

UNIVERSITE DE PARIS-DAUPHINE  
UER SCIENCES DES ORGANISATIONS

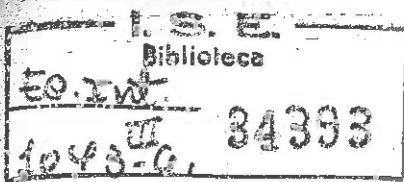
THESE POUR L'OBTENTION DU TITRE  
DE "DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION"  
DOCTORAT D'ETAT

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

*3<sup>ème</sup> Partie*

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antônio de Brito Sequeira Carvalho



RESERVADO



HG-S642.C37 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

*3<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.

3<sup>ème</sup> PARTIE

Sous la direction du Professeur Pierre Jarniou

José Antonio de Brito Sequeira Carvalho

CHAPITRE V

L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE  
MAISONS-MERES / IMPLANTATIONS PORTUGAISES

## 5 = L'INTEGRATION ORGANISATIONNELLE MAISONS-MERES / IMPLANTATIONS PORTUGAISES:

Dans le chapitre précédent nous avons eu l'occasion d'analyser les stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal à l'aide d'un modèle partiel multidimensionnel d'analyse stratégique qui s'inspire de celui élaboré par Igor Ansoff (Fig. 1) (1).

Il s'agit d'un segment de notre modèle théorique global des implantations françaises au Portugal, car il s'intègre et s'articule directement dans le modèle systémique intégré d'analyse stratégique et organisationnelle que l'on a explicité dans le chapitre 2.

Ce modèle partiel d'analyse stratégique nous a permis de répondre à la question du pourquoi, en termes de facteurs déterminants, du mouvement d'implantation de ces entreprises au Portugal, sans tomber dans les explications unidimensionnelles avancées, soit par les analyses néo-classiques, soit par les analyses marxistes orthodoxes, qui, avec leur vision réductionniste et simpliste, ramènent, en termes explicatifs, tous les mouvements stratégiques et toutes les actions des organisations économiques à la stricte poursuite d'une logique unidimensionnelle de recherche de profit (2).

Une fois accomplies les stratégies d'implantation, les groupes se retrouvent avec une nouvelle unité organisationnelle qui doit être gérée (selon des degrés variables en fonction des contraintes et des politiques spécifiques à chaque groupe) à partir de leurs instances centrales.

Pour résoudre ce problème organisationnel, les entreprises ont créé et mis en fonctionnement des systèmes administratifs spécifiques qui leur permettent la conduite et le contrôle des opérations de leurs implantations étrangères.

Pour étudier et analyser les systèmes de gestion des implantations françaises au Portugal, on a mis au point un modèle systémique descriptif intégré au modèle d'analyse stratégique qui s'inspire directement du schéma

---

(1) cf. Igor Ansoff : Corporate Strategy op. cit.

(2) On ne nie pas que le profit constitue le ressort fondamental de l'activité économique dans les sociétés capitalistes actuelles, mais on nie la réduction de toute l'activité économique à une logique élémentaire et schématique du profit qui, à notre avis, empêche d'analyser les vrais mécanismes de fonctionnement des organisations économiques.

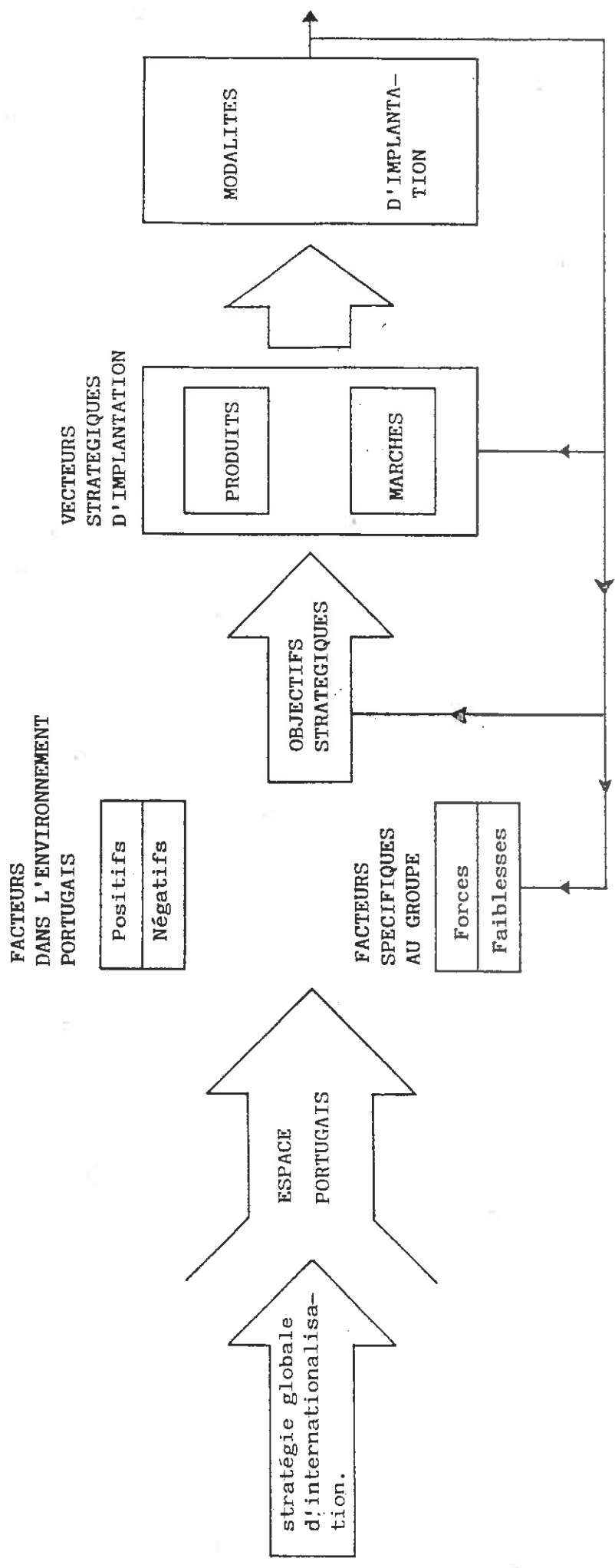


Fig. 1 - Sous-modèle d'analyse des stratégies d'implantation

du cycle du management (1). Ce système est décrit à la Fig. 2.

Dans ce système, nous rentrons donc, à vrai dire, dans le noyau des composants fonctionnels du cycle du management des implantations françaises au Portugal, à partir des instances centrales des groupes auxquels elles appartiennent.

En utilisant les concepts avancés par P. Lawrence et J. Lorsch (2), les chapitres suivants vont nous permettre d'analyser les mécanismes administratifs (3) par l'intermédiaire desquels les entreprises réalisent l'intégration du mouvement de différenciation organisationnel et d'environnement qui constitue leur implantation au Portugal.

Pour ces auteurs, la différenciation organisationnelle implique "non seulement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation des tâches dans les organisations, mais aussi la dimension: différences d'attitudes et de comportements psychologiques, qui est directement liée à la première" (4).

Quant à l'intégration, ils la définissent (quoique d'une façon pas totalement explicite) comme la dimension psychologique des processus et des instruments de coordination fonctionnelle des tâches différenciées et spécialisées qui constituent les activités des organisations (5).

Dans le cas des entreprises qui se sont implantées à l'étranger, cette implantation implique, comme C.A. Michalet (6) et S. Hymer (7) l'ont mis en évidence, un changement considérable du point de vue quantitatif et qualitatif des degrés de différenciation organisationnelle des entreprises.

De ce fait, et en termes de fonctionnalité manageriale, cette différenciation accentuée nécessite la mise en oeuvre de mécanismes supplémentaires

---

(1) cf. H. Koontz et C. O'Donnel op. cit. ; Marcel Laflamme op. cit., José Antonio Sequeira Carvalho op. cit.

(2) Organisation et environnement op. cit.

(3) Notre objectif étant : analyser 82 entreprises françaises implantées au Portugal, on n'a retenu que l'aspect instrumental et administratif des structures organisationnelles mises en place, mais, comme le montre P. Jarniou in op. cit., les structures administratives n'ont de sens que par rapport à des systèmes d'action collective.

(4) op. cit.

(5) op. cit.

(6) op. cit.

(7) op. cit.

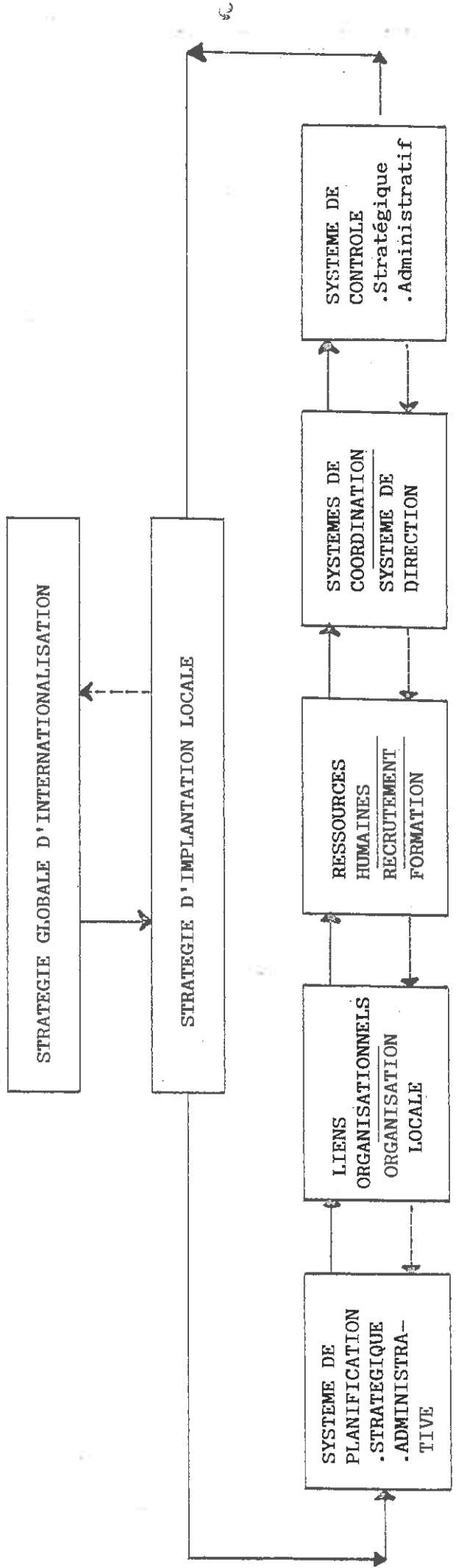


Fig. 2 - Système de gestion des implantations locales

d'intégration qui unifient, en termes fonctionnels, les activités étrangères dans l'espace organisationnel de concrétisation stratégique qui a été créé et mis en oeuvre, au niveau international, par les instances dirigeantes de ces groupes économiques.

Ce binôme d'explication socio-organisationnelle (différenciation / intégration) peut donc nous servir à interpréter la signification des configurations des processus et instruments administratifs concrètement mis en oeuvre par les entreprises multinationales, pour gérer leurs implantations étrangères.

Les systèmes d'intégration administrative entre les sociétés-mères et les implantations locales peuvent être représentés par le modèle théorique de recherche que l'on a esquissé dans le chapitre 2.

En suivant la logique instrumentale du cycle du management (1) on analysera dans ce chapitre deux rubriques fondamentales dans le processus de cette intégration :

- . les modalités administratives d'intégration des implantations locales dans les processus de planification globale des groupes où elles s'intègrent ; cette rubrique constitue un indice du degré d'intégration administrative de ces implantations, dans les processus de gestion pratiqués par les instances centrales de leurs groupes.

La définition opératoire de planification stratégique que nous avons utilisée dans ce travail est la suivante : elle consiste dans la planification globale à long terme des activités des entreprises.

- . la capacité de prise de décisions importantes au niveau des implantations locales, notamment le degré d'autonomie dont jouissent les implantations pour formuler leurs propres politiques. On a utilisé ici le concept de politique au sens de guide général d'action qui détermine le cadre à l'intérieur duquel se situent les activités.

Ces deux rubriques ont été explicitées par différentes questions concrètes dans le questionnaire, comme on peut le voir au tableau IPA 1. Ces questions

---

(1) qui, pour des raisons qui ne sont pas sans rapport avec les arguments critiques des schémas traditionnels d'explication des processus de décision avancés par Lucien Sfez in Critique de la Décision, éd. Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1976, ne doit pas être interprété d'une façon linéaire mais multidimensionnelle.

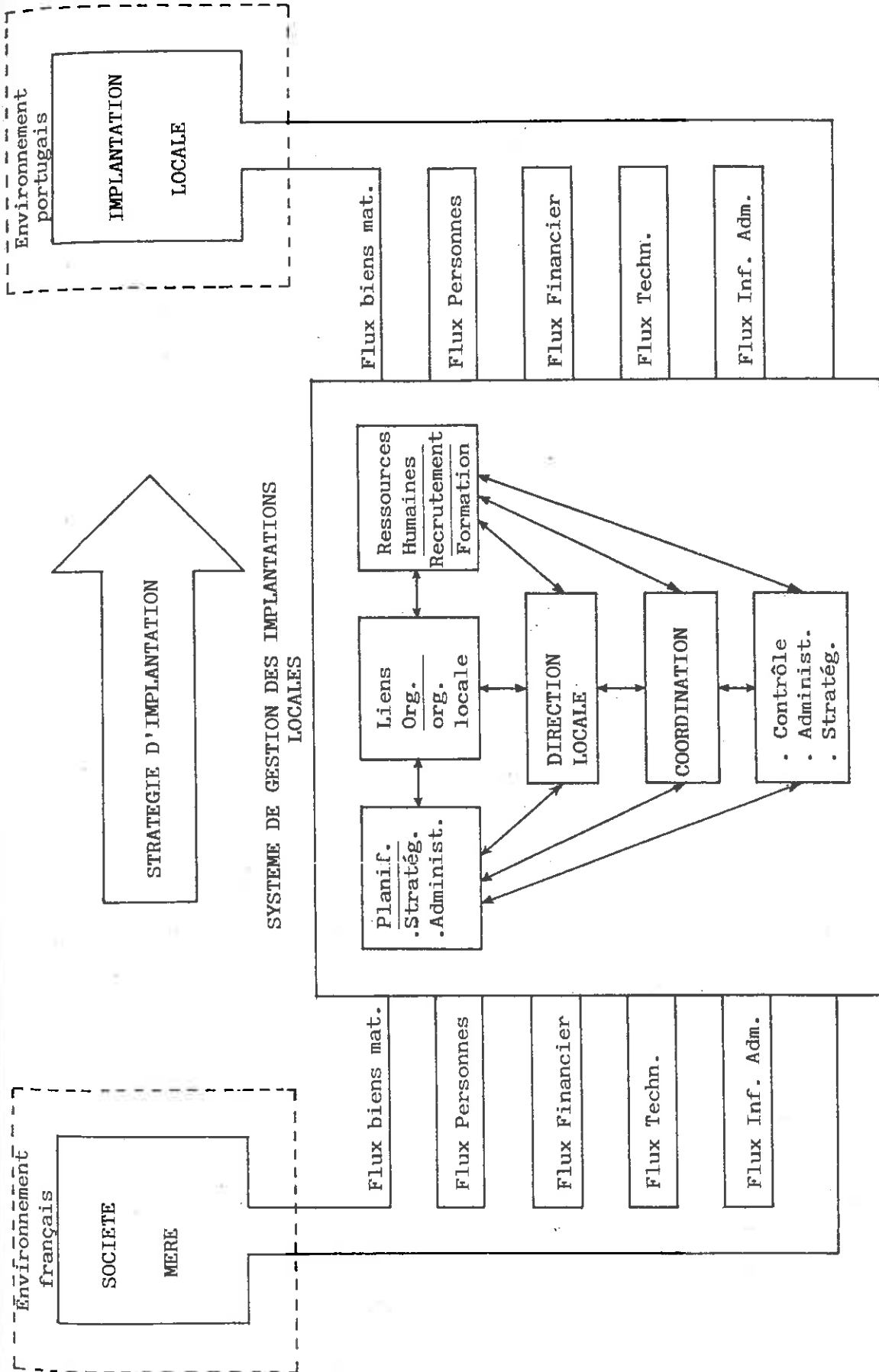


Fig. 3 - Modèle systémique de l'intégration administrative sociétés-mères / implantations locales.

désignent des processus et des instruments administratifs mis en oeuvre par les instances centrales des groupes pour gérer les implantations portugaises.

Selon la méthodologie d'analyse descriptive avec laquelle nous avons exploité notre modèle, nous allons essayer de montrer, dans ce chapitre, de quelle façon les facteurs de contingence sélectionnés déterminent les configurations organisationnelles prises par ces processus et ces instruments administratifs.

Nous mettrons donc en évidence le degré de détermination des facteurs: secteur d'appartenance, taille, date d'implantation au Portugal, objectifs stratégiques d'implantation et mode de contrôle des implantations, sur les modalités d'intégration administrative de ces implantations dans les processus de planification centraux et sur le degré d'autonomie stratégique dont elles jouissent pour formuler leur politique au niveau local (Fig. 4).

#### 5.1. - L'intégration des implantations locales dans les processus de décision politique et de planification des groupes respectifs, selon le secteur d'appartenance.

Dans ce chapitre on va essayer de mettre en évidence le degré d'intégration des implantations locales dans le système de prise de décision politique globale et de planification stratégique des groupes auxquels elles appartiennent. On utilise ici, comme dans les chapitres précédents, le concept de groupe, car le réseau des maisons-mères et des implantations étrangères (même si certaines implantations ne sont pas des filiales) constitue bien un groupe, non seulement au niveau juridique et financier, mais surtout au niveau organisationnel, qui est celui où nous nous situons dans ce travail (1).

#### L'intégration des implantations locales dans le système de planification globale du groupe :

Comme on peut le voir au tableau IPA 1, l'existence d'un système de planification stratégique pour l'ensemble des groupes varie selon l'appartenance sectorielle.

On doit néanmoins tenir compte du fait que, non seulement le concept

(1) Mais en veillant toujours à la pertinence de nos propositions par rapport aux contraintes imposées par les définitions juridiques et financières des situations dans lesquelles se trouvent les entreprises.

