 3, August 1972.
- KORST, THOMAS O., "The Theory of the Firm", in J. H. Dunning: Economic Analysis and the Multinational Enterprise, 1974.
- MOUSSIAUX, J., "La grande entreprise plurinationale", Economie Appliquée, n° 2, 3, 1964.
- MUGONNIER, BERNARD, "Investissements directs Cooperation internationale et firmes multinationales", Economica, Paris, 1984.

MUTCHINSON, JONH, "Panorama des strategies et techniques du management", Publi. Union, Paris, 1972, traduction de "Readings in Management strategies and tactics", Holt, Rinehart and Winston Inc.

HYMER S. et ROWTHORN R., "International Big Business", Cambridge University Press, Cambridge, 1971.

HYMER, STEPHEN H., "The International Operations of National Firms: A study of Direct Foreign Investment", Cambridge: Mass: MIT Press, 1976.

HYMER, STEPHEN, "The Multinational Corporation: A Radical Approach", Edited by Robert B. Cohen et al. Cambridge University Press. Cambridge, 1979.

HYMER, STEPHEN, "La Grande Corporation multinationale", Revue économique, vol. XIX, n° 6, Novembre 1968.

HYMER, STEPHEN, "The International Operations of National Firm: a study of direct foreign investment. Cambridge, Mass. : MIT Press, 1976.

HYMER STEPHEN, and ROWTHORN ROBERT, "Multinational Corporations and International Oligopoly: The Non American Challenge", in Charles P. Klineberger, The International Corporation, a Symposium, The MIT Press, Cambridge, Mass, 1970.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO (I.E.D.) "Desenvolvimento portugues num contexto de mudança", Morais Editores, Lisboa, 1981.

UNIVERSITÉ des Nations Unies "Science et pratique de la complexité", Actes du colloque de Montpellier, Mai 1984, La documentation française, Paris, 1986.

- IKONICOFF, MOISES (sous la direction de) "L'economie mondiale en 1980: vers l'eclatement du systéme centre-peripherie", Revue Tiers Monde, Tome XXI, n° 81, Janvier-Mars, 1980.
- INSTITUT D'AMINISTRATION DES ENTREPRISES "Les investissements étrangers en Europe", Dunod, Paris, 1968.
- INSTITUT DE L'INVESTISSEMENT ETRANGER, du Portugal, Lisbonne, "Code de l'Investissement Etranger ", 1978.
- INSTITUT DE L'INVESTISSEMENT ETRANGER, du Portugal, Lisbonne, "Progress Report", Janvier, 1980.
- INSTITUT DE L'INVESTISSEMENT ETRANGER, du Portugal, Lisbonne, "Annual Reports", 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983.
- INSTITUTO DO COMERCIO EXTERNO (Delegação de Paris), "As exportações portuguesas para França, analise do seu comportamento", Paris, 1983.
- INVESTIMENTO E TECNOLOGIA n° 1-Instituto do Investimento Estrangeiro, Lisboa, 1980.
- INVESTIMENTO E TECNOLOGIA n° 1-Instituto do Investimento Estrangeiro, Lisboa, 1981.
- JACQUEMIN, ALEXIS, "Economie industrielle européenne", Dunod, Paris, 1979.
- JARNIOU, PIERRE, "L'entreprise comme systéme politique", P.U.F., Paris, 1981.
- JOFFRE, PATRICK, KOENIG GERARD "Strategie d'entreprise", Economica, Paris, 1985.
- JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, "Investissements Directs et Emprunts à l'étranger", n° 1412, Paris, 1983.
- LAFFARGUE, JEAN PIERRE, "Les investissements americains dans les pays industrialisés", P.U.F., Paris, 1974.

- KARPIK, LOUIS, "Multinationales et grandes entreprises technologiques",  
Revue économique n° 4, vol. XXIII, juillet 1972.
- KAST, FREMONT, ROSENZWEIG JAMES, "Organização e administração, um enfoque sistêmico", Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1980.  
(traduction portugaise de l'américain)
- KINDLEBERGER, C. P., "European Integration and the International Corporation", Columbia Journal of World Business, vol. 1, n° 1, Winter 1966.
- KINDLEBERGER, CHARLES P., "The International Firm and the International Capital Market", Southern Economic Journal, vol. XXXIV, October, 1967.
- KINDLEBERGER, CHARLES P., "International Economics", Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 4th ed., 1968.
- KINDLEBERGER, CHARLES P., "The International Corporation", Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1970.
- KINDLEBERGER, CHARLES P., "Les investissements des Etats-Unis dans le monde", Calmann-Lévy, Paris, 1971 (traduction de: "American Business Abroad", Yale University Press, 1969).
- KINDLEBERGER, CHARLES P (ed.), "The multinational Corporation in the 1980s", the MIT Press Cambridge, Mass. 1983.
- KLEIN, JEAN, MAROIS, BERNARD, "Gestion et stratégie financière internationales", Dunod, Paris, 1985.
- KNICKERBOCKER, FREDERICK T., "Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise", Boston: Harvard University Press, 1973.
- KOLDE, ENDEL, "International business enterprise", Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1972.
- KOJIMA, KIYOSHI, "Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations", Croom Helm, London, 1978.
- KOONTZ, HAROLD, O'DONNELL, CYRIL, "Management, a systems and Contingency analysis of managerial functions", McGraw-Hill, 1976.

- AFLAMME, MARCEL, "Le management approche systématique" Gaetan Morin, Chicoutimi, Canada, 1979.
- ASSUDRIE DUCHENE (ed) "Echange international et croissance", Economica, Paris, 1972.
- ASSUDRIE-DUCHÉNE B., "La décomposition internationale des processus de production et la théorie des avantages comparatifs", communication au colloque "Internationalisation et autonomie des économies nationales: les choix français", Bordeaux, juin 1981, Economica, Paris, 1982.
- AUBIER, D., et RICHEMOND, A., "Interpénétration des capitaux et concurrence industrielle mondiale, le rôle de l'accès aux marchés", colloque de l'ISMEA, 10-14 mars 1980, CEPRII, Paris, 1980.
- AUBIER, D., "Les relations financières internationales", Editions Economie et Humanisme, Editions ouvrières, Paris, 1975.
- AUBIER, DOMINIQUE DE, "Les investissements internationaux pour les années quatrevingts?", Economie Prospective Internationale n°12, 4<sup>e</sup> Trimestre, Paris, 1982.
- AURIN, PIERRE (sous la direction de) "Le management, textes et cas", McGraw-Hill, Montréal, 1973.
- LAWRENCE PAUL R., LORSCH JAY W., "Adapter les structures de l'entreprise", Editions d'Organisation, Paris, 1973, (traduit de l'américain).
- LAYTON, CHRISTOPHER, "L'Europe et les investissements américains", Gallimard, Paris, 1966.
- LAZARSFELD, PAUL, "Qu'est-ce que la sociologie?", Gallimard, Paris, 1970.
- LAZARUS CLAUDE, LEBEN CHARLES, LYON-CAEN, ANTOINE, VERDIER, BERNARD, "L'entreprise multinationale face au droit", Librairies Techni-

ques, Paris, 1977.

LE MOIGNE, JEAN LOUIS, "Les systèmes d'information dans les organisations", P.U.F., Paris, 1973.

LE MOIGNE, JEAN LOUIS, "Les systèmes de décision dans les organisations", P.U.F., Paris, 1974.

LEBRATY, JACQUES, "Evolution de la théorie de l'entreprise", RE, vol. XXV, n° 1, janvier 1974.

LEONTIEF, WASSILY, "O futuro da economia mundial", Publicações D. Quixote, Lisboa, 1977.

LEROY, GEORGES, RICHARD, GUY, SALLENAVE, JEAN-PAUL, "La conquête des marchés extérieurs", Les Editions de l'Organisation, Paris, 1978.

LESOURNE, JACQUES, "Technique économique et gestion industrielle", Dunod, Paris, 1965.

LESOURNE, JACQUES, "Modèles de croissance des entreprises", Dunod, Paris, 1973.

LEVINSON, CHARLES, "L'inflation mondiale et les firmes multinationales", Editions du Seuil, Paris, 1973.

LEVINSON, CHARLES, "Le contre-pouvoir multinational, la riposte syndical", Editions du Seuil, Paris, 1974.

LIEBHABERG, BRUNO, "Relations industrielles et entreprises multinationales en Europe", P.U.F.-C.E.E.I.M., Paris, 1980.

LIPIETZ, ALAIN, "Le capital et son espace, la découverte", Maspero, Paris, 1977.

LIU, MICHEL, "L'Approche socio-technique de l'organisation", Les éditions de l'Organisation, Paris, 1983.

LUSSATO, BRUNO, "Introduction critique aux théories des organisations", Dunod, Paris, 1972.

- MACDOUGALL, G. D. A., "The Benefits and Costs of Private Investment from Abroad: A Theoretical Approach", *Econ. Record*, 36 (March), 1960.
- MACHLUP, FRITZ, "Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial", *The American Economic Review*, vol. LVII, n° 1, March 1967.
- MACHLUP, FRITZ, "Essais de sémantique économique", Calmann Lévy, Paris, 1971.
- MADEUF, BERNARDETTE, QUIERS- VALETTE, SUZANNE, "Les investissements industriels français à l'étranger étude exploratoire", étude réalisée au Centre d'Etudes et de Recherches sur l'Entreprise Multinationale de l'Université de Paris X Nanterre, (ronéoté) 1975.
- MADEUF, BERNARDETTE, "L'ordre technologique international", *La documentation française*, Novembre, 1981.
- MADEUF, BERNARDETTE, OMINAMI, CARLOS, "Crise et investissement international", *Revue économique*, n° 5, Septembre, 1983.
- MADSEN, AXEL, "Private Power, multinational Corporations and their role in survival of our Planet", Abacus, London, 1981.
- MADUREIRA PINTO, JOSÉ, "Questões de Metodologia Sociológica", *Cadernos de Ciências Sociais* n° 1, Junho 1984, n° 2, n° 3.
- MALAUSSENA de PERNO J.-L., "Stratégie des grandes firmes et conditions de la croissance généralisée: premiers éléments pour une théorie de l'oligopole international", *Economies et Sociétés*, Cahiers de l'ISEA, n° 6, juin, Paris, 1971.
- MARCY, G., "Economie internationale", Presses Universitaires de France, Coll. Thémis, 3 ième édition, Paris, 1976.
- MAROIS B., "Le désinvestissement des firmes étrangères en France", *Revue Française de Gestion* n° 14, 1978.