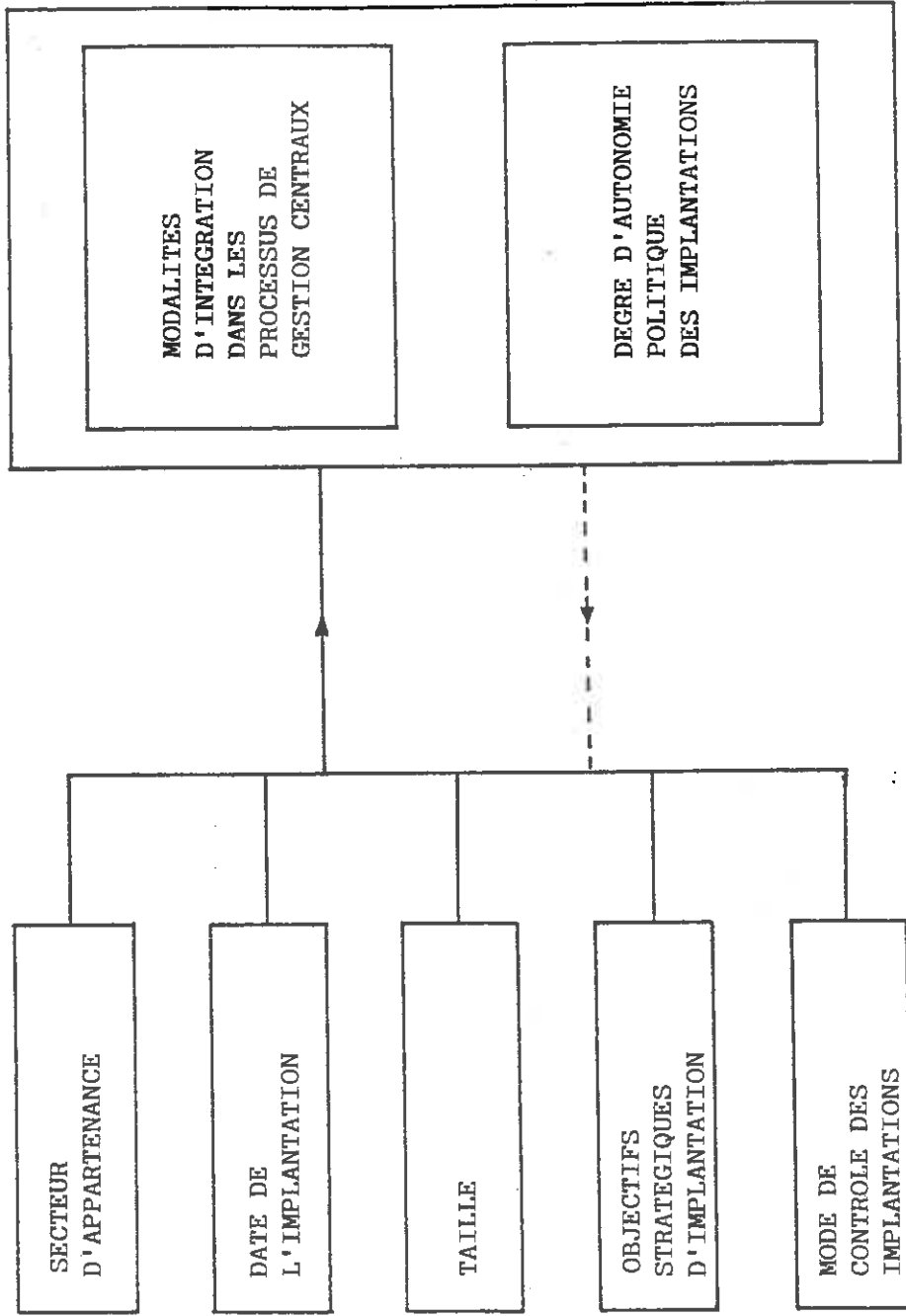


Fig. 4 : Représentation graphique des relations de détermination systématique entre les facteurs de contingence et le degré d'intégration des implantations locales dans les processus décisionnels centraux

de planification stratégique n'avait pas la même signification conceptuelle pour tous nos interviewés, mais aussi que le document institutionnel qui correspond à la formalisation instrumentale de la planification stratégique n'a pas le même contenu selon les entreprises. De ce fait, les résultats de l'enquête ne sont pas susceptibles d'interprétation tout à fait rigoureuse. Cependant, étant donné que ce sont les mécanismes d'intégration administrative des implantations locales, dans des groupes dominés par les maisons-mères respectives, qui constituent notre objet d'analyse, cette situation ne nous semble pas de nature à mettre en cause la validité de nos analyses.

La variation sectorielle de l'existence, ou de la non existence, d'un processus de planification stratégique au niveau central, tient du développement inégal du tissu d'entreprises intégrant les différents secteurs d'activité par rapport aux méthodes modernes de gestion. Dans les secteurs de la parachimie, de l'automobile, de la construction électrique, la presque totalité des entreprises : respectivement 91%, 100% et 80%, ont déclaré avoir un processus de planification stratégique au niveau central pour la totalité du groupe.

Dans le secteur de la mécanique lourde, 5 entreprises (45% du total) ont déclaré posséder une planification stratégique au niveau central, tandis que 4 (36%) ont déclaré ne pas en avoir. Dans le secteur de l'emballage, la totalité des entreprises a déclaré ne pas avoir de processus de planification stratégique, tandis que dans le secteur de la construction, ce taux est de 50%.

Ces variabilités sectorielles peuvent s'expliquer à un niveau plus profond de détermination organisationnelle. Il s'agit des processus techniques spécifiques aux différents secteurs. En effet, dans des secteurs comme la construction, en termes de planification, on agit plus au coup par coup selon les contrats obtenus, que dans le secteur de l'automobile ou de la construction électrique professionnelle.

Une répartition sectorielle se reproduit aussi, mais pas forcément dans le même sens, dans les réponses qui nous ont été fournies sur l'intégration (et ses modalités administratives) des implantations portugaises dans le processus de planification des groupes où elles s'intègrent, quand ils existent.

Ainsi, on peut remarquer que dans le secteur de la parachimie, sur 11 entreprises (91%) qui déclarent avoir un processus de planification global, 7 (63%) déclarent également que leur filiale portugaise s'intègre dans cette

planification par le biais de l'élaboration de budgets (pour 3 entreprises) et de plans propres aux filiales (pour 2 entreprises).

Dans le secteur de l'automobile, la totalité des filiales (1) analysées s'intègrent dans la planification globale des groupes respectifs, par le biais d'une programmation budgétaire pour les 4 entreprises du secteur. Deux ont déclaré élaborer des plans spécifiques au niveau des filiales, tandis qu'une filiale, l'usine de composants Renault, s'intègre dans les plans globaux de production du groupe.

Dans le secteur du textile-habillement, les 5 entreprises (2) ont déclaré que leurs filiales portugaises s'intégraient dans leurs plans globaux par l'intermédiaire de plans élaborés au niveau de ces filiales ; 4 ont déclaré élaborer aussi une programmation budgétaire intégrée au niveau de ces filiales.

Toutefois, dans d'autres secteurs spécifiques, impliquant, soit une implantation productive sur place, soit une autonomie de gestion, comme le gaz industriel (Air Liquide), l'ingénierie, la publicité, le verre, la restauration collective, la construction, la plupart (ou même la totalité) des implantations ne s'intègrent pas dans la planification globale des groupes respectifs.

#### 5.1.1. - Le degré d'autonomie stratégique des filiales selon les secteurs d'appartenance :

Malgré le fait que le degré d'autonomie des filiales (ou des succursales) soit déterminé directement, en grande partie, par d'autres facteurs de contingence (le mode de contrôle, les objectifs stratégiques, etc.) on peut néanmoins remarquer qu'il varie en fonction de l'appartenance sectorielle (facteur qui, dans la réalité de l'action stratégique, est structurellement lié aux autres déjà cités).

Dans le secteur automobile, 75% des filiales (3) des groupes compris dans notre échantillon, ont déclaré ne pas jouir d'autonomie pour formuler

(1) On a considéré dans ce travail 2 filiales pour Renault : 1 usine de montage et 1 usine de fabrication de moteurs, freins et essieux. Mais on n'a pas tenu compte du fait que Citroën et B. Faure détiennent aussi 2 filiales chacun, car on n'a pas pu avoir d'information spécifique les concernant.

(2) Le groupe Antoine Segard détient 3 filiales au Portugal, mais par manque d'information spécifique, on les englobe dans cette rubrique comme s'il n'en détenait qu'une seule.

leur propre politique, une seule ayant déclaré (1) détenir une telle autonomie. Il s'agit d'un secteur de concurrence oligopolistique, où même les filiales commerciales, ou les usines de montage, sont soumises à un étroit contrôle de la part des instances centrales.

De même, dans le secteur du textile, 4 filiales (82%) ne jouissent pas d'autonomie pour formuler leur propre politique. La filiale de commercialisation du groupe D.M.C. mise à part, il s'agit soit d'entreprises intégrées à des processus de production internationaux (2), soit d'entreprises familiales fermement gérées par leurs propriétaires (3).

Dans le secteur de l'ingénierie, l'absence d'autonomie citée par 4 entreprises (50% du total) est due au fait que ces entreprises se sont implantées dans le pays, essentiellement pour accompagner la réalisation de projets technologiquement mis au point et contrôlés par les services de la maison-mère (4). Toutefois, les entreprises de caractère durable, sur le marché local, acquièrent obligatoirement une autonomie pour formuler leur propre politique (5). On retrouve le même processus dans le secteur de la construction.

Dans ces deux secteurs (et surtout dans l'ingénierie) on peut aussi remarquer l'existence d'une autonomie pour formuler leur propre politique, 3 (37%) dans le secteur de l'ingénierie et deux dans le secteur de la construction, mais ces entreprises sont quand même entièrement dépendantes des maisons-mères, au niveau technologique (6).

Cette dépendance technologique, allant de pair avec une certaine autonomie stratégique, se retrouve aussi dans les entreprises des secteurs de la mécanique lourde, de l'automobile (7), de l'industrie alimentaire, de l'emballage (8), du textile (9), de la publicité (10). Il s'agit de secteurs (ou de sous-secteurs)

(1) Il s'agit de l'une des deux filiales de B. Faure qui produit pour le marché industriel local et qui n'est détenue qu'à 33% du capital par la maison-mère.

(2) par exemple les implantations de Montagut et P. et J. Tiberghien.

(3) Antoine Segard.

(4) par exemple Technip, Sofrerail, C.G.A.

(5) ex. C.C.M.C, Cegos

(6) par ex. C.C.M.C., Cegos, SEMA pour l'ingénierie

(7) filiale de B. Faure

(8) la filiale de Lin crusta

(9) la filiale de Vitos

(10) la filiale de J. C. Decaux

où le retard technologique des industriels portugais par rapport aux français est assez accentué.

Dans d'autres secteurs, où les opérations locales, commerciales ou techniques, sont nécessairement dissociées de celles de la maison-mère, comme les banques et les assurances, le gaz industriel (Air Liquide), l'emballage, le verre, où la production locale est exigée, et également dans les filiales de commercialisation des secteurs de la construction électrique professionnelle, de la parachimie, du matériel de construction et des pneumatiques, les implantations jouissent en général d'une autonomie pour formuler leur propre politique.

Dans ces derniers cas, la puissance de détermination organisationnelle est davantage liée aux objectifs stratégiques d'implantation comme on aura l'occasion de le voir, qu'aux contraintes déterminées par l'appartenance sectorielle

La capacité de prise de décision au niveau des implantations locales selon le secteur d'appartenance des maisons-mères :

On a pris comme indicateurs du degré d'autonomie dans la prise de décision, l'existence, ou la non existence, de capacité, au niveau local, pour prendre des décisions dans 4 domaines : les investissements locaux, le lancement de produits au niveau local, les fonctions spécifiques importantes pour la gestion des filiales (1), le choix des dirigeants (2).

La capacité de prise de décision des implantations locales en matière d'investissements :

De même que pour les autres processus décisionnels et pratiques administratives, la capacité de prise de décision, au niveau local, en matière d'investissements est influencée par les contraintes imposées aux entreprises par leur appartenance sectorielle. Cette relation est mise en évidence dans les données du tableau IPA 1.

Dans le cas de la parachimie, on note que 9 filiales (75%) ont la capacité de proposer aux instances centrales la réalisation d'investissements, mais, dans ces cas, la décision finale revient toujours à la maison-mère. Seules deux filiales de ce secteur ont affirmé détenir une autonomie de décision

(1) Marketing, production, approvisionnement, selon les caractéristiques des entreprises.

(2) Quoique pour cette rubrique on n'ait pas eu de résultats significatifs (cf. tableau IPA 1)

en matière d'investissements. Ce résultat doit s'interpréter, à ce niveau, en mettant en évidence que, la plupart des entreprises françaises de ce secteur implantées au Portugal, visent essentiellement la pénétration (surtout par production locale) du marché portugais. Cet objectif de " filiale relais " (1) exige une certaine marge d'autonomie et surtout d'initiative accordée aux implantations pour pouvoir manoeuvrer sur le marché local.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, la totalité des filiales ont également déclaré ne détenir qu'une capacité de proposition de nouveaux investissements, qui doivent toujours être soumis à la maison-mère. Dans ce secteur, la grande majorité des filiales (sauf celle de CIT-Alcatel) sont de commercialisation sur des marchés spécifiques constitués, soit par l'Etat (2), soit par des industriels (3) exigeant de ce fait une grande capacité de contacts institutionnels et personnalisés au niveau local.

Dans les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme, des banques et des assurances, et de l'ingénierie, un grand pourcentage de réponses (la totalité pour ces deux premiers secteurs) révèle que les filiales (ou implantations locales) jouissent aussi de capacité d'initiative en matière d'investissements. Les raisons sectorielles de cette situation tiennent aussi des impératifs d'approche et d'opérationnalité sur le marché local.

Dans les secteurs des boissons, du textile, de l'automobile, la tendance est à la concentration de la capacité de décision en matière d'investissements au niveau du siège ou des instances centrales.

En ce qui concerne le premier secteur, les 3 seules réponses obtenues vont dans ce sens et correspondent soit à des entreprises dont l'objectif d'implantation est l'approvisionnement en un produit primaire (le vin de Porto) pour le commercialiser sur le marché international, soit à une filiale commerciale (4). On voit donc que, dans ces cas, la détermination sectorielle est subornée à celle des objectifs stratégiques d'implantation (cf. tableau correspondant) qui est prépondérante.

---

(1) cf. la terminologie de C.A. Michalet in op. cit.

(2) pour Thomson CSF et CIT - Alcatel

(3) pour La Télémécanique et CII-Honeywell Bull.

(4) créée pour des motifs financiers, cf. chapitre sur les objectifs stratégiques d'implantation.

Dans le secteur du textile 3 entreprises (60%) ont déclaré aussi que la maison-mère détient la capacité exclusive de décision en matière d'investissements. Il s'agit d'un secteur où les entreprises françaises (sauf dans le cas de D.M.C.) se sont implantées au Portugal à la suite d'un processus de redéploiement industriel, qui, dans un contexte de crise et au cours des premières étapes, exige un contrôle ferme de la gestion et de l'intégration organisationnelle des processus de production des filiales.

Quant au secteur automobile, la détermination sectorielle tient surtout de la structure oligopolistique qui, comme on l'a déjà mis en évidence, exige un contrôle étroit de l'application spatiale des politiques, soit au niveau du marketing, soit au niveau des processus de production.

On peut donc affirmer, d'après les résultats présentés dans le tableau IPA 1, que le degré d'autonomie des implantations locales en matière de décisions d'investissement ne semble pas particulièrement influencé, dans la majorité des cas, par le facteur appartenance sectorielle, à l'exception des situations d'autonomie dans les secteurs de la mécanique lourde (également secteur de production majoritaire pour le marché local et exigeant de lourdes immobilisations), des métaux non ferreux (pour les mêmes raisons) et de la construction (où existent des filiales implantées déjà depuis quelque temps sur le marché local).

La capacité de prise de décision des implantations locales en matière de lancement de produits :

De même que pour les investissements, dans le secteur des boissons, toutes les entreprises ont déclaré que les décisions concernant le lancement de nouveaux produits au niveau local étaient prises au niveau du siège. Ce qui s'explique surtout par les objectifs stratégiques d'implantation poursuivis par ce secteur.

Dans les secteurs de l'automobile, dans 3 filiales (75%) et du textile dans 60% des filiales, ce type de décisions relève exclusivement de la maison-mère. Les raisons sont du même ordre que celles avancées pour les investissements.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, étant donné la spécificité des besoins de la clientèle, surtout institutionnelle, pour toutes les filiales, ces décisions sont d'abord proposées au niveau de la filiale; la décision finale revenant aux instances centrales du siège.

Il en est de même dans le secteur des Banques-Assurances où les possibilités d'action stratégique sont étroitement dépendantes des normes institutionnelles des pays d'accueil. Ainsi, la majorité des implantations (60%) des entreprises de ce secteur, détiennent seulement la capacité de proposition à la maison-mère sur l'éventualité du lancement de nouveaux produits sur le marché portugais.

Dans certains secteurs : parachimie (41%), mécanique lourde, métaux non ferreux, emballage, ingénierie, un pourcentage significatif d'entreprises ont affirmé que leurs filiales (ou succursales) jouissent d'une autonomie totale en cette matière. Il s'agit surtout, pour la plupart, d'implantations produisant pour le marché intérieur par le biais de processus techniques indépendants de ceux de la maison-mère (1), ou alors de filiales où la participation de la maison-mère est très minoritaire (2), mais il s'agit ici d'un autre type de détermination contingentielle qui sera analysé plus loin.

#### 5.1.2. - La capacité de prise de décision au niveau des implantations locales sur certaines de leurs fonctions spécifiques importantes :

Comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, ces fonctions correspondent aux fonctions clés les plus importantes en termes stratégiques au niveau des filiales, car c'est fondamentalement à travers leur action que se réalisent les objectifs stratégiques d'implantation. On va essayer de voir comment la capacité de décision au niveau local sur ces fonctions varie selon le secteur d'appartenance.

Pour les entreprises du secteur des boissons, dont la majorité recherche, à travers leur implantation locale, un approvisionnement en vin de Porto, cette fonction spécifique est l'approvisionnement de cette matière première transformée.

Pour une entreprise du secteur alimentaire ou du secteur textile produisant directement pour le marché mondial, la fonction spécifique la plus importante est le marketing international. Pour les filiales de commercialisation, la fonction spécifique la plus importante est le marketing interne, tandis que pour une filiale de production pour le marché intérieur, la fonction

(1) par ex. les filiales de Lincrusta (emballage) et Trefimetaux (métaux non ferreux). Mais la technologie y est presque toujours fournie par la maison-mère.

(2) La filiale de la Société de Peintures Duco.

critique est la production et ainsi de suite.

L'analyse des réponses sur la capacité de décision au niveau des filiales, concernant ces fonctions, peut, à notre avis, fournir des indications sur le degré d'autonomie de décision stratégique au niveau des filiales et de ce fait sur le niveau de décentralisation accordé par les maisons-mères à leurs filiales portugaises.

D'après le tableau IPA 1, on constate que dans la plupart des secteurs, il existe une décentralisation fonctionnelle presque totale déterminée par les contraintes de l'action locale et la recherche d'avantages spécifiques de la localisation inhérents à la diversification des espaces d'implantation organisationnelle. Néanmoins, il y a des secteurs où cette autonomie fonctionnelle n'existe pas d'une façon si évidente. Dans le secteur des boissons, comme on vient de le voir, la fonction approvisionnement (1) et la fonction financière (2), sont directement réalisées sous le contrôle des instances dirigeantes ou des services compétents de la maison-mère (3). Dans le cas de la filiale de l'entreprise du secteur des industries alimentaires qui produisait directement pour le marché international (4), la responsabilité et le contrôle de la commercialisation internationale du produit revenait aussi à la maison-mère.

Dans le secteur automobile, dans le cas de la filiale de production intégrée de Renault, la responsabilité de l'activité revient aussi aux services de la direction de production de la maison-mère.

De même, dans le secteur textile, les filiales qui produisent pour le marché international (5) ont leur activité prépondérante de marketing international entièrement dirigée et contrôlée par les instances dirigeantes des maisons-mères respectives (dans ces cas, la direction générale).

Dans les secteurs de l'ingénierie et de la construction, les réponses selon lesquelles les fonctions spécifiques des filiales portugaises sont dirigées par les services de la maison-mère, ont été fournies par les entreprises qui opèrent uniquement dans le pays pour la réalisation de projets spécifiques (par ex. Technip, Sofrerail, Techniques Louis Menard). Cette situation exige

---

(1) par ex. pour "La Martiniquaise" (Porto Cruz)

(2) Pour Pernod-Ricard

(3) ou même du PDG - dans le cas de La Martiniquaise

(4) Atom SA (aujourd'hui Top International)

(5) P. et J. Tiberghien et Montagut (Leo Gros)

la mise en oeuvre d'arrangements organisationnels particuliers (souvent des structures matricielles (cf. chapitre sur les structures organisationnelles de rattachement maisons-mères / filiales).

Les entreprises affirmant que les décisions importantes de leurs implantations portugaises (concernant soit les investissements, soit le lancement de produits, soit les fonctions spécifiques les plus importantes) sont prises d'un commun accord avec leurs partenaires locaux (portugais ou autres), ont des filiales détenues à 50% du capital, ou des filiales contrôlées (ou simplement détenues) minoritairement. Une des raisons de cette situation réside dans le fait que ces entreprises appartiennent toutes à des secteurs où les filiales ont des processus de production nécessairement indépendants par rapport aux maisons-mères (par ex. les industries alimentaires, la parachimie, la mécanique lourde, la restauration collective). Par contre, quand il existe une dépendance technique trop accentuée des implantations par rapport à leurs maisons-mères, soit au niveau du contrôle des processus productifs, soit au niveau du know-how, le mode de contrôle du capital des filiales locales n'est pas déterminant de la capacité de prise de décision (1) au niveau de ces implantations, car de ce fait, elles se trouvent obligatoirement dans une situation de dépendance décisionnelle en termes stratégiques et administratifs.

Les réponses indiquant que les décisions de recrutement des cadres supérieurs des implantations locales sont prises uniquement au niveau de la maison-mère, ne nous semblent pas significatives, car, malgré leur nombre très réduit, en règle générale, le recrutement des dirigeants des filiales est toujours décidé par les instances dirigeantes du siège.

On peut conclure ce sous-chapitre en affirmant que le degré d'autonomie des implantations locales varie en fonction du secteur d'appartenance des entreprises-mères. Toutefois, d'après les données du tableau IPA 1, on ne peut pas affirmer que ce facteur de contingence organisationnelle ait une influence déterminante sur le degré d'autonomie des implantations françaises au Portugal, car comme on le verra par la suite, d'autres facteurs semblent aussi exercer, sur le degré d'autonomie de décision de ces implantation locales, un effet de détermination égal, sinon plus accentué, que celui exercé par le secteur d'appartenance des entreprises-mères.

---

(1) Comme par ex. la filiale de montage de Citroën qui n'est détenue par la maison-mère qu'à 9,8% du capital, mais elle n'en est pas moins dépendante et totalement intégrée à l'égard de la gestion du groupe.

### 5.2.1. - Le degré d'autonomie des filiales selon la date d'implantation :

Comme on n'a pas pu obtenir d'informations fiables sur l'évolution des configurations des processus de décision au cours des différentes périodes d'implantation, notre analyse ne porte pas sur l'évolution historique du degré d'autonomie, ni sur la capacité de décision des filiales, mais sur la répartition actuelle du degré d'autonomie des filiales selon la date d'implantation des entreprises au Portugal.

Une telle analyse implique néanmoins que l'on se pose aussi la question du parcours des implantations locales en termes de degré d'autonomie de décision. Ont-elles suivi un schéma d'évolution linéaire, par étapes, en termes de pouvoir de prise de décision comme certains auteurs l'ont avancé (1) ? ou ont-elles suivi un autre schéma d'évolution dans cette matière ?

La pertinence de cette interrogation découle du fait que les structures organisationnelles d'une entreprise à un moment donné, sont en grande partie le produit de sa propre évolution historique.

### 5.2.2. - L'intégration des filiales portugaises dans la planification globale des groupes selon la date de leur implantation au Portugal.

La planification stratégique au sens stricte et formel du terme (2) n'est apparue en France, importée des USA, qu'au cours des années 60, mais, à part quelques secteurs spécifiques, la pratique de processus de planification stratégique s'est aujourd'hui institutionnalisée dans le tissu d'entreprises français (3). Ainsi, les réponses à la question sur l'existence, ou l'absence, dans le groupe d'une planification stratégique ne semble pas varier significativement en fonction de la date d'implantation, qui, comme on l'a déjà vu, est liée au mouvement général d'internationalisation des entreprises françaises.

Toutefois, en ce qui concerne l'intégration des implantation dans

(1) cf. M. Brooke et H. Reemers op. cit. ; J. Stopford et L. Wells op. cit. ; Lawrence Franko op. cit.

(2) qui implique non seulement l'élaboration d'un document mais aussi la mise en oeuvre de tout un processus organisationnel. Pour une définition du concept de planification cf. H. Koontz et G. O'Donnel Management op. cit. ; R. Achoff - Méthodes de planification dans l'entreprise, éd. de l'Organisation, Paris, 1973. G. Steiner - Top Management Planning, Mc. Millan, New York, 1969 ; G. Steiner and J. Miner - Management policy and strategy op. cit.

(3) cf. D. Paul et B. Viollier : Adapter la planification d'entreprise, éd. de l'Organisation, Paris, 1976.

Date d'implantation	Existe-t'il une planification stratégique globale au niveau du groupe ?		L'implantation portugaise s'intègre-t-elle dans cette planification stratégique ?		Décisions importantes prises de commun accord avec les partenaires locaux	Embauche de cadres dirigeants locaux décidée au niveau de la Société-Mère	Autonomie stratégique de l'implantation locale mais dépendance technologique	Autonomie stratégique en dehors des fournitures à la Société-Mère
	OUI	NON	OUI	NON				
1850 1900	4 66%	2 33%	3 50%	1 16%	1 16%	1 16%	1 16%	1 16%
1900 1920		1 100%						
1920 1930	3 60%			3 60%		1 20%		
1930 1940	1 50%			1 50%		1 50%	1 50%	
1940 1950	3 100%		2 66%	1 33%				
1950 1960	7 87%	1 12%	5 62%	2 25%	1 12%		1 12%	
1960 1965	11 73%	4 26%	8 53%	3 20%		1 6%	1 6%	
1965 1970	3 50%	2 33%	1 16%	2 33%	1 16%		1 16%	
1970 1975	14 73%	4 21%	6 31%	8 42%	2 10%	1 5%	4 21%	
1975 1981	13 93%	1 7%	8 57%	5 35%	2 14%		5 35%	

1) Dans chaque au croisement les entreprises qui ligne.

Les processus de planification stratégique des groupes respectifs, on peut voir dans le tableau IPA 2 qu'elle ne devient significative que pour les entreprises implantées à partir des années 50. La raison de cette situation réside, selon nous, dans 2 types de phénomènes qui agissent différemment selon les entreprises et la place spécifique des implantations portugaises au sein des groupes, car, comme on peut le voir, malgré le fait que la plupart des entreprises ont déjà adopté cet instrument de gestion au niveau de la maison-mère, les filiales portugaises ne s'y sont pas encore intégrées pour des raisons qui touchent surtout à la spécificité des secteurs des premières implantations françaises au Portugal : assurances, banque, mines, gaz industriel, peinture industrielle.

D'autre part, on doit convenir qu'en général, la filiale portugaise a une trop petite dimension au sein de ces groupes pour être intégrée obligatoirement, soit au niveau des comptes consolidés, soit au niveau des processus de planification stratégique qui ont été progressivement implantés au niveau de leurs maisons-mères.

65 à 75% des filiales (pourcentage significatif) ne s'intègrent pas aux processus de planification centraux. Ceci est également dû à l'appartenance sectorielle des entreprises en question (1) et au mode de contrôle du capital des filiales (cf. tableaux IPA 1 et IPA 5).

En ce qui concerne les instruments formels utilisés pour réaliser l'intégration de la filiale aux processus de planification centraux, 3 catégories d'instruments ont été indiquées : les deux premiers consistent en documents de caractère financier : la planification spécifique à la filiale, les programmes budgétaires, et le troisième, intitulé autres instruments d'intégration qui consistent, selon les caractéristiques spécifiques des entreprises, soit en programmes de production (2) ou d'approvisionnement, soit en plans de lancement international de produits.

Comme on peut le voir dans le tableau IPA 2, la programmation budgétaire est un instrument d'intégration administrative des filiales portugaises,

(1) construction, textile, emballage, ingénierie, restauration collective et publicité, secteurs qui impliquent un processus de production autonome locale des biens ou des services.

(2) Par exemple Saupiquet (implanté au siècle dernier) et aussi la nouvelle usine Renault s'intègrent dans des plans de production globaux, tandis que la filiale de La Martiniquaise (boissons) s'intègre dans des plans d'approvisionnement de la maison-mère. La filiale J.C. Decaux s'intègre dans le plan de lancement international de produits de la maison-mère.

utilisé actuellement par des entreprises qui se sont installées déjà au siècle dernier et d'une façon significative, par celles implantées entre 1940 et 1950. L'élaboration de plans au niveau des filiales ne commence à apparaître que pour les entreprises qui se sont installées au Portugal après 1950.

On remarque aussi que pour toutes les époques (1), l'élaboration de budgets est beaucoup plus fréquente que celle des plans (2). Il s'agit encore d'une situation déterminée, non seulement par l'appartenance sectorielle, mais aussi par les objectifs de l'implantation, car les filiales commerciales, par exemple, ne recourent le plus souvent qu'à une programmation budgétaire. Aussi, comme on l'a déjà vu, les filiales dont l'objectif est l'approvisionnement en matières premières, s'intègrent le plus souvent dans les plans d'approvisionnement élaborés par la maison-mère.

La rubrique autres instruments d'intégration administrative semble plus liée à des processus de détermination sectorielle ou stratégique (3) qu'à l'influence du contexte historique dans lequel s'est effectué le processus d'implantation. Toutefois, on peut déceler une augmentation du pourcentage d'entreprises mentionnant l'utilisation de ce type d'instruments, pour les implantations réalisées après 1970. On peut voir ici, non seulement l'expression de l'apparition d'un mouvement d'implantation à l'étranger (surtout dans des pays à main d'oeuvre bon marché) de filiales ateliers, soumises à une logique de processus de production répartie au niveau international (4), mais aussi l'expression de l'utilisation des instruments spécifiques de gestion par des entreprises appartenant à des secteurs récemment internationalisés (5).

En ce qui concerne le degré d'autonomie des filiales portugaises pour formuler leur propre politique, il ne semble pas, à la lecture du tableau IPA2, que la date d'implantation ait une influence directe sur cette capacité décisionnelle, car dans les périodes où la tendance majoritaire à l'autonomie des implantations est inversée (1900-1920, 1950-60 et 1960-65), ce fait semble du moins d'après les réponses fournies à notre enquête, davantage dû soit à des impératifs sectoriels qui exigent (ou pas) une autonomie locale de gestion soit au style de direction des dirigeants de la maison-mère, soit aux objectifs

(1) sauf pour la période entre 1965 et 1970.

(2) quoique beaucoup d'entreprises présentent les deux instruments.

(3) cf. les objectifs stratégiques d'implantation.

(4) cf. la nouvelle usine de construction de composants de Renault.

(5) par exemple dans les services : J.C. Decaux (publicité), Technip (ingénierie).

stratégiques d'implantation, qu'à des inflexions déterminantes de caractère purement historique.

Sur le plan de la capacité de décision sur des points spécifiques, on peut voir, d'après le tableau (P#2, qu'en matière d'investissements au niveau local, la capacité de proposition par les filiales de réalisation d'investissements au niveau local, mais avec la décision finale appartenant à la maison-mère, est la situation la plus fréquente, pour presque toutes les périodes (1). On peut remarquer que les situations dans lesquelles la maison-mère décide seule en matière d'investissements locaux augmentent de fréquence après les années 1960 - 1965, ceci étant dû à l'apparition plus fréquente d'implantations dont les objectifs impliquent une gestion des activités locales strictement contrôlée par leurs maisons-mères (2).

Les filiales ayant une autonomie totale de décision en la matière n'apparaissent qu'après la période 1930 - 1940 et ne prennent une tournure significative que pour les entreprises implantées au cours de la période 1950 - 1960.

Ce résultat semble au premier abord contredire les résultats de certaines recherches (3) ou théories. Toutefois, à notre avis, on doit interpréter ces données d'après le fait que c'est surtout à partir de 1930 que se sont développées des modalités d'implantation en association avec des partenaires locaux dans des entreprises où, souvent, la maison-mère ne détient pas la majorité du capital ; or, dans ces entreprises le pouvoir de décision en matière d'investissements se situe souvent, exclusivement au niveau de la filiale locale.

Pour ce qui concerne les décisions de lancement de nouveaux produits, les réponses correspondent sensiblement à celles relatives aux décisions d'investissement, ce qui nous permet d'avancer, étant donné la nature des

---

(1) sauf entre 1900 et 1920, mais l'exiguïté du nombre d'implantations ne permet pas d'en tirer des conclusions significatives.

(2) par ex. des filiales de production pour le marché international, des filiales de production intégrées (ateliers) et des filiales d'approvisionnement en matières premières.

(3) cf. la théorie de Permutter qui présente l'évolution des formes organisationnelles de la multinationalisation comme évoluant : depuis des structures ethnocentriques à des structures polycentriques en passant par une étape intermédiaire géocentrique. Pour d'autres auteurs, cf. Michalet, l'autonomie totale des filiales correspond à une étape primaire de la multinationalisation des entreprises.

processus en question, qu'ils relèvent d'une explication du même ordre.

L'analyse des réponses sur la capacité de décision concernant les fonctions spécifiques importantes des filiales, nous permet de corroborer certaines hypothèses déjà avancées concernant la capacité de décision au niveau des filiales. En effet, la capacité s'est toujours située, dans ces domaines, au niveau de la maison-mère. Il s'agit, ici, d'une autre dimension des situations organisationnelles qu'on a déjà eu l'occasion de mettre en évidence lors de l'analyse des réponses concernant la capacité de décision au niveau local en matière d'investissements.

Dans les entreprises implantées au cours du siècle dernier, celles qui affirment que les fonctions importantes de leurs filiales sont gérées à partir de la maison-mère correspondent, soit à des secteurs spécifiques (ingénierie) où la capacité technologique est détenue exclusivement au niveau de la maison-mère (1), soit à des entreprises qui ont des objectifs spécifiques d'implantation (recherche de matières premières commercialisées sur le marché international (2)). A ces deux motifs s'ajoutent, pour les entreprises implantées depuis 1960, les impératifs d'une gestion plus intégrée qui concernent les filiales-ateliers (3) ou de production pour le marché international (4).

Les entreprises ayant répondu que les décisions importantes étaient prises d'un commun accord entre les instances dirigeantes et la direction des implantations locales, n'apparaissent vraiment qu'à partir des années 1950-1960 (5). Cette situation relève une fois de plus du fait que ce n'est qu'à partir de la deuxième guerre mondiale que les situations d'implantation en régime d'association avec des partenaires locaux se sont répandues. Ce mode d'implantation implique que les décisions fondamentales soient prises d'un commun accord entre les partenaires.

La même explication est valable, à notre avis, pour les entreprises

---

(1) par ex. le Bureau Veritas : ingénierie de contrôle technique de navires.

(2) par ex. Saupiquet, Atom SA, La Martiniquaise.

(3) cf. Montagut (Leo Gros) et la dernière usine Renault implantée au Portugal.

(4) cf. P. et J. Thiberghien.

(5) L'agence Havas s'est implantée au cours du siècle dernier en régime d'implantation directe, mais quand elle a reconstitué une filiale, après la deuxième guerre mondiale, elle l'a fait en régime d'association avec un partenaire local.

qui affirment jouir d'une relative autonomie pour formuler leur propre politique, mais qui sont entièrement dépendantes techniquement par rapport aux maisons-mères respectives.

La concentration du nombre d'entreprises se déclarant dans une telle situation dans les périodes postérieures à 1950, révèle donc que l'autonomie des filiales, liée à une position minoritaire de la maison-mère dans leur capital, s'accompagne le plus souvent d'une dépendance technologique presque totale, car les filiales en question ne font qu'appliquer, ou mettre en oeuvre, une technologie dont les ressorts de créativité et de développement se trouvent concentrés exclusivement du côté de la maison-mère. Cette situation caractérise surtout les entreprises moyennes qui ne détiennent pas de surface financière suffisante et ont donc besoin, pour s'implanter à l'étranger, de s'associer avec des partenaires locaux tout en détenant, néanmoins, une capacité technologique en avance par rapport aux entreprises portugaises.

Dans ce sous-chapitre on a pu mettre en évidence, en termes descriptifs, comment le degré d'intégration administrative et le degré d'autonomie décisionnelle des implantations locales varient selon la date d'implantation des entreprises au Portugal. Dans le sous-chapitre suivant on va essayer de voir, aussi en termes descriptifs, comment ces caractéristiques organisationnelles varient en fonction de la taille des groupes respectifs.

### 5.3.1. - La capacité de décision au niveau des implantations locales. Le niveau d'intégration des implantations locales aux processus d'élaboration des plans stratégiques centraux selon la taille des groupes.

Comme on peut le voir dans le tableau IPA 3, l'existence généralisée de processus de planification stratégiques est un apanage des grandes entreprises, car la fréquence de réponses révélant l'absence d'un processus de planification ne commence à être significative que pour les entreprises présentant un C.A. inférieur à 500 MF. Le nombre relatif d'entreprises indiquant ne pas avoir une planification stratégique est plus important quand le C.A. est inférieur à 500 MF.

En ce qui concerne l'intégration de la filiale aux processus de planification stratégique on peut voir que pour les entreprises au-dessus de 10.000 MF de C.A. cette intégration se réalise dans presque tous les cas, à l'exception d'une filiale de commercialisation de peu d'importance dans le contexte du groupe en question.

Ce résultat peut se comprendre par deux facteurs conditionnants :

1) D'après les impératifs de leur propre croissance, notamment au niveau international, les grands groupes ont été les pionniers de l'adoption de méthodes modernes de gestion et d'organisation, dont la planification stratégique est l'un des principaux instruments.

2) Non seulement d'après leur puissance financière, mais aussi parce qu'ils se trouvent généralement à une étape plus avancée de leur expérience internationale, ces mêmes groupes ont un degré plus élevé de contrôle financier et d'intégration organisationnelle sur le réseau de leurs filiales étrangères.

Pour les groupes de taille inférieure à 10.000 MF de C.A., les filiales portugaises commencent à être d'une façon significative à l'écart des processus de planification centraux. Contrairement à ce qui vient d'être avancé : il s'agit ici d'un phénomène lié, non seulement au moindre degré de développement des méthodes de gestion et d'organisation qui est déjà perceptible au niveau des groupes moyens, mais aussi au fait que ces entreprises, moins puissantes, ont souvent besoin pour s'implanter de rechercher des partenaires locaux. Or, il est plus difficile d'imposer aux filiales locales des procédures de direction et de contrôle quand on n'en détient pas le contrôle exclusif.

Ces deux facteurs explicatifs agissent avec encore plus d'incidence sur les entreprises ayant moins de 100 MF de C.A., catégorie dans laquelle, comme on peut le voir dans le tableau IPA 3, la majorité des entreprises pratiquent une planification stratégique sans intégrer la filiale portugaise.

On aura l'occasion de voir plus loin que le niveau de cette intégration dépend aussi du mode de contrôle des filiales par la maison-mère et des objectifs stratégiques d'implantation. Pour ce qui concerne les instruments administratifs de cette intégration, mis en oeuvre, on voit, d'après le tableau IPA 3, que l'existence d'une planification au niveau des implantations locales, ou bien d'un processus de programmation budgétaire (celui-ci étant toujours plus utilisé que les processus de planification au niveau des filiales), semblent être plus fréquemment utilisés par les grandes entreprises que par les plus petites.

Ce qui semble donc se situer dans la ligne des remarques faites, à propos de la variation des modalités de gestion internationale selon la taille des entreprises.

En ce qui concerne les autres instruments d'intégration administrative, leur utilisation semble, comme on l'a déjà vu, davantage liée à une détermination sectorielle et stratégique.

On peut néanmoins constater que le noyau des entreprises utilisant ces instruments ont une taille entre 500 MF à 10.000 MF de C.A., car leur utilisation (plans de production, d'approvisionnement) implique généralement la détention de capacités de gestion intégrée, que seules les entreprises ayant déjà une certaine taille et une certaine expérience internationale peuvent avoir, comme c'est le cas de beaucoup de groupes moyens constituant notre échantillon.