- MARROIS B., "Le désinvestissement des firmes françaises à l'étranger",  
Revue Banque avril 1977.
- MARROIS BERNARD, "Les finances des sociétés multinationales", Economica,  
Paris, 1979.
- MARROIS BERNARD, "Le processus de prise de décision en matière de désinvestissement à l'étranger", Cahiers de Recherche du Centre  
d'Etudes Supérieures des Affaires (ronéoté)
- MARRIS, ROBIN, "The Economic Theory of Managerial Capitalism", New  
York: McMillan, 1964 (traduction: L'entreprise capitaliste  
moderne, Dunod, Paris, 1971).
- MARTINET, ALAIN-CHARLES, "Analyse de l'environnement, planification  
et management stratégiques de la grande entreprise" Thèse de  
doctorat d'Etat en Sciences de la gestion, Université de Paris-  
-Dauphine, 1975.
- MARTINET, ALAIN-CHARLES, "Stratégie" Vuibert gestion, Paris, 1983.
- MARTINET, ALAIN-CHARLES, "Management stratégique: organisation et  
politique", McGraw-Hill, Paris, 1984.
- MARTINET, ALAIN-CHARLES et PETIT GEORGES, "L'entreprise dans un  
monde en changement", Editions Ouvrières- Editions du Seuil,  
Paris, 1982.
- MARTINS PEREIRA, JOÃO, "Pensar Portugal hoje; os caminhos actuais do  
capitalismo português", Publicações Dom Quixote, Lisboa 1979  
(3me édition).
- MARTINS, MARIA BELMIRA, "As multinacionais em Portugal", Editorial  
Estampa, Lisboa 1976.
- MARTINS, MARIA BELMIRA, "Sociedades e grupos em Portugal", Editorial  
Estampa, Lisboa 1976.
- MASINI, JEAN, "Multinationales et pays en développement, le profit  
et la croissance", P.U.F.-I.R.M., Genève, 1986.

- MASINI, JEAN, IKONICOFF, M., ILDLICKI, C., LANZAROTTI, M.; "Les multinationales et le developpement, trois entreprises et la Côte d'Ivoire", P.U.F.-CEEIM, Paris, 1979.
- MATEUS, AUGUSTO, "Economia Portuguesa: Que crise?", Economia e Socialismo nova serie n° 59, Outubro-Dezembro, 1983.
- MÉLÈSE, JACQUES, "Approches systématiques des organisations", Editions Hommes et Techniques, Suresnes, 1979.
- MÉLÈSE, JACQUES, "La gestion par les systèmes", Editions Hommes et Techniques, Suresnes, 1971.
- MERLE, MARCEL, "Sociologie des Relations internationales", Dalloz, Paris, 1974
- MEYER, JEAN, "Objectifs et stratégies de l'entreprise", Dunod, Paris, 1971.
- MICHALET C.-A., "Pourquoi les entreprises deviennent-elles multinationales? Le cas français", Colloque international n° 549 du CNRS. Rennes, septembre 1972.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, "Le capitalisme mondial", P.U.F., Paris, 1976.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, (sous la direction de), "L'integration de l'economie française dans l'economie mondiale", Economica, Paris, 1984.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, "L'entreprise plurinationale", Dunod, Paris, 1969.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, "Les multinationales face à la crise", P.U.F.-I.R.M., Genève, 1985.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, D. MICHEL, MADEUF, BERNARDETTE, OMINAMI, CARLOS, "Nationalisations et internationalisation, strategies des multinationales françaises dans la crise, la decouverte", Maspero, Paris, 1983.
- MICHALET, CHARLES-ALBERT, DELAPIERRE MICHEL, "La multinationalisation

des entreprises françaises", Gauthier-Villars, Paris, 1973.

MICHALET, CHARLES-ALBERT, MICHEL DELAPIERRE, "Les implantations étrangères en France: stratégies et structures" Calmann-Levy, Paris, 1976.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE, GRESI-"La division internationale du travail", La documentation française, Paris, 1976.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE "Colloque sur le redéploiement industriel", La documentation française, Paris, 1975.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DE LA RECHERCHE "Perspectives de la localisation internationale des activités industrielles", La documentation française, Paris, 1976.

MINISTERIO DO PLANO E COORDENAÇÃO ECONOMICA "A economia portuguesa - o projecto de plano para 1978", Lisboa, 1977.

MINTZBERG, HENRI, "Structure et dynamique des organisations", Les Editions d'Organisation, Paris, 1982.

MINTZBERG, HENRI, "Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre", Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

MOCI, LE, n° 528 "Portugal grand ouvert aux français", 8 Nov., Paris 1982.

MODELSKI, GEORGE (ed) "Transnational Corporations and world order", W. H. Freeman and Company, San Francisco, 1979.

MONTMORILLON, BERNARD DE, "Les groupes industriels, stratégies et structures", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de la Gestion, Université de Paris-Dauphine, 1980.

MONTMORILLON, BERNARD DE, "Comportement national et international de quelques grands groupes industriels allemands", Revue Française de Gestion, Nov-Dec, 1978.