Le degré d'autonomie des implantations locales, selon la taille des groupes respectifs :

La seule indication que ressort nettement d'une analyse du tableau IPA 3, est que la majorité des implantations qui n'ont pas d'autonomie pour formuler leur propre politique appartiennent à des entreprises de plus de 20.000 MF de C.A.

Ceci s'explique par deux facteurs :

1) Les grands groupes ont davantage développé les modalités de gestion intégrée que les petits.

2) La plupart des filiales des grands groupes sont de nature commerciale (avec des usines de montage dans le cas des firmes de l'industrie automobile). Or, les filiales commerciales n'ont pas d'autonomie politique, car elles se limitent à l'exécution locale des politiques de marketing international élaborées par les instances centrales des groupes respectifs. Les deux seules implantations des groupes de cette taille (plus de 20.000 MF de C.A.) qui ont déclaré avoir de l'autonomie politique correspondent, soit à une filiale où la maison-mère est minoritaire (SGPM), soit à une ancienne filiale commerciale jouissant d'une relative autonomie décisionnelle (Michelin).

Dans la presque totalité des autres classes de taille, à l'exception des entreprises ayant un C.A. entre 1.000 et 10.000 MF, la plupart des entreprises jouissent d'un pouvoir d'autonomie en matière de formulation de leur propre politique au niveau local. Les entreprises où le plus grand pourcentage relatif de filiales ont une autonomie stratégique, sont celles qui ont entre 500 MF et 1.000 MF (83%).

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	Exista-t'il une planification stratégique globale au niveau du groupe?		L'implantation portugaise s'intègre-t-elle dans cette planification stratégique?		spécifiques et courantes	Décisions importantes prises de commun accord avec les partenaires locaux	Embauche de cadres dirigeants locaux décidée au niveau de la Société-Mère	Autonomie stratégique locale mais dépendance technologique	Autonomie stratégique en dehors des fournitures à la Société-Mère
	OUI	NON	OUI	NON	Décidées au niveau de l'implantation locale				
80.000 MF	7 100%		6 85%	1 14%	6 85%				
20.000 MF	2 100%		2 100%		2 100%				
10.000 MF	18 78%	1 4%	10 43%	8 34%	17 74%	3 13%	1 4%	1 4%	
2.000 MF	5 71%		3 43%	2 28%	3 43%			1 14%	
1.000 MF	6 66%		4 44%	2 22%	4 44%	1 11%	1 11%	1 11%	1 11%
500 MF	14 61%	6 26%	8 34%	6 26%	13 56%	1 4%		6 26%	
100 MF	4 36%	7 63%	1 9%	3 27%	8 72%	2 18%	1 9%	5 45%	

(1) Dans au  
cro-ri-  
ses.

Comme on l'a déjà affirmé, les filiales des plus petits groupes ont tendance, pour les raisons également déjà citées, à être plus autonomes que celles des grands groupes. Toutefois, la répartition concrète du degré d'autonomie des implantations locales, d'après le tableau IPA 3, échappe à la stricte détermination du facteur taille et demande donc des explications d'un autre ordre.

### 5.3.2. - La variation de la capacité de prise de décision au niveau local en certaines matières spécifiques, selon la taille des groupes.

#### La capacité de prise de décision des implantations locales en matière d'investissements :

D'après le tableau IPA3, pour les entreprises dont le C.A. dépasse les 20.000 MF, on peut voir que pour 3 (42,8%) des groupes, ces décisions sont prises exclusivement au niveau central ; également pour 42,8% d'entre elles, la maison-mère décide en fonction de propositions émanant de la filiale locale. La seule filiale jouissant d'une autonomie totale en cette matière est la filiale minoritaire de SGPM (la Covina). Ces résultats rejoignent, à notre avis, ceux obtenus sur le degré d'autonomie des implantations locales, mais révèlent, néanmoins, que même dans des filiales qui dépendent des instances centrales pour formuler leur politique, cette instance centrale leur reconnaît souvent, pour des raisons stratégiques ou historiques spécifiques à l'implantation, le pouvoir d'initiative en matière d'investissements.

Cette même interprétation s'applique aux situations des classes de taille immédiatement inférieures ; mais on doit tenir compte du net accroissement en termes absolus, des filiales jouissant d'une autonomie dans cette matière pour les entreprises ayant entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A. Cette situation s'explique non seulement par l'augmentation du nombre de filiales détenues en association avec des partenaires locaux (ce qui arrive aussi pour les entreprises de la classe de taille immédiatement au-dessus, ex. Usinor, (1)) mais aussi par le fait que les groupes moyens ont une politique d'intégration administrative moins accentuée que les groupes plus grands.

Le pourcentage de filiales ayant une autonomie de décision en matière d'investissements descend à nouveau à 14% dans les entreprises entre 1.000 MF et 2.000 MF de C.A.. Ce résultat est déterminé par leur appartenance secto -

(1) Quoique leur nombre ne soit pas très significatif.

rielle (1) et par la nature commerciale de la plupart de ces implantations (2).

La totalité des entreprises ayant entre 500 MF et 1.000 MF de C.A. s'intègrent dans le schéma organisationnel des filiales détenant une capacité d'initiative en matière d'investissements. Cette situation est liée à la nature des filiales, en termes d'objectifs stratégiques (production vers le marché intérieur en général) (3), mais aussi aux spécificités historiques des implantations qui bénéficient d'une relative autonomie de gestion (4), même si elles sont intégrées dans des schémas de production au niveau international (5).

Dans les entreprises ayant un C.A. en-dessous de 500 MF apparaissent à nouveau de forts pourcentages indiquant que toutes les décisions en matière d'investissements locaux sont prises au niveau central. Il s'agit, soit de moyennes entreprises (souvent à caractère familial) dont la gestion, même au niveau international est très centralisée (6), soit de filiales à caractère commercial, étroitement dépendantes de la maison-mère (7).

En ce qui concerne la capacité de lancer de nouveaux produits, on remarque que, par rapport au pouvoir de décision en matière d'investissements, il y a un accroissement en termes absolus et relatifs (8) du nombre de groupes indiquant que ce point dépend exclusivement des services du siège.

Dans les grands groupes, la fonction gestion des produits est encore plus centralisée que celle des investissements, car l'intégration du territoire portugais dans leur espace international d'action marketing se fait, comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, à travers des filiales commerciales dont la dépendance stratégique par rapport au système central est complète (9).

---

(1) mécanique lourde et de précision, construction électrique professionnelle.

(2) par ex. La Télémécanique Electrique, Essilor International.

(3) par ex. les filiales de Fichet Bauche, La Cellophane, Sema.

(4) l'implantation de Saupiquet et les filiales de La Cellophane (RP Films) et de Fichet Bauche.

(5) l'implantation de Saupiquet.

(6) cf. La Martiniquaise, Ets Berthelat, J.C. Decaux.

(7) les implantations de Expanscience, Labos. Delagrance et de Techniques L.Menard.

(8) sauf pour les entreprises de moins de 100 MF de C.A. et celles ayant entre 1.000 et 2.000 MF. Pour celles ayant entre 10.000 et 20.000 MF de C.A., leur nombre réduit ne permet pas de tirer des conclusions significatives.

(9) Ceci ne tient que dans la mesure où les différences enregistrées sont significatives en termes organisationnels, ce qui n'est ni acquis, ni évident.

Dans la classe de taille entre 2.000 et 10.000 MF de C.A., on trouve une augmentation significative, en termes relatifs et absolus, des pourcentages d'entreprises ayant des filiales jouissant, soit d'une autonomie de décision en matière de lancement de produits, soit, au moins, d'une capacité de proposition dans ce domaine. Ce résultat montre, une fois de plus, l'existence d'un nombre considérable de filiales détenues en régime d'association et où, parfois, les maisons-mères ne sont pas majoritaires, ou alors, il s'agit de cas spécifiques relevant, soit d'un style de gestion particulier, soit de rapports historiques particuliers établis entre la maison-mère et la filiale. Il en est de même pour la classe de taille entre 100 et 1.000 MF.

Pour ce qui concerne les plus petites entreprises, la répartition des réponses est identique à celle sur le degré d'autonomie des implantations en matière d'investissements.

Dans la rubrique sur la localisation de la capacité de décision en matière de fonctions spécifiques importantes au niveau des filiales, qui comme on l'a déjà montré peut être prise comme un indicateur du degré de centralisation au niveau des maisons-mères ou d'autres instances centrales des décisions de gestion courante des filiales, on remarque d'après les données du tableau IPA3 que le pourcentage d'entreprises affirmant que ces fonctions sont commandées directement à partir de la maison-mère, ne commence à être significatif que pour les entreprises ayant un C.A. inférieur à 10.000 MF.

En effet, dans le cas des grandes entreprises, même si leur intérêt pour l'espace économique portugais est avant tout commercial, les fonctions correspondantes sont réalisées sur place avec une certaine autonomie au niveau de l'exécution des politiques. Ce n'est pas le cas, par exemple, des implantations productives plus récentes, orientées directement vers le marché international ou bien intégrées dans un processus productif segmenté au niveau international, et qui caractérisent des entreprises comme Renault, Sanofi (par l'intermédiaire de sa filiale Dubernard-Hospital), CIT Alcatel, où la commercialisation de la production sur le marché international et le déroulement des processus productifs eux-mêmes (1) sont étroitement contrôlés par les services de la maison-mère. Le même phénomène se passe avec les entreprises du textile (P. et J. Tiberghien et Montagut) ou les entreprises de boissons (La Martini-quaise) où la qualité et la quantité des approvisionnements en vin de Porto

(1) par ex. la filiale de Sanofi, Dubernard Hospital a des techniciens en permanence au Portugal pour surveiller le déroulement de la production.

sont étroitement surveillées par le P.D.G. de la maison-mère en personne.

Le cas de ces dernières entreprises, nous révèle la situation de centralisation personnelle (ou fonctionnelle) dans laquelle se trouvent certaines entreprises et où même les activités fonctionnelles importantes à l'étranger continuent à être étroitement surveillées par le P.D.G. ou l'Administration de la maison-mère (1). Cette situation organisationnelle particulière à certaines entreprises plus petites explique donc la polarisation dans ce groupe d'entreprises, des réponses selon lesquelles les décisions concernant les fonctions spécifiques importantes sont prises au niveau de la maison-mère.

Un autre facteur qui explique, aussi, ce résultat, est que certaines entreprises d'ingénierie (2) implantées sur place pour réaliser des projets ou fournir d'autres services, opèrent sous la dépendance administrative directe des directions fonctionnelles de la maison-mère où tout le travail technique est réalisé.

Les entreprises affirmant que les décisions importantes sont prises d'un commun accord avec les partenaires locaux, ont toutes un C.A. inférieur à 10.000 MF et pour la plupart (4) inférieur à 1.000 MF. En effet, ces cas correspondent aux filiales où la maison-mère ne détient que 50% du capital ou bien où elle est même minoritaire. Or, ces cas se trouvent, comme on l'a déjà vu, surtout (3) dans les entreprises de moins de 10.000 MF, c'est-à-dire, dans les petits et moyens groupes qui, du fait de leur moindre surface financière et organisationnelle sont plus enclins (ou même forcés) à suivre une stratégie d'alliance en matière d'implantations étrangères.

Cette analyse recoupe aussi les considérations que l'on a déjà faites concernant les filiales détenant une autonomie de gestion assez considérable, mais qui, néanmoins, sont entièrement dépendantes de la maison-mère au niveau technologique.

On peut voir dans le tableau IPA 3 que ces entreprises se situent aussi toutes dans les classes de taille inférieures à 10.000 MF et se polarisent surtout dans les entreprises ayant un C.A. inférieur à 500 MF (82% du total).

On peut voir dans ces données, l'expression du fait que beaucoup de

(1) cf. Montagut - Léo Gros, P. et J. Tiberghien, La Martiniquaise.

(2) par ex. Technip, Sofrerail, Bureau Veritas.

(3) sauf par ex. les filiales de SGPM, d'Alstom Atlantique.

petites et moyennes entreprises françaises qui détiennent un avantage technologique ou une expérience industrielle spécifique (dans ce cas par rapport au milieu industriel portugais) s'internationalisent souvent en association avec des partenaires locaux étant donné leurs capacités financières réduites (1). Donc, dans ces cas, l'apparente autonomie juridique et administrative des filiales en question se déroule, en réalité, dans un cadre de complète dépendance technologique par rapport à l'entreprise-mère française.

#### 5.4. - L'autonomie de décision des filiales selon les objectifs stratégiques d'implantation.

Comme l'ont montré plusieurs études, soit de caractère exclusivement théorique (2) soit de caractère empirique (3), il existe une relation d'interdépendance (quoique pour certains auteurs comme A. Chandler, cette relation est présentée comme une dépendance de la structure à l'égard de la stratégie) entre les stratégies globales poursuivies par les entreprises et leurs structures organisationnelles.

Dans ce sous-chapitre on ne traite pas la structure organisationnelle au sens stricte, telle qu'elle est généralement définie dans les manuels d'organisation et de management, et représentée à travers des organigrammes, mais plutôt les modalités organisationnelles de mise en oeuvre des stratégies qui constituent les instruments administratifs (plans, budgets) et le degré d'autonomie de décision des filiales par rapport à leurs maisons-mères (4).

On analysera dans ce sous-chapitre, en termes descriptifs, comment ces instruments et ces modalités organisationnels, varient en fonction du type de stratégie d'implantation poursuivie.

##### 5.4.1. - L'intégration des implantations dans les processus de planification au niveau central.

(1) par ex. OFIC International, Prepac, CCMC, Fichet Fauche.

(2) cf. E. Guttenberg - L'économie de l'entreprise. éd. Sirey, Paris, 1967. Rapiñ : Stratégie et structure in Revue Banque. M. Saias et Hall in Rev. Française de Gestion op. cit.

(3) A. Chandler : Strategy and structure op. cit. C.A. Michalet et M. Delapierre Les implantations étrangères en France, stratégies et structures. éd. Calmann Levy, Paris, 1976.

(4) modalités qui recourent ce que P. Jarniou a appelé les règles organisationnelles. cf. L'entreprise comme système politique op. cit.

Objectifs stratégiques d'implantation	Existe-t'il une planification stratégique globale au niveau du groupe		L'implantation portugaise s'intègre-t-elle dans cette planification stratégique?		Ines Planificatis au spécifique de à l'implanta- tion		Decisions importantes prises de comum accord avec les partenaires locaux	Embauche de cadres dirigeants locaux decidee au niveau de la Societe-Mere	Autonomie stratégique de l'implantation locale mais dependance technologique	Autonomie stratégique en dehors des fournitures à la Societe-Mere
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON				
Approvisionnement en matieres premieres	3 43%	4 57%	2 28%	1 14%			1 14%			1 14%
Implantations de commercialisation	12 70%	1 5%	10 59%	2 11%	3 17%			1 5%	1 5%	
Implantations de commercialisation avec un atelier de montage ou d'adaptation de produits	4 66%	1 16%	4 66%	1 16%	3 50%					
Implantations de production pour le marche local	20 77%	5 19%	10 38%	10 38%	5 19%		4 15%	1 3%	6 23%	
Implantations de production pour le marche international	5 83%	1 16%	4 66%	1 16%	3 50%			1 16%		
Implantations de production integrees à un processus productif internationalise	1 50%	1 50%	1 50%		1 50%					

1) Dans c  
croisei-  
prise.

Comme on peut le voir dans le tableau IPA 4, malgré le fait que la plupart des entreprises (1) (68%) (2) déclarent élaborer une planification stratégique et seulement 18% déclarent ne pas en avoir, la répartition de ces deux ensembles varie selon les objectifs stratégiques d'implantation.

Pour les entreprises dont l'objectif d'implantation est l'approvisionnement en matières premières ou en produits primaires, on remarque que 57% des implantations ayant ce type d'objectifs ont des entreprises-mères françaises qui ne disposent pas d'un processus de planification stratégique, alors que 42,8% déclarent que leurs maisons-mères en ont. Les entreprises qui n'ont pas de planification stratégique se situent toutes dans la classe de taille inférieure à 500 MF de C.A, tandis que celles qui déclarent en avoir se concentrent toutes dans la classe de taille entre 500 et 10.000 MF (3). Il est donc évident qu'un des facteurs déterminants de l'existence ou pas d'une planification stratégique au niveau central est la taille des entreprises.

La même conclusion ressort aussi de l'analyse des entreprises ayant d'autres objectifs d'implantation; comme les implantations commerciales, les implantations commerciales avec des ateliers de montage, les implantations de production pour le marché intérieur, les implantations de production pour le marché extérieur qui présentent respectivement 70,5%, 83%, 76% et 83% de cas d'existence d'une planification stratégique au niveau central, les cas négatifs se situent tous (4) à l'échelon le plus bas des classes de taille. Dans les stratégies correspondant à l'installation de filiales de production intégrées à un processus productif internationalisé, malgré leur petit nombre (5), on peut voir aussi que l'entreprise qui ne dispose pas d'une planification au niveau central est une entreprise de moins de 500 MF de C.A. (6).

#### 5.4.2. - L'intégration des implantations locales aux processus de planification centraux selon les objectifs stratégiques d'implantation.

(1) Dans ce tableau ne figurent ni les entreprises financières ni les entreprises de services.

(2) le total de cette sous-population est de 64 entreprises, mais pour cette question on a enregistré 56 réponses (donc 12,5% n'ont pas répondu).

(3) il n'y a pas d'entreprises ayant des filiales de ce type qui dépassent les 10.000 MF de C.A.

(4) sauf dans un cas.

(5) 2 entreprises

(6) Montagut (Léo Gros).

La question que l'on a traitée dans le sous-chapitre précédent, sur l'existence (ou la non-existence) d'une planification stratégique au niveau central, a été indispensable pour situer les questions concernant l'intégration des implantations locales dans les processus et les instruments administratifs centraux utilisés pour réaliser cette intégration.

% des entreprises ayant déclaré avoir une planification stratégique

OBJECTIFS D'IMPLANTATION	INTEGRATION	NON INTEGRATION
RECHERCHE DE MATIERES PREMIERES	28%	14%
FILIALES DE COMMERCIALISATION	59%	11%
FILIALES DE COM- MERCIALISATION AVEC ATELIER DE MONTAGE	66%	16%
FILIALES DE PRODUCTION POUR LE MARCHE INTERIEUR	38%	38%
FILIALES DE PRODUCTION POUR LE MARCHE INTER- NATIONAL	66%	16%
FILIALES DE PRODUCTION INTEGREES (1)	50%	50%

On peut voir, malgré le faible pourcentage de réponses, que les implantations primaires (2) sont nettement moins intégrées aux processus de planification centraux que les implantations (3) commerciales (y compris celles qui

(1) Il n'existe qu'une entreprise qui s'intègre dans le plan global du groupe.

(2) cf. la terminologie utilisée par C.A. Michalet dans son livre : Le capitalisme mondial op. cit.

(3) généralement des filiales.

-disposent d'ateliers de montage ou d'adaptation de produits).

Dans le cas des implantations primaires cette intégration peut se faire à travers une programmation budgétaire, mais on assiste surtout à l'élaboration de plans de production (1) ou d'approvisionnement (2) regroupés dans la rubrique des autres instruments d'intégration.

L'intégration des implantations commerciales se réalise surtout par la voie de l'élaboration de budgets prévisionnels (100% des cas) mais, quelques groupes (trois) de plus de 1.000 MF de C.A. élaborent aussi une planification spécifique aux filiales, intégrée aux plans centraux.