- MORCILLO, PATRICE, VAUGHIS, PANAYOTIS, "L'adhésion de l'Espagne, de la Grèce et du Portugal aux Communautés Européennes; Les industries des pays adhérents et leur place dans la Division Internationale du travail dans l'Europe à Douze", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences Economiques, Université de Paris Dauphine, 1981.
- MORIN, FRANÇOIS, "Structure financière du capitalisme français", Calmann-Levy, Paris, 1974.
- MORIN, FRANÇOIS, "Le capitalisme en France", Les Editions du Cerf, Paris, 1976.
- MORIN, EDGARD, "Science avec conscience", Fayard, Paris, 1982.
- MORIN, EDGARD, "La méthode, la nature de la nature", Points, Paris, 1977.
- MORIN, EDGARD, "La méthode, la vie de la vie", Editions du Seuil, Paris, 1980.
- MORIN, EDGARD, "La méthode, la connaissance de la connaissance", Editions du Seuil, Paris, 1986.
- MORIN, EDGARD, "O problema epistemológico da complexidade", Publicações Europa-America, Lisboa, 1984.
- MORIN, PIERRE, "Le développement des organisations" Dunod, Paris, 1976.
- MORVAN, YVES, "Economie industrielle", P.U.F., Paris, 1976.
- MORVAN, YVES, "La concentration industrielle de l'industrie en France", Armand Colin, Paris, 1972.
- MOULINS, JEAN LOUIS, "Stratégies d'implantations internationales des firmes automobiles", Etudes et Documents de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, 1979.

UCCHIELLI, JEAN LOUIS, "Les firmes multinationales: mutations et nouvelles perspectives", Economica, Paris, 1985.

UCCHIELLI, JEAN LOUIS, "Facteurs spécifiques et investissements internationaux", Thèse de Doctorat de 3<sup>ème</sup> cycle en Economie Internationale, Université de Paris I.

UCCHIELLI, JEAN LOUIS, THUILLIER, J. P., MICHALET, CHARLES-ALBERT, ASSUDRIE-DUCHENE BERNARD, "Multinationales Européennes et investissements croisés", Economica, Paris, 1982.

UCCHIELLI, JEAN LOUIS, MICHEL SOLLOGOUB, "L'échange international, fondements théoriques et analyses empiriques", Economica, Paris, 1980.

UCCHIELLI, ROGER, "O questionário na pesquisa psicossocial", Livraria Martins Fontes Editora, São Paulo, 1979.

MULTINATIONAL INFO, "Les entreprises multinationales et l'intégration Européenne les limites du Marché Commun", Conférence de Londres organisé par le Financial Times et l'I.R.M., Genève, 10 Juin, 1984.

MURRAY, ROBIN (ed.), "Multinationals beyond the market", The Harvest Press., Brighton, 1981.

MURTEIRA, BENTO JOSÉ FERREIRA, "Probabilidades e Estatística", Editora McGraw-Hill de Portugal, Lisboa, 1980.

MURTEIRA, AURORA, MURTEIRA, MARIO, "A inserção da economia portuguesa na D.I.T. (Notas para um debate), Economia e Socialismo nova série n<sup>o</sup> 59, Outubro-Dezembro, 1983.

MEGANDHI, A.R. "Organization Theory in an Open System: A Study of Transferring Advanced Management Practices to Developing Nations", New York: Dunellen, 1975.

- NEGANDHI, A. R., and B. R. BALIGA, "Quest for Survival and Growth: A Comparative Study of American, European, and Japanese Multinationals", New York: Praeger, 1979.
- NEGANDHI, ARNANT. PRASAD, S. BENJAMIN, "Comparative management", Meredith Corporation, 1971.
- NEGANDHI, ARNANT R. (ed), "Functioning of the Multinational Corporation: A Global Comparative Study, New York: Pergamon, 1980.
- NEZEYS, BERTRAND, "Les relations économiques extérieures de la France", Economica, Paris, 1982.
- NOUVEL ECONOMISTE, LE, "Classement des 5000 premières sociétés françaises et européennes", numero hors serie, Paris, Nov., 1977.
- NOUVEL ECONOMISTE, LE, "Classement des 5000 premières sociétés françaises et européennes", numero hors serie, Paris, Nov., 1980.
- NUSSENBAUM, MAURICE, "La decision d'investissement dans l'entreprise", Economica, Paris, 1978.
- OCDE, "Etudes économiques", "Portugal", Dec. 1977.
- OCDE, "Etudes économiques", "Portugal", Juillet, 1979.
- OCDE, "Investissement international et entreprises multinationales", reexamen de la Declaration et des Decisions de 1976, Paris, 1979.
- OCDE, "Investissement international et entreprises multinationales, les stimulants et les obstacles et les processus de l'investissement international", Paris, 1983.
- OCDE, "L'ajustement structurel et les entreprises multinationales", Paris, 1985.
- OCDE, "Tendances recentes des investissements directs internationaux", Paris, 1981.
- OCDE, "Pratiques comptables en usage dans les pays membres de l'O.C.D.E.", Paris, 1980.