Pour ce qui concerne les implantations commerciales (3) détenant des ateliers, on voit que le pourcentage relatif des filiales élaborant des plans intégrés au niveau central, s'élève à 66%. Ils s'effectuent, en totalité, à travers une programmation budgétaire intégrée dans la programmation globale des groupes respectifs. On doit remarquer qu'une des entreprises où il apparaît un processus de planification au niveau de la filiale locale, a moins de 500 MF de C.A. (4).

Les implantations de production orientées vers le marché interne correspondent à une baisse du pourcentage de filiales intégrées aux processus de planification centraux. Ce résultat se comprend étant donné, non seulement, la relative autonomie avec laquelle peut fonctionner une filiale - relais par rapport au siège (5) mais aussi la faible importance des implantations portugaises qui fait que leurs activités ne sont pas consolidées dans les programmations globales des groupes respectifs (6) (7).

Pour ce qui concerne les instruments administratifs d'intégration on remarque que 5 filiales (50%) qui s'intègrent dans les processus de planification centraux, le font à travers l'élaboration de plans spécifiques, tandis que 8 (80%) le font au moyen de l'élaboration d'une programmation budgétaire.

---

(1) par ex. dans l'implantation de Saupiquet

(2) par ex. dans les filiales de Moët Hennessy

(3) toutes sont des filiales

(4) Technal (mat. de construction)

(5) cf. la terminologie de C.A. Michalet in Le Capitalisme mondial op. cit.

(6) où souvent aussi le mode de contrôle est minoritaire

(7) cette raison a été avancée par plusieurs des cadres interviewés

La répartition de ces instruments ne semble pas liée, dans ces cas, à la taille des entreprises. Mais, pour ce qui concerne les autres instruments de programmation intégrée (fondamentalement les plans de lancement de produits) la détermination de la taille apparaît plus évidente.

Les implantations de production orientées vers le marché international, correspondent à nouveau, à une augmentation du pourcentage de filiales intégrées à la planification centrale (66%). Ce résultat traduit le fait que, généralement, ces filiales sont étroitement contrôlées par les instances centrales des groupes, vu que les implantations sont soumises directement aux contraintes de la compétition internationale et doivent, de ce fait, être étroitement intégrées aux stratégies et aux contrôles des instances centrales.

On peut voir ce niveau d'intégration dans le fait que toutes les filiales déclarant être intégrées aux processus de planification centraux ont comme instruments de cette intégration, à la fois un plan spécifique et une programmation budgétaire.

En ce qui concerne les filiales ateliers (1) on voit que l'entreprise la plus petite n'élabore pas de planification stratégique au niveau de la maison-mère, tandis que Renault le fait. La dernière filiale de ce groupe s'y intègre à travers un processus intégral de planification qui comprend aussi des plans de production locaux qui doivent s'articuler avec ceux du siège (2).

#### 5.4.3. - Le degré d'autonomie des implantations locales pour formuler leur propre politique en fonction des objectifs d'implantation de leurs groupes respectifs.

Les dernières rubriques nous ont permis d'analyser certains indicateurs d'intégration administrative des filiales dans les processus administratifs centraux.

On va maintenant essayer d'analyser, à partir des questions qui nous ont été fournies à une question plus directe posée à nos interlocuteurs, quel est le degré d'autonomie des filiales pour formuler leur propre politique

(1) L'usine de production de moteurs et essieux Renault et de montage de pièces détachées de bonneterie pour Montagut - Leo Gros.

(2) Comme on l'a déjà affirmé, Renault a établi un processus de production segmenté au niveau international.

(1). Le tableau IPA 4 peut donc nous permettre d'analyser comment les différentes stratégies d'implantation (2) déterminent les rapports organisationnels et aussi de pouvoir, entre les instances centrales et les implantations locales.

OBJECTIFS STRATEGIQUES D'IMPLANTATION	L'AUTONOMIE DES FILIALES POUR FORMULER LEUR PROPRE POLITIQUE	
	OUI	NON
IMPLANTATIONS PRIMAIRES	42,8%	57%
IMPLANTATIONS COMMERCIALES	11%	64,7%
IMPLANTATIONS COMMERCIALES AVEC ATELIER DE MONTAGE	33%	66%
IMPLANTATIONS DE PRODUCTION POUR LE MARCHÉ INTERIEUR	73%	27%
IMPLANTATIONS DE PRODUCTION POUR LE MARCHÉ INTERNATIONAL	33%	66%
IMPLANTATIONS DE PRODUCTION INTEGREES	—	100%

(1) cette question a surtout été posée aux cadres des Maisons-mères, chargés de suivre les affaires de la filiale portugaise. Les réponses sont sans aucun doute subjectives mais, étant donné qu'elles se réfèrent à des pratiques institutionnalisées, elles semblent, de ce fait, exprimer les rapports réels avec une certaine objectivité.

(2) Ici, les objectifs d'implantation sont pris comme indicateurs pertinents et objectifs des orientations stratégiques.

Comme on peut le voir, le degré d'autonomie des implantations locales varie en fonction des objectifs stratégiques d'implantation. Ces résultats varient différemment de ceux obtenus pour les rubriques précédentes, où l'on a analysé les indicateurs d'intégration administrative entre les implantations locales et les instances centrales. Ainsi, on constate que la majorité des implantations primaires (57%) ne jouissent pas d'autonomie pour formuler leur propre politique. Ce résultat est dû au fait que ce genre d'implantations sont généralement intégrées à un champ de rationalité et d'intérêts compétitifs qui concernent les groupes dans leur globalité au niveau international, puisque les biens extraits, ou produits, localement, se destinent presque exclusivement au marché international.

Le pourcentage relatif des implantations non autonomes augmente encore pour les implantations commerciales (64,7%). Ceci s'explique par le fait qu'une implantation commerciale est toujours subordonnée exclusivement à la logique des intérêts stratégiques d'une instance centrale qui concentre le contrôle de toutes les activités productives des groupes.

On peut déceler cette même tendance pour ce qui concerne les implantations ayant un atelier de montage, car elles sont encore soumises à la même logique d'internationalisation (1) que le type stratégique précédent.

Comme on peut voir dans le tableau IPA 4 et dans le tableau précédent, la tendance des réponses est totalement inverse dans le cas des implantations de production pour le marché intérieur, car le pourcentage des filiales qui déclarent jouir de l'autonomie pour formuler leur propre politique devient majoritaire et s'élève même à 73% du total de ce type d'implantations (2).

Ce résultat confirme les conclusions avancées dans d'autres études (3), indiquant que la logique stratégique et les structures organisationnelles de ce genre d'implantations appelées même par C.A. Michalet filiales-relais, implique une rupture par rapport aux précédentes stratégies d'implantation, car il s'agit ici de produire sur place pour le marché local. Ce contexte

(1) cf. C.A. Michalet, M. Delapierre, La Multinationalisation des entreprises françaises op. cit.

(2) Quoique la variable mode de contrôle ait aussi une influence sur le degré d'autonomie de ces filiales, pour beaucoup d'entreprises ayant implanté les filiales de production pour le marché intérieur.

(3) C.A. Michalet et M. Delapierre : Les implantations étrangères en France stratégies et structures. Le capitalisme mondial op. cit.

stratégique demande donc (ou exige) la mise en oeuvre de structures organisationnelles plus décentralisées par rapport aux instances centrales et détermine, de ce fait la création de véritables réseaux périphériques relativement (1) autonomes en ce qui concerne la mise en oeuvre des stratégies.

On retrouve <sup>aussi une</sup> non-autonomie <sup>accentuée</sup> dans les implantations de production pour le marché international. Dans ce genre d'implantations il se crée un type de liens de dépendance par rapport aux instances centrales, analogue à celui des implantations primaires, car ici la production locale est aussi subordonnée à la logique de la compétitivité internationale qui impose sa rationalité et ses contraintes aux opérations productives locales.

Avec les implantations de production intégrées à des systèmes productifs internationalisés (2), cette logique de dépendance est encore plus élevée car, ici, c'est non seulement la logique des stratégies de marché et du know-how qui est imposée à la filiale, mais aussi la logique même opérationnelle des processus productifs segmentés dont la clé de coordination est détenue exclusivement par les instances centrales. Ceci est confirmé par le tableau IPA 4 où l'on voit que les 2 implantations-ateliers faisant partie de notre échantillon ne jouissent pas d'autonomie pour formuler leur propre politique.

La capacité de prise de décision au niveau des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Les décisions sur les investissements locaux :

Pour les filiales primaires on voit que la majorité (57%) ne détient pas de pouvoir de décision en matière d'investissements, ceux-ci dépendant exclusivement de la maison-mère. Ceci semble s'insérer dans la ligne des conclusions, avancées ci-dessus, sur la dépendance stratégique de ce genre d'implantations. Toutefois, pour des raisons historiques (3), ou de contrôle du capital (4), les implantations locales peuvent jouir, soit d'une capacité de proposition d'investissements, soit d'une autonomie totale en la matière (4).

Dans le cas des filiales de commercialisation, on voit que la majorité

(1) relativement, car l'autonomie ne peut jamais être complète en termes de pouvoir stratégique.

(2) filiales ateliers selon la terminologie de C.A. Michalet in op. cit.

(3) Saupiquet

(4) Peñarroya

(53%) d'entre elles détiennent une capacité de proposition en matière d'investissements (cette capacité se concentre surtout dans les grandes entreprises qui ont généralement des modes de gestion des filiales plus avancés que les autres et qui pratiquent souvent une gestion opérationnelle relativement décentralisée). Pour trois entreprises (dont 2 de moins de 500 MF de C.A.) ces décisions sont prises exclusivement par les services centraux. Il s'agit ici, d'entreprises pratiquant une gestion encore très centralisée, soit pour des raisons liées à leur nature encore familiale, soit pour des raisons liées à la poursuite d'une stratégie d'internationalisation commerciale spécifique mise en oeuvre par des moyens organisationnels plus centralisés.

L'existence d'une implantation commerciale jouissant d'une autonomie totale en matière d'investissements, tient, dans ce cas exclusivement, du mode de contrôle très minoritaire exercé par la maison-mère (1) sur le capital de l'implantation.

En ce qui concerne les implantations commerciales ayant un atelier de montage ou d'adaptation locale des produits, on peut voir que 50% d'entre elles jouissent de la capacité de proposition de décisions à la maison-mère en cette matière, car, étant donné que les services de la filiale détiennent la connaissance concrète du marché portugais (2), les instances centrales leur ont délégué une relative autonomie opérationnelle et administrative. Toutefois, en ce qui concerne les ateliers de montage de l'industrie automobile (3), secteur de concurrence oligopolistique, les décisions sur les investissements sont exclusivement prises au niveau de la maison-mère.

L'implantation minoritaire (4) d'Usinor ne lui permet pas, naturellement d'avoir un pouvoir de décision en matière de choix de ses investissements.

Dans les filiales de production pour le marché local, 46% (douze) de ces entreprises jouissent de capacité de proposition d'investissements dans le circuit des décisions internes aux groupes respectifs, tandis que pour 19% à peine des implantations, les instances centrales détiennent le pouvoir exclusif de décision en la matière et que 42% des filiales jouissent d'une complète autonomie en matière d'investissements. Bien que cet ensemble

---

(1) OFIC SA

(2) cf. Technal, J.C. Decaux, Essilor International

(3) Renault, Citroën

(4) 6,8% du capital de Cosider.

soit plus nombreux que les précédents et que par conséquent on ne puisse pas établir une comparaison rigoureuse avec les résultats qui concernent les autres stratégies d'implantation, on peut constater que, par rapport aux stratégies précédentes, le pourcentage d'implantations jouissant d'autonomie en matière d'investissements augmente nettement, ce qui semble aller aussi dans le sens de la logique des "implantations-relais" identifiée ci-dessus.

Les implantations de production pour le marché international, suivant également les conclusions déjà avancées (1), présentent une augmentation du pourcentage d'entreprises où le pouvoir de décision en la matière est concentré au niveau de la maison-mère.

Les mêmes conclusions s'imposent aussi pour les groupes ayant installé au Portugal des implantations de production intégrées, qui sont comme on a eu l'occasion de le montrer, entièrement dépendantes, même au niveau opérationnel, des instances centrales.

#### Les décisions de lancement de nouveaux produits :

En matière de lancement de produits sur le marché local, la capacité de décision au niveau des filiales suit plus ou moins celle relative aux investissements, mais présente toutefois certaines spécificités liées aux objectifs d'implantation.

Ainsi, on peut remarquer, dans le tableau IP# 4, que 5 entreprises (71% du total des implantations de ce type) qui se sont implantées visant l'approvisionnement local en produits primaires, ont affirmé que le pouvoir de décision en matière de lancement de produits (exportés par leurs implantations) se situe uniquement au niveau de la maison-mère. On voit donc que dans cette matière, il y a un renforcement de la dépendance organisationnelle à l'égard des instances centrales de leurs groupes par rapport à celle constatée en matière de décisions sur les investissements. Ce résultat reflète donc que ce type d'implantations oriente les activités locales (et donc le choix de ses produits) en fonction surtout d'une logique de mise en valeur des ressources locales sur le marché international, selon les intérêts des maisons-mères. La seule implantation ayant une autonomie en la matière correspond à une filiale minoritaire (2).

(1) cf. les réponses sur le degré d'autonomie des filiales.

(2) de Peñarroya, cédée depuis.

En ce qui concerne les filiales de commercialisation, on peut détecter aussi une augmentation du pouvoir exclusif des maisons-mères en matière de lancement de nouveaux produits par rapport à celui dont elles jouissent en matière d'investissements (1).

Ce résultat est révélateur du fait que, pour les filiales commerciales où les investissements ne sont pas très lourds, le contrôle de l'application des stratégies de marketing est souvent plus contraignant que le choix des décisions en matière d'investissements.

Les implantations commerciales ayant un atelier présentent précisément la même répartition de réponses que pour les décisions d'investissements. Toutefois, en ce qui concerne les implantations de production pour le marché intérieur, on remarque que, par rapport à la rubrique précédente, il y a une nette augmentation relative du nombre de filiales autonomes en matière de lancement de produits. Ce résultat manifeste à notre avis, une fois de plus, la logique spécifique des implantations-relais (2), qui impliquent une rationalité plus autonome par rapport aux stratégies centrales orientée vers la pénétration du marché local, non seulement en termes d'activité commerciale, mais aussi d'activité de production. Cependant, cette autonomie, comme le montre aussi le tableau (3) IPA 4, n'en implique pas moins souvent une étroite dépendance technologique.

Les implantations de production pour le marché international et les implantations de production intégrée à des systèmes de production internationalisés, ont une répartition identique à celle des décisions d'investissements, pour des raisons qui, à ce niveau d'analyse, sont, selon nous, identiques en termes organisationnels.

La capacité de décision au niveau des filiales en matière de fonctions spécifiques importantes :

Comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, ces fonctions accomplies au niveau des filiales peuvent servir pour analyser (dans une autre perspective) la capacité de décision des filiales en matière de gestion courante et, de

(1) qui sont souvent moins soumis aux contraintes centrales dans la mesure où les implantations s'auto-financent.

(2) cf. C.A. Michalet : le Capitalisme mondial op. cit.

(3) cf. la colonne des réponses relatives à l'autonomie de gestion des filiales et à la dépendance technologique.

de ce fait, le niveau de centralisation décisionnelle des systèmes de gestion internationale (1) mis en place par les différents groupes, constituant notre échantillon, pour gérer leurs filiales portugaises.

Pour ce qui concerne les implantations primaires, on voit que la majorité des entreprises (57%, quatre) affirment que le pouvoir de décision sur ces fonctions (2) se situe au niveau de la maison-mère. La plupart de ces entreprises (trois) ont un C.A. inférieur à 500 MF et leurs structures organisationnelles, d'après leur nature encore familiale, correspondent souvent à un système de décisions assez centralisé et personnel. Deux des entreprises qui affirment que le pouvoir de décision sur les fonctions clés se situe au niveau de la filiale, correspondent à des filiales minoritaires (3) et la troisième correspond à une filiale d'approvisionnement en vin de Porto (4), domaine où les compétences spécifiques au niveau local sont absolument nécessaires.

Cette tendance est totalement inversée pour les implantations commerciales (y compris celles qui détiennent un atelier de montage) où l'écrasante majorité des filiales détient la capacité de décision relative à ces fonctions-clés, qui sont ici de nature commerciale (5). On retrouve la même tendance pour les filiales de production pour le marché intérieur : les fonctions-clés sont ici le binôme production - commercialisation locale.

La centralisation décisionnelle au niveau des instances centrales en matière de gestion courante se manifeste à nouveau pour les entreprises détenant des filiales de production pour le marché international (50% des entreprises affirment que les décisions relatives aux fonctions-clés sont prises au niveau de la maison-mère). Cette situation atteint son plus haut niveau dans le cas des filiales de production intégrées à des systèmes de production internationalisés, où la logique de mise en oeuvre des ressources de l'espace d'implantation (soumise aux impératifs de la compétitivité inter-

---

(1) cf. P. Tabatoni et P. Jarniou - Les systèmes de gestion op. cit.

(2) des fonctions clés pour la mise en oeuvre de stratégies d'implantation et qui sont, de ce fait, variables selon ces mêmes stratégies.

(3) Peñarroya et Dérivés Résiniques et Terpiniques

(4) La filiale de Moët Hennessy

(5) ce résultat ne signifie pas, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, que ces implantations jouissent d'autonomie politique ou de capacité de décision stratégique, mais plutôt d'autonomie pour la gestion courante et la mise en application locale des stratégies d'implantation.

-nationale) déjà présente dans les stratégies d'implantation primaires et de production internationale, atteint son degré d'organisation le plus sophistiqué (1).

En ce qui concerne les entreprises où les décisions sont prises d'un commun accord entre les responsables des implantations locales et les instances centrales, on peut voir d'après le tableau IPA 4, que ce sont essentiellement les implantations de production pour le marché intérieur qui sont concernées, car elles constituent le type d'implantation où il existe davantage de filiales détenues par les maisons-mères à moitié du capital ou en régime de minorité de blocage (2). Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, une telle modalité décisionnelle de partage du pouvoir est presque toujours déterminée par le mode de contrôle financier du capital des filiales. Ainsi, l'unique implantation primaire où il existe une telle modalité de prise de décision administrative (3) correspond à une filiale détenue par la maison-mère uniquement à 35% de son capital.

On a vu dans ce sous-chapitre comment le degré d'autonomie des implantations françaises au Portugal variait selon les objectifs stratégiques poursuivis, dans l'espace portugais, par leurs groupes respectifs. Nous allons à présent analyser, à partir des données de notre enquête, comment ce degré d'autonomie varie en fonction de l'action d'un autre facteur de contingence qui, dans ce cas, exerce un indéniable effet de détermination sur cette dimension organisationnelle : le mode de contrôle des implantations locales.

#### 5.5. - Le degré d'autonomie et d'intégration administrative des implantations locales dans les processus décisionnels centraux selon leur mode de contrôle.

On a eu l'occasion de présenter les variations du degré d'autonomie et du degré d'intégration des implantations locales selon différents facteurs de contingence considérés comme déterminants (4).

(1) cf. C.A. Michalet et son concept de dialectique de la multinationalisation op. cit.

(2) au moins 30% du capital.

(3) la filiale des Dérivés Résiniques et Terpiniques.

(4) le secteur d'appartenance, la date d'implantation, la taille et les objectifs stratégiques d'implantation.