- OCDE, "Pratiques commerciales restrictives des entreprises multinationales", 1977.
- LIVEIRA DOMINGUES, CRISTIANO AFONSO, MARTINS LUZ, MARIA MANUELA, "Transferencia de Tecnologia e dependencia Tecnológica em Portugal: Diagnostico de situação na Industria Transformadora Portuguesa" Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Industria e Energia, Lisboa, 1980.
- LIVEIRA RENDEIRO, JOÃO, "Estrategia Industrial na Integração Europeia", Banco de Fomento Nacional, Lisboa, 1984.
- MAN, CHARLES, "New forus of international investment in developing countries", Development Center Studies, OCDE, Paris, 1984.
- .N.U., Centre sur les Societés Transnationales "Les societês transnationales dans le developpement mondial un reexamen", 1978.
- .N.U., Centre sur les Societés Transnationales "Les societês transnationales dans le developpement mondial", troisiême étude, 1983.
- PTNER, STANFORD, "Analise de sistemas empresariais", Ao Livro Tecnico, Rio de Janeiro, 1971. (traduction portugaise de l'american)
- RDONNEAU, PASCAL, "Les multinationales contre les états", Editions ouvrières, Paris, 1975.
- TERBECK, LARS (ed.) "The management of head quarters-subsiidiary relationships in multinational corporation", St. Martin's Press, New York, 1981.
- AGÉS, MAX, BONETTI, MICHEL, GAULEJAC VINCENT DE, DESCENDRE, DANIEL, "L'emprise de l'organisation", P.U.F., Paris, 1979.
- AGNY, FRANÇOISE, "Introduction à l'economie d'entreprise", Dunod, Paris, 1969.
- ALLOIX, CHRISTIAN, "L'internationalisation du capital", François Maspero, Paris, 1975.

- ALLOIX, CHRISTIAN, "Les firmes multinationales et le procès d'internationalisation", François Maspero, Paris, 1973.
- ALLOIX, CHRISTIAN, "L'economie mondiale capitaliste", Tome 1 et 2, François Maspero, Paris, 1971.
- ALLOIX, CHRISTIAN, "Procès de production et crise du capitalisme", P.U.G.-François Maspero, Grenoble, 1977.
- PALMADE, GUY (ed.) "L'economique et les sciences humaines", Dunod, Paris, 1967.
- PALMADE, JACQUELINE, "Conflits de Transculturation chez les cadres moyens au Cameroun et au Senegal", Thèse de Doctorat de 3me cycle, Université de Paris VII, 1972.
- PALMADE, JACQUELINE, "Systeme symbolique et ideologique de l'habiter", Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Toulouse-le-Mirail, 1981.
- PALMADE, JACQUELINE, "Les enquêtes psychosociologiques et les études de motivation", in "L'economique et les sciences humaines", sous la direction de Palmade, Guy, Dunod, Paris, 1967.
- PARENT, JEAN, "Les firmes industrielles", Tome 1,2,3. P.U.F., Paris, 1975.
- PAUL, DANIEL, "Théories et pratiques de management stratégique", Thèse, Paris IX Dauphine, 1979.
- PAUL, DANIEL, VIOLLIER, BERNARD, "Adapter la planification d'entreprise", Les Editions d'Organisation, Institut Français de Gestion, Paris, 1976.
- PENROSE, EDITH T., "The Theory of the Growth of the Firm", New York: Wiley, 1959.
- PERLMUTTER, H., "L'Entreprise Internationale; Trois Conceptions", Revue Economique et Sociale, Lausanne, Mai 1968.
- PERLMUTTER, H., "Multinational Corporations", Columbia Journal of

World Business, January-February 1969.

ERLMUTTER, H., "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", Columbia Journal of World Business 4 (January-February) 1969.

ERRIOT, CHRISTINE, "Le risque de change et la consolidation des comptes de groupes multinationales", P.U.F., Paris, 1983.

ERROUX, FRANÇOIS, "Dialogue des monopoles et des nations", P.U.G., Grenoble, 1982.

ERROUX, FRANÇOIS, "L'economie du XXme siècle", P.U.F., Paris, 1964.

ERROUX, FRANÇOIS, "Les unités transnationales (U.T.N.) et la rénovation de la theorie de l'équilibre general (interieur et exterieur)", Mondes en developpement n° 12, 1975.

ERROW, CHARLES, "Analise organizacional, um enfoque sociologico", Atlas, São Paulo, 1976 (traduction portugaise de l'americain).

ERRES DE LIMA, MARINUS, "Inquerito sociologico, problemas de metodologia", Editorial Presença, Lisboa, 1982.

ERISANI, EDGARD, "La France dans le conflit economique mondial", Hachette, Paris, 1979.

ERONTE FERREIRA, MARIA MARGARIDA, "A competitividade externa dos paises do sul da Europa", Planeamento, Lisboa, 1984.

ERAKASH, SETHI and HOLTON, RICHARD, "Management of the multinationals", The Free Press, New York, 1974.

ERAS, BERNARD, "Stratégies organisationnelles des firmes multinationales", Enseignement et Gestion n° spécial 1978.

ERAS, BERNARD, "La firme multinationale face au risque", P.U.F., Paris, 1980.

ERASAD, S. B. and KRISHNA SHETTY, Y., "An Introduction to multinational management", Prentice-Hall, Englewood-Cliffs, New Jersey, 1976.

ERUELLES, J. A., "Multinacionales nacimiento y desarrollo de una estrategia"

- tegia empresarial diferente", Editorial Index, Madrid-Barcelona, 1980.
- UGH, D. S, (ed.) "Organisation theory", Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England, 1971.
- UGH, DEREK, HICKSON, HINNINGS, MAC DONALD, TURNER, LUPTON, "The context of organization structure", Ad.S.Q., n° 14, 1969.
- UIERS-VALETTE, SUZANNE, "Investissements industriels français à l'étranger et nouvelle division internationale du travail", Chroniques de la S.E.D.E.I.S., tome XVIII, n° 4, 15 février 1978.
- UIERS-VALETTE SUZANNE, SAUVIAT CATHERINE, "Les firmes multinationales d'origine française et l'exportation", Chroniques d'actualité de la S.E.D.E.I.S. n° 14, t. XXI, 15 juillet 1979.
- ACHID, M'RABET, "Les fondements de la decision d'investissement de la grande entreprise", Doctorat d'Etat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine, 1982.
- MAGAZZI, GIORGIO, "Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment", International Monetary Fund Staff Papers, vol. XX n° 2, July 1973.
- RAINELLI, MICHEL, "La multinationalisation des firmes", Economica, Paris, 1979.
- RAMOS DOS SANTOS, AMERICO, "Economia Portuguesa: Dez Anos Cinco Modelos (1969-1978)", Economia e Socialismo n° 25-26/Abril-Maio 1978.
- REIFFERS, JEAN LOUIS, "Sociétés transnationales et développement endogène", Les Presses de l'Unesco, Paris, 1981.
- REIFFERS, JEAN LOUIS, (ed) "Economie et finance internationales", Dunod, Paris, 1982.
- REVUE D'ECONOMIE INDUSTRIELLE, "Vers une nouvelle division internationale du travail", n° 14, 4me trimestre, 1980.

YNAUD, DENIS, "Une etude exploratoire sur la strategie des petites et moyennes entreprises multinationales"; Centre d'Etude et de Recherche sur les organisations et la Gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, Janvier, 1979.

RICHMAN, BARRY and COFEN MELVYN, "International management and economic development", McGraw-Hill, New York, 1972.

ROBBINS, SIDNEY M. & STOBAUGH, ROBERT B. "Money in the Multinational Enterprise: A Study of Financial Policy", Basic Books: London, 1973.

ROBINSON, RICHARD D., "International Management" Holt, Rinehard and Winston, 1967.

ROBINSON, R. D., "International Business Policy", Holt, Rinehard & Winston., New York, 1964.

ROBINSON, R. D., (1973) "International Business Management: A Guide to Decision-Making", Holt, Rinehart & Winston: London & New York, 1973.

ROLO, JOSÉ MANUEL, "Capitalismo Tecnologia e dependencia em Portugal", Editorial Preseça/ Gabinete de Investigações Sociais, Lisboa, 1977.

ROMÃO, ANTONIO, "O papel do investimento estrangeiro em Portugal", comunicação à 2ª Conferencia dos Economistas, Modernização da Economia Portuguesa, Associação Portuguesa de Economistas, Dezembro, 1984.

ROMÃO, ANTONIO, "A inserção internacional da economia portuguesa", Economia e Socialismo, Nova Serie nº 61, Abril-Junho 1984.

ROQUE DE OLIVEIRA, ISABEL, "O Investimento estrangeiro em Portugal", Ier Congrês des Economistes Portugais, Oct. 1982.

- ROYON, MICHEL, "La transnationalisation de la production, le cas des industries chimiques", Presses Universitaires de Lyon, Lyon, 1980.
- RUGMAN, A. M., "Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets", New York: Columbia University Press., Croom Helm, London, 1981.
- RUGMAN, A. M. (ed.) "New theories of the multinational enterprises", Croom Helm, London, 1982.
- SAIAS, MAURICE, MONTEBELLO, MICHEL, GREFFEUILLE, JEAN, "Elaboration de strategies industrielles, les scenarios strategiques", Etudes et documents de l'I.A.E. d'Aix-en-Provence, 1979.
- SALGADO DE MATOS, LUIS, "Investimentos Estrangeiros em Portugal", Seara Nova, Lisboa, 1973.
- SALLENAVE, JEAN PAUL, "La strategie de l'entreprise, face à la concurrence", Les Editions de l'Organisation, Paris, 1973.
- SALLENAVE, JEAN PAUL, "La P.M.E. face aux marchés étrangers", Gaetan Morin, Les Editions de l'Organisation, Chicoutimi, Canada, 1978.
- SAUTTER, CHRISTIAN ET ALII, "Fresque historique du système productif", INSEE, Paris, 1974.
- SAVARY, JULIEN, "Les multinationales françaises", P.U.F.-I.R.M., Paris, 1981.
- SAVARY, JULIEN, "La France dans la division internationale du travail: une approche par l'investissement direct international", Revue économique vol. 32, n° 4, Juillet, 1981.
- SCAPERLANDA, A. E., et MAUER, L. J., "The Determinants of U.S. Direct Investment in the E.E.C."; American Economic Review, vol. 59, September 1969.
- SCAPERLANDA, A. E., et MAUER, L. J., "Errata: The Determinants of U.S. Direct Investment in E.E.C.", American Economic Review, vol. 61, 1971.