Niveau de contrôle de l'implantation	Existe-t'il une planification stratégique globale au niveau du groupe ?		L'implantation portugaise s'intègre-t-elle dans cette planification stratégique ?		In: Planification spécifique à l'implantation locale		Décidées au niveau de l'implantation locale	Décisions importantes prises de commun accord avec les partenaires locaux	Embauche de cadres dirigeants locaux décidée au niveau de la Société-Mère	Autonomie stratégique de l'implantation locale mais dépendance technologique	Autonomie stratégique en dehors des fournitures à la Société-Mère
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON					
Contrôle de l'implantation							2				
Société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	2		2				66%				
Société-mère détient entre 10% et 49% du capital social de la filiale locale	3		1	2			100%			1	
Société-mère détient entre 20% et 49% du capital social de la filiale locale	6	2	2	4	1		8	3		3	
Société-mère détient entre 30% et 49% du capital social de la filiale locale	6	2	2	4	1		100%	37%		37%	
Société-mère détient 50% du capital social de la filiale locale	3	1		3			2	2			
Société-mère détient entre 50% et 69% du capital social de la filiale locale	3	1		3			40%	40%			
Société-mère détient entre 70% et 89% du capital social de la filiale locale	5	5	3	2	2		7	1	1		
Société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	8	2	5	3	2		70%	10%	10%		
Associations de capitaux sociaux	7	2	4	3	1		7		1	3	
Implantations directes	2		1	1			70%		10%	30%	
	17	1	13	3	8		14				
	74%	4%	56%	13%	34%		61%				
	7	2	4	3	1		6		2	2	1
	70%	20%	40%	30%	10%		60%		20%	20%	10%
	2		1	1			1			1	
	100%		50%	50%			50%			50%	

correspondant au

(1) Dans chaque case le nombre d'entreprises correspondant au croisement de la vane chaque ligne. Les entreprises qui se trouvent

- Au cours de l'analyse des tableaux de contingence correspondants, il nous est apparu, de façon assez nette, qu'il y avait un autre facteur de contingence exerçant un pouvoir de détermination sur ces situations organisationnelles qui est le mode de contrôle des implantations. Il est évident, qu'en règle générale, le degré d'autonomie d'une filiale détenue à 100% du capital ou d'une succursale n'est pas le même que ceux d'une filiale détenue à 50% ou à 20% du capital.

Toutefois, la variation de ce degré d'autonomie ne dépend pas d'une façon linéaire ou mécanique du mode de contrôle financier de son capital, comme le montre le cas de la filiale de montage de Citroën, détenue uniquement par la maison-mère à 9,8% et qui ne jouit pas pour autant d'une autonomie de gestion ou de capacité de formulation de politiques au sein du groupe. D'autres facteurs d'ordre stratégique, technologique et d'environnement peuvent intervenir (1) en influençant le degré d'autonomie des implantations étrangères.

D'après le tableau IPA 5, on peut dire qu'il n'existe pas de liaison linéaire entre le mode de contrôle des filiales et l'existence ou non d'une planification stratégique au niveau central. L'une des constatations (apparemment contradictoire) que l'on peut faire à partir de ces données est que les entreprises qui détiennent des positions très minoritaires dans leurs implantations (moins de 20% du capital) (2) élaborent toutes une planification stratégique au niveau central.

Cette constatation ne peut surprendre que si l'on ne connaît pas l'identité de la plupart de ces entreprises ou groupes (Usinor, CMP, Citroën, Alstom, Carnaud) (3) qui pour différentes raisons ont voulu avant tout et avec des motivations stratégiques variables détenir une tête de pont au Portugal.

Une autre constatation que l'on peut faire à partir du tableau, est la polarisation des situations de non-existence de processus de planification stratégiques au niveau central, dans le groupe d'entreprises qui ont des implantations locales, détenues entre 20% et 100% du capital ou sans avoir de capital social. Cette situation, qui ne nous semble pas avoir d'importance;

(1) cf. chapitre sur les objectifs stratégiques d'implantation

(2) C'est pour cela que l'analyse stratégique et organisationnelle est nécessairement multidimensionnelle.

(3) D'après les critères utilisés par les institutions financières ces implantations ne peuvent pas être considérées comme des filiales.

révèle et confirme, néanmoins, les conclusions établies dans le paragraphe précédent sur les stratégies d'implantation, à travers des participations minoritaires, de certains groupes français au Portugal.

Toutefois, comme on l'a déjà mis en évidence à l'intérieur de ce groupe d'entreprises, les plus petites ont une propension plus grande à s'implanter en régime d'association, que celles de plus grandes dimensions. Cette situation explique les pourcentages significatifs des groupes, composant cet <sup>ensemble</sup>  $\frac{1}{7}$ , qui n'ont pas de processus de planification stratégiques au niveau central.

Cette conclusion ne doit cependant pas être interprétée de façon mécanique, ni sans tenir compte de l'histoire des entreprises, car, comme on l'a déjà aussi signalé, beaucoup de grands groupes (1) se sont implantés au début, à travers des participations minoritaires, et, (souvent parmi les plus grands) n'ont atteint le contrôle exclusif de leurs filiales qu'au bout d'un processus progressif d'implantation au cours duquel il ont racheté les participations de leurs respectifs partenaires locaux.

Pour ce qui concerne le degré d'intégration des implantations locales aux processus de planification centraux, on peut voir, d'après le tableau ci-après, qu'il varie nettement selon le mode de contrôle de ces implantations par les respectives maisons-mères.

Dans le cas des entreprises détenant moins de 10% du capital de leurs filiales, les deux entreprises pour lesquelles on a obtenu des réponses (2) intègrent leurs filiales à leurs processus de planification centraux à travers une programmation budgétaire annuelle. Il s'agit de deux groupes (Usinor et Citroën) qui ont des implantations à caractère commercial (avec un atelier de montage). Ce genre de programmation est le plus souvent utilisé par des implantations de ce type.

Dans les entreprises détenant entre 10 et 20% du capital de leurs filiales, une seule s'intègre dans les processus de planification centraux également à travers une programmation budgétaire.

Le même pourcentage minoritaire (33%) de filiales s'intégrant à la planification centrale, se trouve dans toutes les filiales détenues jusqu'à

(1) cf. Rhône Poulenc, P.U.K., L'Oréal

(2) On n'a pas eu de réponse de la part de Carnaud qui a cédé depuis quelques années sa participations dans l'entreprise portugaise Ormis.

mode de contrôle	Intégration	Non-intégration
moins de 10% du capital	100%	
entre 10 et 20% du capital	33%	67%
entre 20 et 30% du capital	33%	66%
entre 30 et 50% du capital	33%	66%
filiale détenue à 50% du capital		100%
entre 50 et 70% du capital	60%	40%
entre 70 et 98% du capital	62,5%	37,5%
filiales détenues à 100%	82%	5%
implantations sans capital	57%	43%
implantations indirectes	50%	50%

% du total de chaque groupe ayant un processus de planification stratégique.

50% du capital, ce qui prouve, par rapport aux résultats précédents, que le mode de contrôle du capital exerce une influence sur le degré d'intégration administrative des filiales aux processus de planification des maisons-mères.

Dans la même logique, on peut voir aussi qu'aucune des filiales détenues à 50% du capital (1) ne s'intègre dans les processus de planification centraux. Ces conclusions semblent se confirmer en analysant les pratiques des entreprises détenant majoritairement le capital de leurs filiales. En effet, à la lecture du tableau ci-dessus, on peut voir qu'à mesure que le pourcentage du capital détenu augmente, le pourcentage de filiales s'intégrant aux processus de planification centraux augmente aussi ; de même que le nombre de filiales

(1) quoiqu'ici la variable appartenance sectorielle semble avoir aussi une influence très importante. cf. les filiales de Eurest et J.Borel International.

qui élaborent un plan spécifique local qui s'intègre à cette planification centrale.

Le cas des implantations directes (sans capital social) (1) est particulier, car cette catégorie regroupe non seulement les entreprises d'ingénierie, implantées uniquement pour donner suite à la réalisation d'un contrat, (2) mais aussi des implantations historiques datant du siècle dernier (3). Ces dernières manifestent aujourd'hui une tendance plus grande à s'intégrer aux processus de planification centraux, car il s'agit de groupes ayant une très longue expérience de gestion au niveau international.

#### 5.5.1. - Le degré d'autonomie des filiales pour formuler leur stratégie selon le mode de contrôle.

Comme on peut le voir, soit dans le tableau IPA 5, soit dans le tableau ci-après, le degré d'autonomie des filiales varie en fonction du mode de contrôle des filiales, mais comme on le verra, pas d'une façon aussi linéaire ou mécanique, car une série d'autres facteurs, dont ceux qui ont été analysés au cours des sous-chapitres précédents, influencent aussi la structure des relations organisationnelles entre les filiales et les respectives maisons-mères.

Des deux implantations détenues à moins de 10% du capital, pour lesquelles nous avons obtenu des réponses, (Citroën et Usinor) seulement cette dernière semble confirmer l'hypothèse théorique qui relie les deux variables en question (mode de contrôle et degré d'autonomie des filiales) étant donné que l'usine de montage de Citroën est détenue par la maison-mère à 9,8% du capital, mais ne jouit pas d'autonomie stratégique, car elle est techniquement et commercialement dépendante du groupe où elle s'insère. On n'a pas eu de réponse de la troisième implantation détenue à moins de 10% (celle de Carnaud) mais, d'après des informations obtenues par courrier (4) dont on a disposé, Ormis (l'entreprise où Carnaud détenait une participation de 3,6% du capital) avait (5) une autonomie totale pour formuler sa propre politique.

Mais à part les cas de la filiale de montage de Citroën et de ces

(1) des succursales, des agences, des établissements directs.

(2) Technip, Sofrerail, C.G.A.

(3) Saupiquet, Lorilleux Lefranc, Mines de Borralha, Sociétés d'Assurances.

(4) obtenues d'après les réponses au questionnaire envoyé par courrier.

(5) car Carnaud a cédé sa part à son partenaire d'oligopole.

mode de contrôle	Filiales jouissant d'autonomie pour formuler leur propre politique	Filiales ne jouissant pas d'autonomie pour formuler leur propre politique
moins de 10% (1) du capital	33%	33%
entre 10 et 20% du capital	100%	
entre 20 et 30% du capital	100%	
entre 30 et 50% du capital	87,5%	12,5%
filiales détenues à 50% du capital(1)	60%	20%
entre 50 et 70% du capital	30%	70%
entre 70 et 98% du capital	30%	70%
filiales détenues à 100% du capital (2)	30%	52%
implantations sans capital social (1)	50%	40%
implantations indirectes	50%	50%

% du total des filiales dans chaque mode de contrôle

deux autres implantations, on voit que toutes les filiales minoritaires (ou détenues à égalité de capital) jouissent d'une autonomie pour formuler leur propre politique. Les filiales où les maisons-mères sont majoritaires ne jouissent pas, pour la plupart, d'autonomie pour formuler leur propre politique, ce qui semble confirmer les conclusions déjà avancées.

Le cas des implantations sans capital nous semble être trop hétérogène pour permettre d'en tirer des conclusions significatives.

Pour ce qui concerne la capacité de décision au niveau des implantations

(1) pas de réponse de la part de l'une des entreprises.

(2) pas de réponses pour 4 entreprises

locales en matière d'investissements et de lancement de produits, on peut voir, dans le tableau IPA 5, que (sauf pour deux cas), dans les implantations détenues avec une minorité du capital, l'autonomie locale pour les décisions stratégiques est générale. De même, à mesure que le pourcentage du capital des filiales détenu par les maisons-mères augmente, la centralisation de ces décisions stratégiques au niveau des maisons-mères augmente aussi (quoique, comme on peut le voir, pas d'une façon linéaire étant donné l'influence d'autres facteurs).

Ainsi, pour ce qui concerne les fonctions spécifiques importantes au niveau des implantations locales, on peut voir aussi que <sup>le nombre</sup> d'entreprises affirmant que la capacité de décision se situe au niveau de la maison-mère, ne commence à être significatif que pour les filiales majoritaires.

Confirmant ce que nous avons affirmé auparavant, on peut voir que les décisions prises d'un commun accord ne se trouvent que dans les filiales minoritaires, détenues entre 20% et 50% du capital, ou détenues à égalité de capital. Le seul cas de décisions prises en commun qui apparaît dans une entreprise détenue à plus de 50% du capital, correspond à une filiale détenue en "joint venture" avec un autre membre de l'oligopole européen (1) du secteur.

Comme on a eu l'occasion de le montrer, les implantations jouissant d'une autonomie de gestion mais qui sont dépendantes des maisons-mères, du point de vue technologique, se trouvent surtout du côté de certaines filiales minoritaires entre 50% et 10% du capital (2). Les situations décisionnelles relatives aux filiales majoritaires ou aux implantations sans capital qui présentent un degré accentué d'autonomie de gestion, correspondent, en règle générale, à des raisons historiques ou personnelles (3).

Au terme de ce sous-chapitre, on peut affirmer que les données de notre enquête nous permettent de conclure que le mode de contrôle constitue un des facteurs de contingence qui (en interaction organisationnelle avec d'autres facteurs de contingence) exerce le plus d'influence sur les degrés d'autonomie et d'intégration des implantations françaises au Portugal dans les systèmes décisionnels centraux de leurs groupes respectifs.

(1) La Cellophane (aujourd'hui Rhône Poulenc Films)

(2) les filiales de Vitos, Bertrand Faure, Metayer Aromatiques, CCMC, etc.

(3) Lorilleux Lefranc, Bureau Veritas, Sema.

5.6. - Appréciation globale concernant la capacité de prise de décision au niveau des implantations locales.

Comme on vient de le voir, les données de notre enquête concernant le degré d'autonomie décisionnelle des implantations locales ne prennent leur juste signification explicative qu'en fonction des contextes historiques et des stratégies spécifiques des entreprises qui en ont déterminé l'existence et les configurations. Toutefois, une vision globale peut nous permettre d'esquisser une synthèse de l'état actuel du degré d'autonomie organisationnelle des implantations françaises au Portugal. Comme on peut le voir en analysant le tableau IPA 1, la majorité des entreprises françaises implantées au Portugal comprises dans notre échantillon (1) (68% des groupes (2)) disposent d'un processus de planification stratégique au niveau de la maison-mère, 17% , surtout les plus petites entreprises, ont cependant déclaré ne pas en disposer.

Parmi celles qui disposent d'un tel instrument d'administration, 55% ont affirmé que leurs implantations portugaises s'intègrent dans ces processus, tandis que 45% ne s'y intègrent pas. Ce résultat constitue à notre avis un indicateur extrêmement significatif du degré d'intégration des filiales portugaises aux processus décisionnels centraux.

Les instruments administratifs le plus souvent utilisés pour réaliser cette intégration, sont les suivants :

- 45% des implantations qui sont intégrées aux processus de planification centraux le font à travers l'élaboration d'une planification spécifique au niveau local.

- 87% de ces filiales le font à travers une programmation budgétaire.

- et 12% à travers d'autres formes de programmation (3).

En ce qui concerne le degré d'autonomie des implantations pour formuler leur propre stratégie, 47% du total (mais 57% des réponses) jouissent d'une telle autonomie, tandis que 41% n'en jouissent pas en matière de décisions

(1) presque exhaustif car on n'a pu contacter qu'une petite minorité d'entreprises.

(2) 88 implantations pour 82 entreprises-mères.

(3) correspondant généralement à des exigences sectorielles spécifiques. Par ex. des programmes internationaux de production (Saupiquet) ou d'approvisionnement pour les implantations primaires (La Martiniquaise).

Existe-t-il une planification stratégique globale au niveau du groupe ?		L'implantation portugaise s'intègre-t-elle dans cette planification stratégique ?		Instrument		Esbauche de cadres dirigeants locaux décidée au niveau de la Société-Mère	Autonomie stratégique de l'implantation locale mais dépendance technologique	Autonomie stratégique en dehors des fournitures à la Société-Mère
OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON			
60	15	33	27	15		5	14	1

(1) Resultats globaux

stratégiques. En ce qui concerne la prise de décision sur des domaines stratégiques (investissements et lancements de produits) : 45% des implantations ayant fourni des réponses, jouissent d'une capacité de proposition en matière d'investissements ; pour 26% la capacité de décision sur cette matière se situe exclusivement au niveau de la maison-mère, tandis que pour 21% des entreprises (17) les filiales ont une autonomie de décision en la matière.

En ce qui concerne le lancement de produits, on peut voir que pour 35% du total, les filiales ont la capacité de proposition de décisions qui seront prises en dernière instance au niveau central, tandis que pour 38%, la capacité pour ces décisions se situe exclusivement au niveau central et que 25% des implantations jouissent d'autonomie complète en la matière.

Le fait qu'on observe une centralisation légèrement plus accentuée des décisions relatives au lancement de produits est lié en partie au mode de financement des investissements dans les filiales qui est historiquement assez décentralisé, car la politique suivie depuis toujours par les maisons-mères françaises, même après l'assouplissement de la législation sur le transfert de capitaux, au début des années 70, a été de pratiquer autant que possible l'auto-financement ou le financement local (1). Il ne peut en être de même pour les lancements de produits sur le marché local, qui, au moins dans les groupes ayant déjà une certaine dimension et capacité de gestion internationale, se fait, généralement, dans le cadre d'une élaboration stratégique de pénétration de marchés internationaux contrôlée d'une façon assez rigoureuse par les instances centrales.

Cependant, pour 14 filiales, l'autonomie dont elles jouissent en matière de gestion est toute relative, car elles sont entièrement dépendantes de leurs maisons-mères au niveau technologique. Cette situation affirmée explicitement seulement par 34% des entreprises dont les filiales jouissent d'une autonomie de gestion, correspond, en réalité, à la situation de presque tous les rapports organisationnels maisons-mères - filiales.

Pour ce qui concerne les fonctions spécifiques clés accomplies au niveau des implantations locales, 71% du total des entreprises ont affirmé que la capacité de décision correspondante se situe au niveau des filiales, 17,3% affirmant que le pouvoir de décision se situe au niveau de la maison-mère. La situation de ces dernières entreprises correspond souvent à des formes

(1) Cette idée a été confirmée au cours de notre enquête.

archaïques de centralisation personnelle (1) ou à des formes modernes de contrôle organisationnel sur des filiales ateliers qui exigent la mise en oeuvre de formes de relations administratives beaucoup plus intégrées entre les maisons-mères et les filiales étrangères. Les sept filiales où les décisions sont prises d'un commun accord avec les partenaires locaux (ou de pays tiers) correspondent, comme on a pu le voir, à des modes de contrôle minoritaires ou à des situations d'égalité de détention du capital des filiales.

Dans ce chapitre, on a pu analyser en termes descriptifs très détaillés, à partir de quelques indicateurs sélectionnés et selon la logique de notre modèle théorique, certaines modalités des sous-systèmes de management des implantations installées au Portugal par des groupes français.

Dans ce cas spécifique, on a essayé de mettre en évidence, non seulement le degré d'autonomie et d'intégration décisionnelles de ces implantations par rapport aux processus de planification centraux, mais aussi les instruments et les principaux domaines administratifs utilisés par les groupes pour réaliser cette intégration.

Dans le chapitre suivant, selon la logique opératoire du cycle de management, on essaiera d'analyser les systèmes organisationnels mis en oeuvre par les groupes que nous avons enquêtés, pour gérer leurs implantations portugaises.

---

(1) sauf dans le cas d'objectifs spécifiques d'implantation poursuivis par des entreprises appartenant à des secteurs bien spécifiques.

## CHAPITRE VI

### LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LIAISON ENTRE LES ENTREPRISES-MERES FRANÇAISES ET LES IMPLANTATIONS PORTUGAISES

## 6 - LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE LIAISON ENTRE LES ENTREPRISES-MERES FRANÇAISES ET LES IMPLANTATIONS PORTUGAISES:

On a eu l'occasion de voir dans les chapitres précédents que les sous-systèmes de planification des entreprises visent la conception et l'élaboration de leurs objectifs et de leurs plans d'action.

Dans le cycle du management, le sous-système de gestion qui est le plus directement articulé avec le sous-système de planification est le sous-système d'organisation (Fig. 1). Il constitue le sous-système d'action collective (défini à travers un ensemble de règles spécifiques qui codifient une structure de division du travail à l'intérieur des entreprises) établi et mis en oeuvre pour rendre possible, à travers l'organisation de leur fonctionnement interne, la réalisation des objectifs et la concrétisation des stratégies des entreprises (1).