- APERLANDA, A. E., et MAUER, L. J., "The Determinants of Direct Investment in the E.E.C.; Reply to Comments by M. A. Goldberg", American Economic Review, vol. 62, 1972.
- HEID, JEAN CLAUDE, "Les grands auteurs en organisation", Dunod, Paris, 1980.
- HMIDT, CHRISTIAN, "Réflexion d'un théoricien naif à l'usage des acteurs du redéploiement mondial", in Compétition internationale et redéploiement géographique, Paris, New York, Masson, 1978.
- HMIDT, CHRISTIAN, "La semantique economique en question et recherche sur les fondements de l'economie theorique", Calmann-Levy, Paris, 1985.
- HWENDIMAN, JONH, "Strategic and Long-Range Planning for multinational corporations", Praeger Publishers, New York, 1973.
- QUEIRA CARVALHO, JOSÉ ANTONIO, "Sistemas de gestão empresarial", Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia, Lisboa, 1985.
- QUEIRA CARVALHO, JOSÉ ANTONIO, "A adesão de Portugal à CEE, uma opção historica um imperativo de desenvolvimento", Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Economia, Lisboa, 1985.
- QUEIRA CARVALHO, JOSÉ ANTONIO, "La negociation des entreprises avec un etat étranger" in Cahiers du C.E.D.E., Instituto Superior de Economia, Lisboa, 1986.
- PEZ, LUCIEN, "Critique de la Decision", Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques, Paris, 1976.
- EGEL, SIDNEY, "Non parametric statistics for behavioral sciences", International Student Edition, McGraw-Hill, New York, 1956.
- ILVA, ARMINDO, "A Industria Transformadora Portuguesa e a Adesão à CEE", Estudos de Economia, vol. nº 1, Set-Dez, 1981.

ILVA, ARMINDO et ALII, "Empresas multinacionais e internacionalização do capital, com uma aproximação ao caso português", Iniciativas Editoriais, Lisboa, 1977.

SIMÕES, VITOR CORADO, "Origem do capital e vocação exportadora do investimento estrangeiro na indústria portuguesa", Investimento e Tecnologia 2, Lisboa, 1983.

SIMÕES, VITOR CORADO, "Importação de Tecnologia e política tecnológica, algumas reflexões", Investimento e Tecnologia 1, Lisboa, 1984.

SIMÕES, VITOR CORADO, "Importação Contractual de tecnologia e desenvolvimento Tecnológico", Desenvolvimento nº 1, Lisboa, 1986.

SIMÕES, VITOR CORADO, AFONSO, ISABEL, PIRES MANUELA; "O investimento estrangeiro em Portugal- resultados do inquerito", Investimento e Tecnologia 1, Lisboa, 1982.

SIMÕES, VITOR CORADO, CRISTOVÃO, ANTONIO, "Caracterização e comportamento das maiores empresas industriais com capital estrangeiro: uma análise comparativa", Lisboa, Instituto do Investimento Estrangeiro, Lisboa, 1982 (ronéoté)

SIMÕES, VITOR CORADO, "Investimento estrangeiro e inovação em Portugal", seminaire sur l'innovation ayant pour base la technologie, Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica et National Academy of Science des E.U.A., Povia do Varzim, 1984.

SIMÕES, VITOR CORADO, (Portugal, Dunning, Jonh ed.) "Multinational enterprises, economic structure and international competitiveness", Jonh Wiley, Chicherter, 1985.

SIMÕES, VITOR CORADO, "Orientação sectorial do investimento directo estrangeiro na indústria transformadora: um exercício de ordenação multicriterios", document ronéoté, Instituto do Investimento Estrangeiro, Lisboa, 1984.

- MÕES, VITOR CORADO, "O envolvimento internacional da economia portuguesa: uma análise dos fluxos de investimento", Estudos de Economia, vol. VI, nº 1, Oct/Dec, Lisboa, 1985.
- MÕES, VITOR CORADO, "Investimento estrangeiro em Portugal, panorama genérico", Economia, Lisboa, 1986.
- MÕES, VITOR CORADO, "Portugal and FDI attraction: a multi-criteria approach", document ronéoté, Institut de l'Investissement Etranger du Portugal, Lisbonne.
- MON, H. A., "Administrative Behaviour", a study of decision-making process in administrative organization, London, Mac Millan Ltd, 3 édition, 1976.
- MON, H. A., "On How to Decide what to Do", The Bell Journal of Economics, autumn 1978, vol. IX, nº 2.
- MON, H. A., "The Sciences of the artificial", MIT Press, Cambridge (Mass.) 1969.
- MON, H. A. et MARCH J. G., "Les organisations", Dunod, 1971.
- MON, HERBERT A., "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Sciences", The American Economic Review, vol. 49, nº 3, June 1959.
- MON, YVES, TÉZENAS DU MONTCEL HENRI, "Economie des ressources humaines dans l'entreprise", Masson, Paris, 1978.
- POULAGE BERNARD, "Strategies industrielles et sociales des groupes français", Université des Sciences Sociales de Grenoble, IREP, Grenoble.
- POUSA SANTOS, BOAVENTURA DE, "Estado e Sociedade na semiperiferia do sistema mundial: o caso português", Analise Social, vol. XXI (87-88-89) 1985.
- TEINER, GEORGES, MINER, JONH, "Management policy and strategy", Macmillan Publishing Co Inc., 1977.