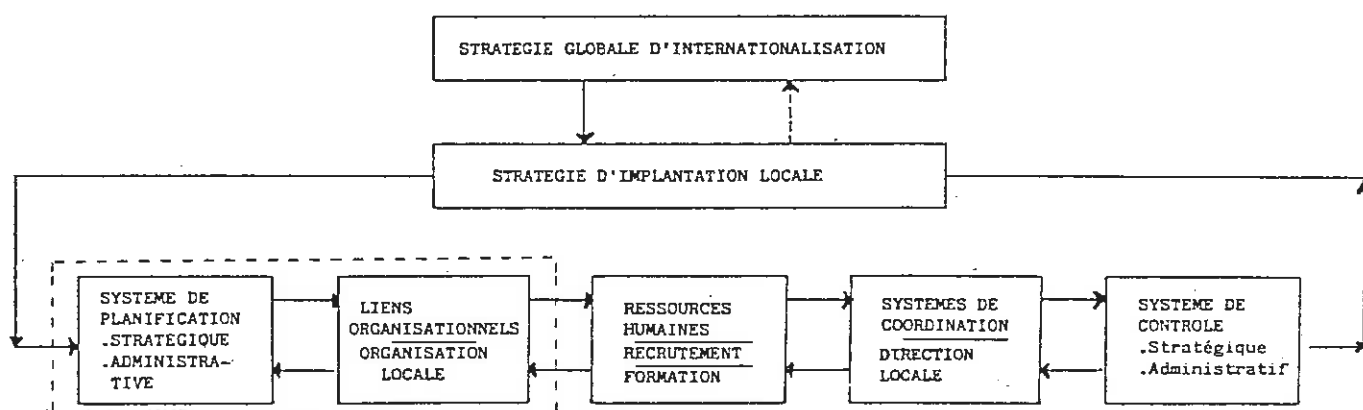


Fig. 1 - Système de gestion des implantations locales

Les structures organisationnelles constituent le noyau des systèmes d'organisation ; à l'intérieur de celles-ci, s'effectue la structuration des activités selon des arrangements spécifiquement ordonnés et s'établissent les relations de comportements effectives entre les individus.

Les opérations au niveau international ajoutent des dimensions supplémentaires et différenciées aux environnements internes et externes des entreprises, qui se répercutent nécessairement au niveau des configurations prises par les structures organisationnelles, notamment à travers la création de systèmes de rapports organisationnels spécifiques entre les entreprises-mères et les

(1) A. Chandler op. cit., M. Laflamme op. cit., P. Jarniou op. cit., José Antonio Sequeira Carvalho op. cit.

implantations locales qui peuvent se représenter en termes graphiques au moyen de la figure 2.

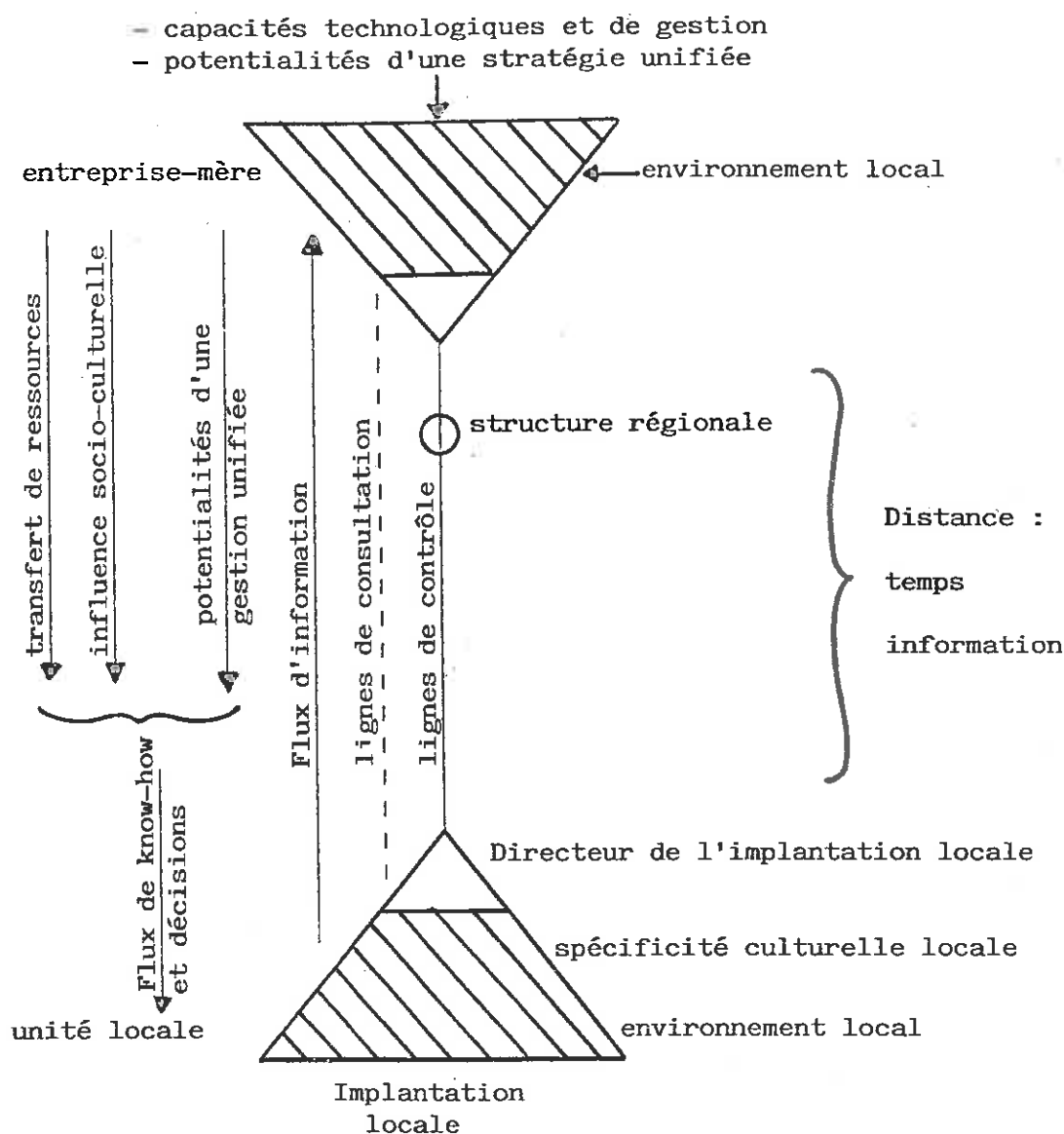


Fig. 2 - Représentation graphique des rapports organisationnels entre les sociétés-mères et les implantations locales (1).

Dans la figure 2, les triangles d'en haut représentent les structures des sociétés mères et ceux d'en bas les structures des implantations étrangères. La supervision des implantations étrangères s'effectue par l'intermédiaire de rapports d'administration entre les responsables des sociétés-mères et les directeurs locaux.

Ces rapports sont de différente nature : de contrôle, de consultation,

(1) J. Fayerweather - Instrumental Business management, a conceptual frame work éd. Mc. Graw-Hill, New York, 1969.

d'information et s'effectuent selon les règles structurelles spécifiques à chaque entreprise, c'est-à-dire, dans le cadre de structures organisationnelles conçues et mises en oeuvre pour réaliser les stratégies globales poursuivies par les entreprises.

Ce sont les structures organisationnelles mises en oeuvre par les entreprises françaises pour gérer leurs implantations portugaises, que nous avons voulu appréhender et analyser à partir des données que la rubrique correspondante de notre questionnaire nous a permis de collecter. Ces données nous permettent donc de répondre en termes empiriques aux questions sur l'articulation fonctionnelle des structures d'organisation dans les systèmes de gestion des entreprises multinationales que nous nous sommes posées en termes théoriques dans les chapitres 2 et 3 de notre travail.

Les questions relatives à cette rubrique qui intègrent notre questionnaire, se subdivisent en trois sous-rubriques, chacune correspondant à une dimension spécifique des liens organisationnels entre les implantations portugaises et leurs respectifs sièges en France.

La première rubrique regroupe les questions relatives à la similitude ou à la non-similitude organisationnelle entre les structures des implantations locales et celles des respectives maisons-mères (ou des groupes correspondants).

Cette rubrique nous a permis d'obtenir de l'information significative sur les degrés d'intégration (à travers l'imposition de normes et de règles d'organisation) des implantations portugaises dans l'espace organisationnel central des groupes respectifs. La deuxième question correspond à l'identification des liens structurels concrets actuels de rattachement organisationnel des implantations. Les questions suivantes portent sur l'évolution (indication des 2 derniers stades) de ces liens de dépendance organisationnelle et aux raisons (selon les responsables interviewés) qui ont déterminé l'instauration du mode de liaison organisationnelle actuelle entre l'implantation portugaise et la maison-mère française.

#### 6.1. - Résultats globaux :

En ce qui concerne la question de la similitude des normes et des règles organisationnelles entre le centre des groupes enquêtés et l'implantation portugaise, on peut remarquer, d'après le tableau 01, que 70 entreprises (soit 86% des entreprises enquêtées et 92% des réponses obtenues) ont déclaré

		CHOIX DU RATTACHEMENT PERSONNEL	
6	L'organisation de l'implantation portugaise reflecte l'organisation de la Société-Mère		
70	L'organisation de l'implantation portugaise ne reflecte pas l'organisation de la Société-Mère		
7	L'implantation portugaise depend d'un département d'exportation		
29	L'implantation portugaise depend du P.D.G. ou de la D.G. de la Société-Mère		
11	L'implantation portugaise depend d'une Division Internationale		
11	Autres dont Personnel		

(1) RESULTATS GL

...que l'organisation des implantations portugaises ne reflète pas celle des respectives maisons-mères (ou groupes).

Les raisons de ce résultat (qui doit être interprété en liaison avec le sens dégagé par les réponses aux autres questions) sont, en grande partie, liées aux spécificités historiques constitutives des respectives implantations (en matière d'environnement et d'organisation), ou bien à la faible importance de l'implantation portugaises pour les activités de leurs maisons-mères, ce qui détermine la situation de marginalité organisationnelle par rapport au centre.

En effet, si l'on compare ces résultats avec ceux du chapitre 2, relatifs à l'organisation globale des groupes au niveau international, on remarque qu'il n'y a pas une totale correspondance entre les logiques de ces structures organisationnelles globales et les modalités de rattachement organisationnel des implantations portugaises, car ces modalités sont parfois liées à des spécificités historiques personnelles ou d'environnement (1).

Toutefois, on peut observer que, malgré les différences spécifiques relatives à chaque cas individuel, la tendance du rattachement organisationnel des implantations portugaises suit, à peu près, celle des structures de gestion internationale de leurs groupes au niveau global.

Ainsi, 29 implantations se rattachent directement au P.D.G. de leur groupe (ce qui correspond à 36% des groupes enquêtés et à 38% des réponses). Les raisons de cette situation seront analysées de façon détaillée plus loin. Toutefois, à ce niveau, on doit signaler que ce résultat reflète (indépendamment des considérations de taille et de stratégies d'implantation) le degré encore peu évolué de l'expérience internationale et des capacités en matière de gestion internationale, de beaucoup de groupes français.

Comme le montrent plusieurs travaux réalisés avant le nôtre (2) ce type de structure organisationnelle correspond à un degré d'organisation encore élémentaire de l'internationalisation des entreprises.

(1) cf. par ex. les filiales de P.U.K., de la Sté Française de Peintures Duco, de la Sté Havas, de Saupiquet.

(2) M. Brooke et L. Reemers, Stratégie de l'entreprise multinationale op. cit. C.A. Michalet et M. Delapierre: Les implantations étrangères en France, stratégies et structures op. cit., L. Franko : The european multinationals, op. cit., H. de Bodinat, J.M. de Leersnyder, M. Ghertman, J. Klein, B. Marois : Gestion internationale de l'entreprise op. cit.

En deuxième lieu, on peut voir que 11 implantations (13,5% du total et 14,4% des réponses) se rattachent à des divisions internationales existant au niveau de la maison-mère. Cette formule organisationnelle correspond généralement à un niveau plus évolué de gestion internationale.

Egalement 11 implantations dépendent directement de directions fonctionnelles (1). Cette situation, non abordée explicitement au niveau théorique par la plupart des auteurs (2), reflète, outre d'autres raisons spécifiques qui seront citées plus loin, un niveau d'organisation internationale encore élémentaire et ambigu dans ses options, ou bien la proximité géographique entre les deux pays qui permet un suivi fonctionnel au niveau central, ou encore (3) la faible importance économique des implantations portugaises pour leurs groupes.

Sept implantations (8,6% du total et 9,2% des réponses) dépendent directement de départements d'exportation des maisons-mères. Ces situations organisationnelles sont directement déterminées par la nature commerciale de ces implantations (4) et, seulement dans un cas (5), par le niveau encore élémentaire des capacités d'organisation au niveau international de l'une de ces entreprises.

Cinq implantations (6%) dépendent directement d'une société fonctionnelle créée directement pour gérer les affaires internationales des respectives firmes (6). Ce résultat confirme et correspond rigoureusement à ceux du chapitre 3. La figure de ces sociétés fonctionnelles de gestion internationale qui n'est pas, généralement, signalée au niveau théorique, correspond à la solution trouvée par certains groupes pour gérer leurs affaires au niveau international (6).

On doit signaler le petit nombre d'implantations rattachées à des divisions géographiques. Cette situation est liée à deux facteurs. D'une part les filiales portugaises sont souvent, étant donné la proximité géographique, rattachées aux services fonctionnels de la maison-mère (7); d'autre part, comme

---

(1) pas de départements d'exportation dans ce cas.

(2) cf. ops cités des auteurs cités ci-dessus.

(3) cf. la filiale de Havas Tourisme.

(4) cf. Dollfus-Mieg, Citroën, Essilor, Expanscience, etc...

(5) L'implantation de Métayer Aromatiques.

(6) Michelin, Usinor, Pernod-Ricard, OFIC SA, Laboratoires Delagrangé.

(7) y compris les départements d'exportation.

nous le montrent les données du chapitre 3, étant donné leur fréquente faiblesse en termes de couverture d'implantations au niveau mondial, les groupes français choisissent rarement ce type de structure d'organisation pour gérer leurs implantations étrangères.

### 6.2. - L'évolution de la structure de rattachement organisationnel des implantations locales.

Les réponses à cette question, indépendamment du nombre élevé d'entreprises, 58, qui n'ont pas modifié depuis leur implantation la structure organisationnelle de rattachement maison-mère / filiale (71,6% du total et 76,3% des réponses) confirment les tendances déjà dégagées. Ainsi, 5 entreprises (6% du total) ont modifié leur système de rattachement organisationnel entre la maison-mère et l'implantation locale en vue d'une substitution du rattachement direct au P.D.G., par un rattachement à une division internationale (1). On retrouve également les évolutions suivantes : substitution du rattachement au P.D.G. par un rattachement à une division produit, substitution du rattachement au P.D.G. par un rattachement à un département fonctionnel et substitution du rattachement à une division internationale par un rattachement à une division produit (avec 2 réponses pour chacune de ces formes d'évolution). Les autres formes d'évolution organisationnelle correspondent à des solutions organisationnelles spécifiques ou particulières à certains groupes déterminés.

En ce qui concerne le choix du mode de rattachement organisationnel maisons-mères / implantations locales, on peut remarquer que plus de la moitié des responsables des entreprises (42, correspondant à 51,8% du total et à 55,2% des réponses) ont affirmé que les raisons de ce choix ont été essentiellement techniques ou dues à des contraintes de gestion, tandis que 23 (28,3% du total et 30,2% des réponses) ont affirmé que les formes des structures actuelles de rattachement maisons-mères / implantations locales, ont été déterminées par des raisons d'ordre historiques (2).

### 6.3. - Les facteurs spécifiques de contingence organisationnelle.

Les travaux de recherche du Tavistock Institut de Londres (3) comme les

(1) créée ou déjà existante

(2) 11 ont déclaré qu'un tel choix tient surtout à des considérations personnelles ou à d'autres facteurs.

(3) cf. par ex. les travaux de J. Woodward, Blau et Scott, Emery et Trist, etc.

travaux américains d'auteurs comme A. Chandler (1), P. Lawrence et J. Lorsch (2) ont contribué, décisivement, pour la critique, à la fois en termes théoriques et en termes de preuves empiriques, des idées dogmatiques et unidimensionnelles du "one best way" structurel (3) préconisé par la théorie et la pratique organisationnelle de la théorie classique. Comme nous l'ont montré les travaux empiriques de ces différents auteurs, les configurations efficaces des structures organisationnelles varient en fonction de plusieurs facteurs de contingence internes (4) et externes (6) qui peuvent aller du type de technique utilisé (4) et de la taille des organisations (5) aux facteurs d'environnement externes (6), en passant par les stratégies poursuivies par les entreprises (7).

Tous ces travaux et les contraintes liées à la gestion des organisations dans les sociétés actuelles (8) ont conduit la théorie moderne des organisations vers une approche plus relativiste et contingente du design des structures organisationnelles radicalement différente des formalisations dogmatiques et unidimensionnelles de l'école classique.

En ce qui concerne la perspective qui a présidé à notre recherche, on doit affirmer que l'on considère l'approche contingentielle comme un acquis irréversible et indubitable, étant donné les exigences de la pratique de la gestion des entreprises et de la théorie des organisations. Cette perspective justifie donc, comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, la logique de nos analyses, à travers lesquelles on a cherché à identifier les variations des différentes configurations organisationnelles qui relient les implantations portugaises aux respectives maisons-mères françaises. Ainsi, à partir des données dont on a disposé et de la logique de l'analyse contingentielle (9), que l'on a déjà utilisée dans les autres chapitres, on a essayé d'analyser comment ces configurations organisationnelles varient dans l'échantillon d'entreprises étudié, directement en fonction des facteurs de contingence

---

(1) cf. Strategy and Structure op. cit.

(2) Organisation and Environment op. cit.

(3) La critique du mouvement de l'"Human Relations" de l'école de Chicago se situe à un autre niveau.

(4) cf. J. Woodward op. cit., Blau and Scott, op. cit.

(5) cf. les travaux du groupe d'Aston, D.S. Pugh op. cit.

(6) cf. P. Lawrence et J. Lorsch op. cit.

(7) cf. A. Chandler op. cit.

(8) cf. A. Etzioni op. cit.

(9) cf. P. Lawrence et J. Lorsch op. cit.