- EVENS, GUY V. G., "The Determinants of Investment", in J. H. Dunning: Economic Analysis and the Multinational Enterprise, 1974.
- TOFFAES, CHRISTIAN, "La grande menace industrielle", Calmann-Levy, Paris, 1978.
- TOPFORD J. M. et J. H. DUNNING, "Multinationals", Company Performance and Global Trends, Macmillan, Londres, 1983.
- TOPFORD, J. M., and L. T. Wells, Jr., "Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Subsidiaries", New York: Basic Books., 1972.
- TOURDZÉ, YVES, "Organisation, anti-organisation", Repères, Maison Mame, Tours, 1973.
- ABATONI, PIERRE, JARNIOU PIERRE, "Les systèmes de gestion", P.U.F., Paris, 1975.
- AMAMES, RAMON, "Estrutura da Economia Internacional", Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1974.
- AVEIRA, ELISA, "Impacto da integração económica no investimento estrangeiro; proposta duma metodologia", Conference sur "A evolução recente e perspectivas de transformação da economia portuguesa" organisé par le CISEP (Centro de Investigação sobre Economia Portuguesa) Instituto Superior de Economia de Lisboa, Avril, 1983.
- EZENAS DU MONTCEL, HENRI, "Dictionnaire des Sciences de la Gestion", Maison Mame, Tours, 1972.
- CHARAKAN, P. K. M., "La division internationale du travail et les entreprises multinationales", P.U.F.-C.E.E.I.M., Paris, 1979.
- CHIÉTART, RAYMOND-ALAIN, "Le management" (coll. "que sais-je?") P.U.F. 1980.
- CHIÉTART, RAYMOND-ALAIN, "La stratégie d'entreprise", McGraw-Hill, Paris, 1984.

- THOMSON, JAMES, "Dinamica Organizacional", Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1976, traduction portugaise de "Organisation in Action" McGraw-Hill, 1967.
- LIANO, ANDRÉ, "La dialectique de la dependance", P.U.F., Paris, 1977.
- OURAINE, ALAIN, "La société post-industrielle", Editions Denoel, Paris, 1969.
- SURUMI, YOSHI, "Multinational Management, business strategy and government policy", Ballinger Publishing Company, 1984.
- UGENDHAT CHRISTOPHER, "Ces multinationales qui nous gouvernent", Grasset, Paris, 1973.
- UROT PAUL, PICHARD DU PAGE ROGER, "Les sociétés internationales", La Documentation française, Notes et études documentaires n°3709-3710, 20 juillet, Paris, 1970.
- URNER, LOUIS, "Le capital international" Arthaud, Paris, 1971.
- RBAN SABINE, "Réussir à l'exportation", Bordas, (coll. Dunod entreprise) Paris, 1979.
- RSUNIER, JEAN-CLAUDE, "Management International", P.U.F., Paris, 1985.
- VAITSOS, C. et SAUSSAY P., "Le seconde elargissement de la CEE et les strategies des firmes Transnationales", Revue d'Economie Industrielle, vol. 12, 29 trimestre, repris in Seers, Dudley and Vaitsos, Constantine, "The second enlargement of the E.E.C., the integration of unequal partners" MacMillan, London, 1982.
- VAITSOS, CONSTANTINE, "Intercountry Income Distribution and Transnational Enterprise", Oxford: Oxford University Press, 1974.
- VAUPEL, JAMES W., and CURHAN, JOAN P., "The Making of Multinational Enterprise: A Sourcebook of Tables Based on a Study of 187 Major U.S. Manufacturing Corporations, Boston: Harvard Business School, 1969.

- VELLAS F., "Stratégie industrielle et pouvoir de négociation, le programme Ford Fiesta", Thèse complémentaire, Université des Sciences sociales de Toulouse, 1978.
- VERNON, RAYMOND, "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quaterly Journal of Economics, vol. LXXX, May 1966,
- VERNON, RAYMOND, "Multinational Enterprise and National Sovereignty", Harvard Business Review, March-April 1967.
- VERNON, RAYMOND (ed), "The Technology Factor in International Trade, New York: National Bureau of Economic Research, Columbia University Press, 1970.
- VERNON, RAYMOND, "Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises", Basic Books, New York, 1971 (traduction française: "Les entreprises multinationales", Calman-Levy, Paris, 1973).
- VERNON, RAYMOND, "The Location of Economic Activity", in J. H. Dunning: Economic Analysis and the Multinational Enterprise, 1974.
- VERNON, RAYMOND, "Les conséquences économiques et politiques des entreprises multinationales", Editions Rahert Laffont, Paris, 1974.
- VERNON, RAYMOND & WELLS, L.T., "Manager in the International Economy", 3rd edn, Prentice-Hall: London & New York, 1976.
- WEILLER J. et COUSSY J., (eds), "Economie Internationale, automatismes et structures (faits, théorie et politiques), T. 1, Mouton, Paris, 1975.
- WICKHAM, SYLVAIN, "L'espace industriel européen", Calmann-Lévy, Paris, 1969.
- WILLIAMSON, OLIVER, "Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust implications", Free Press, New York, 1976.
- WOODWARD, JOAN, "Organização industrial", Atlas, São Paulo, 1977 (traduction portugaise de l'anglais)