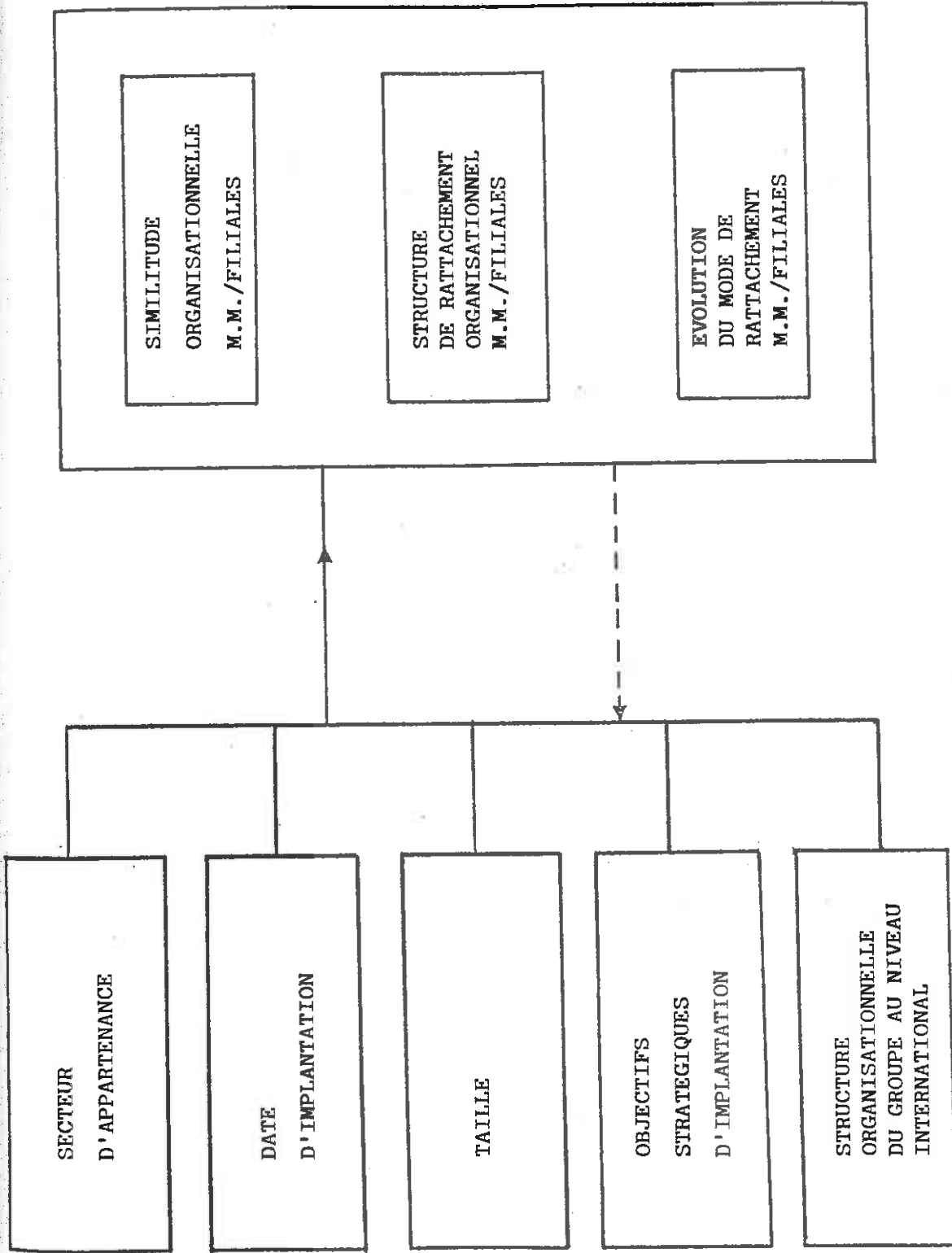


Fig. 3 - Représentation graphique des relations de détermination systématique entre les facteurs de contingence et les structures de rattachement organisationnel des implantations locales aux instances centrales des groupes respectifs.

suivants : le secteur d'activité, la taille, la date de première implantation au Portugal, les structures organisationnelles des groupes au niveau international et les objectifs stratégiques d'implantation (cf. Fig. 3). Ce dernier facteur de contingence nous permet de voir, dans le cas concret des implantations françaises au Portugal, comment s'effectue la liaison entre les stratégies et les structures organisationnelles qui constitue l'un des problèmes les plus importants et les plus étudiés du management soit au niveau pratique, soit au niveau théorique.

#### 6.4. - Liaisons organisationnelles et secteurs d'activité :

Pour ce qui concerne la similitude ou non des normes et des règles organisationnelles des implantations locales par rapport à celles des maisons-mères respectives, on peut remarquer, en analysant les données du tableau 01, que les cas de réponses positives (6, soit 7,4% du total) se situent fondamentalement dans des secteurs de technologie (1) qui impliquent des schémas d'organisation assez spécifiques, comme les assurances (4 groupes) et le gaz industriel (2). Toutes les autres entreprises ont déclaré que, pour des raisons historiques, de contraintes de gestion, ou qui tiennent de la faible importance du marché portugais ou des activités locales des entreprises en question, l'organisation de leurs implantations portugaises ne reflète pas les normes et les règles organisationnelles de la maison-mère.

En ce qui concerne la structure de rattachement organisationnel de ces implantations, et au vu des résultats présentés dans le tableau 01, on peut affirmer que, sauf dans quelques cas spécifiques qui correspondent à des secteurs ayant des exigences organisationnelles bien déterminées (3), on n'a pas eu de résultats concluants sur le degré de détermination de la variable secteur d'activité sur le type de rapport organisationnel choisi.

Cette constatation ne veut pas dire que ce facteur de contingence est sans influence sur les configurations organisationnelles, toutefois, d'après les résultats de notre enquête, son pouvoir de détermination nous semble davantage indirect, car il s'exerce, comme on aura l'occasion de le voir plus loin, par l'intermédiaire des schémas stratégiques spécifiquement poursuivis

(1) cf. P. Lawrence et J. Lörsch op. cit.

(2) Air Liquide

(3) Assurances, Chimie lourde et Ingénierie (pour ce qui concerne le suivi des projets internationaux par une structure matricielle).

			RAISONS DU CHOIX DU MODE DE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL		
D'une Division Geographique à la Direction-Generale	D'un Departement d'exportation a une societe d'exportation	D'un departement fonctionnel a une Division Produits	Techniques de Gestion	Historiques	Autres dont Personnel
			1 33%	1 33%	1 33%
	1 33%	1 33%	2 66%		1 33%
			2 100%		
			6 50%	5 41%	
			1 100%		
				1 100%	
			2 40%	2 40%	
			4 36%	1 9%	4 36%
				1 100%	
			3 100%		
			2 66%		
			2 40%	1 20%	1 20%
			1 50%	1 50%	
			2 40%		2 40%
			3 75%	1 25%	
				1 50%	1 50%
1 100%			1 100%		
			7 87%	1 12%	
			1 33%	2 66%	
			1 100%		
			1 20%	4 80%	

Dans la situation correspondant au pourcentage du nombre d'entreprises dans chaque ligne.

-par les différentes entreprises qui composent notre échantillon (1). On peut remarquer, en effet, que dans la plupart des secteurs, les solutions organisationnelles sont extrêmement variables, sans qu'on puisse identifier une tendance nette exprimant clairement une liaison univoque entre le facteur appartenance sectorielle et la variable choix de type de liaison organisationnelle.

En ce qui concerne l'évolution des liens structurels de dépendance organisationnelle, malgré le caractère partiel (et nécessairement conjectural) des réponses qui nous ont été fournies, on peut, à notre avis, les interpréter comme exprimant, au niveau sectoriel, le dynamisme organisationnel (en termes d'évolution des systèmes de gestion) manifesté par chacun des secteurs. En effet, d'après le tableau 01, les secteurs comme l'Alimentaire (2), le verre, la métallurgie-sidérurgie, le papier-carton, le textile-habillement, la construction, le matériel de construction, ne nous montrent pas des entreprises ayant procédé à des changements des liaisons organisationnelles entre les maisons-mères respectives et leurs implantations portugaises. L'existence de ces changements, sauf dans des cas particuliers assez spécifiques, est liée à la nature ou à l'histoire des implantations portugaises, ou encore à des changements globaux dans l'organisation des affaires internationales intervenus dans certaines entreprises de notre échantillon.

Dans le secteur boissons, les effets structurels, au niveau du rattachement de leurs implantations locales, de la dynamique internationale de groupes comme Pernod-Ricard et Moët Hennessy, sont évidents. De même, le secteur de la chimie lourde a été l'objet d'un mouvement de restructuration industrielle et nécessairement organisationnelle (3) à la fin des années 70, qui s'est répercutée sur l'évolution des structures de rattachement organisationnel des implantations portugaises des groupes de ce secteur. Dans le secteur de la parachimie, qui, par rapport au précédent, a un caractère moins concentré car il y a encore beaucoup de moyennes entreprises et où la concurrence est plus spécifique et différenciée, il n'existe pas de dynamisme organisationnel au niveau des implantations portugaises, ne serait-ce que parce que les moyennes

---

(1) cette interprétation nous semble compatible avec les acquis récents de la théorie du management, qui s'orientent vers une considération plus multidimensionnelle et complexe du phénomène entreprise que l'ancienne perspective réductionniste et économiste. cf. P. Jarniou : L'entreprise comme un système politique op. cit. et José Antonio Sequeira Carvalho - Sistemas de gestão expresarial op. cit.

(2) qui en France est sans doute un secteur moins dynamique qu'aux USA et qu'en Angleterre.

(3) cf. les successives étapes de divisionnalisation et de défilialisation de Rhône Poulenc.

Les entreprises pharmaceutiques françaises viennent à peine de découvrir le Portugal comme pays d'implantation. De ce fait, la presque totalité des entreprises n'ont pas eu d'évolution dans la structure de leurs liens organisationnels maisons-mères/implantations portugaises, du fait de la date récente de leur implantation.

Dans le secteur des pneumatiques, le seul exemple consiste dans le groupe Michelin qui a procédé au cours des années 70 à une restructuration organisationnelle. Maintenant, tout le groupe est contrôlé à partir d'un holding installé en Suisse et auquel se rattachent toutes les filiales internationales du groupe. Dans la construction électrique professionnelle, malgré la dynamique organisationnelle que les grandes entreprises françaises ont révélé au cours des années 70, la seule manifestation de ce mouvement au niveau de notre échantillon correspond à la filiale portugaise de CIT Alcatel qui est passée d'une subordination directe à la Direction Générale, à un rattachement à la division des implantations industrielles.

En ce qui concerne la mécanique lourde, des deux cas de changement organisationnel, seulement celui de la filiale d'Alsthom est significatif en termes organisationnels. Il correspond à la fois à une marginalisation stratégique de la filiale par rapport à la dynamique des intérêts de la maison-mère et à une plus grande intégration industrielle de la filiale locale par rapport au groupe, car son rattachement à la division matériel roulant électromécanique est lié à la signature de contrats de coopération industrielle et de sous-traitance entre la maison-mère et sa filiale (minoritaire) portugaise (Sorefame).

Dans le secteur automobile, l'unique changement organisationnel correspond au processus d'implantation de la nouvelle filiale Renault. Tout ce processus d'implantation a été géré par la division internationale du groupe. Toutefois, une fois ce processus terminé, cette nouvelle filiale a été rattachée à la Direction Industrie.

Dans le secteur des métaux non ferreux, l'unique changement organisationnel signalé correspond aussi à un processus spécifique. En effet, pour des raisons historiques, la filiale portugaise de P.U.K. était rattachée directement au P.D.G. du groupe (1). Une réorganisation plus récente a déterminé, selon la logique des règles organisationnelles du groupe, son rattachement à la Division des A.M.I.

(1) ce qui n'était pas justifié par l'importance relative de l'implantation.

- Dans le secteur des Industries Diverses, dont l'unique représentant dans notre population est le groupe Air Liquide, le changement organisationnel intervenu correspond à une opération récente de filialisation de l'ancienne succursale portugaise, qui dépendait auparavant directement de la Direction de zone géographique correspondante.

Dans les secteurs de l'ingénierie et des Banques et Assurances le passage du rattachement des filiales et succursales de la Direction Générale à des Divisions Internationales correspond à des opérations typiques de restructuration de la gestion des groupes de ces secteurs, qui ont continué à se développer (dans le cas des groupes du secteur Banques et Assurances (1)) où ont entamé (dans le cas des entreprises d'ingénierie (2)) une croissance au niveau international.

Dans le secteur de l'hôtellerie, le passage de la filiale portugaise (3) de Jacques Borel, d'un rattachement à la Division internationale à un rattachement à une division produit, correspond aussi à une opération de restructuration des activités internationales de ce groupe, qui au cours des années 70 a traversé de grandes difficultés, ayant même mis en cause la poursuite de son existence en tant que firme.

#### 6.4.1. - Les raisons du choix du mode de liaison organisationnelle:

Les raisons avancées par les responsables des différentes entreprises pour le choix du mode actuel de rattachement organisationnel des implantations portugaises aux maisons-mères respectives, d'après les données, correspondent aux structures actuelles de rattachement organisationnel entre les maisons-mères et les implantations locales, dans la mesure où elles nous permettent de comprendre (au moins partiellement) les motivations et les contraintes qui ont déterminé le choix de ces structures.

Les trois raisons qui nous ont permis de typifier les différentes réponses, nous permettent aussi de porter un jugement au niveau sectoriel sur le développement de la rationalisation organisationnelle dans les entreprises intégrant les différents secteurs.

---

(1) Crédit Lyonnais et GAN

(2) Sema et Cegos

(3) Le groupe a cédé, à la fin des années 70, la participation qu'il détenait dans l'entreprise Gertal.

En effet, les raisons des choix organisationnels sont en grande partie liées à des impératifs techniques, organisationnels ou stratégiques inhérents aux différents secteurs d'activité.

Dans le secteur des Boissons les deux plus grandes entreprises : Pernod-Ricard et Moët Hennessy, avancent uniquement des raisons techniques de gestion pour leurs choix organisationnels au niveau de leurs implantations portugaises.

Dans la Chimie lourde, secteur de concurrence oligopolistique très concentré (1) les responsables des deux grands groupes français implantés au Portugal : Rhône Poulenc et CdF Chimie ont avancé uniquement des motifs d'ordre technique de gestion pour le choix des structures de rattachement organisationnel de leurs filiales portugaises.

Dans le secteur de la Parachimie qui, comme on a eu l'occasion de le signaler, présente des caractéristiques (au niveau de la concentration et de la concurrence) différente, ce sont surtout les groupes et les moyennes entreprises qui avancent des motifs non-techniques pour les choix des structures de rattachement organisationnel de leurs implantations portugaises.

Dans le secteur des pneumatiques le responsable interviewé du groupe Michelin a avancé aussi des raisons d'ordre technique de gestion pour le choix actuel du rattachement organisationnel de sa filiale portugaise. Il en est de même pour le groupe S.G.P.M dont l'implantation portugaise (2) correspond à un processus assez spécifique qui a subi plusieurs avatars (3) au cours de son histoire.

Dans la construction électrique professionnelle, deux groupes : Thomson C.S.F. (4) et Honeywell-Bull ont avancé des raisons historiques, tandis que les deux autres : CIT Alcatel et La Télémechanique ont avancé des raisons techniques de gestion pour les choix des structures de rattachement de leurs filiales portugaises.

---

(1) L'enquête a eu lieu en 1980 avant la stratégie mise en oeuvre par Jean Gandois de désinvestissement dans la pétrochimie et la postérieure nationalisation.

(2) la Covina

(3) Qui vont des dissensions entre associés à la nationalisation de la partie portugaise du capital en 1975.

(4) L'implantation progressive du groupe Thomson au Portugal est liée à la pénétration aussi progressive du groupe dans les marchés publics (civils et militaires) de matériel électronique.

Dans le secteur de la mécanique lourde ce sont surtout les groupes familiaux (quelques-uns implantés au Portugal déjà depuis des décennies (1)) qui ont avancé des motivations personnelles pour leurs choix organisationnels. Toutefois, le groupe Alstom, déjà implanté dans le pays depuis les années 30, a avancé comme raison du choix de la structure de rattachement organisationnel de sa filiale portugaise, des facteurs historiques.

Dans la mécanique de précision, le groupe Essilor s'est implanté progressivement au Portugal depuis les années 60 selon un processus qui a traversé plusieurs stades de négociations et de situation des affaires.

Dans le secteur automobile, les contraintes inhérentes à la dynamique concurrentielle oligopolistique du secteur ont imposé une rationalité technique pour les choix organisationnels qui se manifeste dans les réponses avancées par les responsables interviewés (2).

Dans le secteur de la sidérurgie, le seul groupe ayant fourni une réponse à cette rubrique est Usinor, dont la solution organisationnelle consiste dans le rattachement de son implantation portugaise à une société fonctionnelle: Usinorexport. Selon les responsables interviewés, un tel choix correspond à des impératifs techniques de gestion.

Dans le secteur des métaux non ferreux, les deux cas d'entreprises ayant fourni des raisons personnelles ou historiques pour les choix de rattachement organisationnel de leurs filiales locales, ont été Tréfimétaux dont l'implantation portugaise, héritée de Cegedur, date des années 50 et les Mines de Borralha, affaire personnelle dont la propriété, datant de 1914, a été cédée depuis à des propriétaires de pays tiers.

Dans le secteur de l'emballage, Lincrusta, dont l'implantation, cédée depuis, datait également des années 50, a avancé également des raisons du même ordre.

Dans le secteur du textile-habillement, les entreprises ayant indiqué des raisons de choix personnelles correspondent à des groupes à caractère familial (Montagut et P. et J. Tiberghien), tandis que le seul grand groupe du secteur, DMC (3), a avancé des raisons de rationalité organisationnelle en

---

(1) Chambon, Ets Berthelat, Cintreuses Mingoni, Moteurs Baudouin.

(2) Renault, Citroën, Bertrand Faure.

(3) Dollfus-Mieg.

matière de gestion.

Dans le secteur de la construction le groupe Fougerolle, dont l'implantation portugaise date des années 30, a aussi affirmé que le mode actuel de rattachement de sa filiale portugaise à la maison-mère tient à des raisons historiques.

Dans le secteur des matériaux de construction, les 2 entreprises appartenant à ce secteur (des groupes familiaux) OFIC SA et Technal, ont affirmé également que les raisons de leurs choix organisationnels tiennent à des facteurs historiques pour l'une et personnelles pour l'autre (1).

Le groupe Air Liquide (Industries Diverses) a indiqué des raisons uniquement rationnelles en termes de gestion pour le choix du mode de rattachement organisationnel de sa filiale.

Dans le secteur de l'ingénierie, la seule entreprise ayant avancé des raisons d'ordre historique est le Bureau Véritas dont l'implantation portugaise vient du siècle passé, les autres ont avancé des raisons d'ordre technique de gestion. Dans le secteur du tourisme (le groupe Havas) et dans le secteur des Banques et Assurances (pour 4 entreprises dont les implantations portugaises datent du siècle dernier ou du début du siècle) les raisons d'ordre historique sont aussi avancées (2).

Ces derniers exemples nous montrent que la détermination des facteurs organisationnels est aussi en grande partie d'ordre historique, car la dynamique des structures historiques imprègne et détermine le sens de l'évolution, non seulement de l'environnement des organisations, mais aussi de la vie intérieure des organisations elles-mêmes.

#### 6.5. - Les liaisons organisationnelles maisons-mères-implantations portugaises selon la date d'implantation au Portugal :

Les organisations économiques ont une histoire autonome par rapport à celle de l'environnement où elles s'insèrent et avec lequel elles sont en relation d'étroite interdépendance.

---

(1) Technal

(2) Mais, dans ces cas, il s'agit d'implantations qui datent toutes, soit du siècle dernier, soit du début du siècle.

HEMENT				RAISONS DU CHOIX DU MODE DE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL		
D'une Division Internationale a un Département fonctionnel	D'une Division Géographique à la Direction-Générale	D'un Département d'exportation à une société d'exportation	D'un département fonctionnel a une Division Produit	Techniques de Gestion	Historiques	Autres dont Personnel
				2 33%	4 66%	
					1 100%	1 100%
	1 20%			2 40%	1 20%	
				1 50%		
				1 33%	2 66%	
				4 50%	3 37%	1 12%
1 6%				5 33%	3 20%	3 20%
				4 66%	1 16%	4 66%
		1 5%		11 58%	6 31%	1 5%
			1 7%	12 85%	2 14%	1 7%

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

Malgré leur synchronie opérationnelle relativement aux contraintes actuelles de l'environnement, les situations organisationnelles actuelles sont en grande partie le produit historique des successives solutions stratégiques qui ont modelé la vie des entreprises tout au long de leur existence.

Dans le cadre de notre travail de recherche et en utilisant les données de notre enquête (cf. tableau 02), on a essayé de voir de quelle manière les modalités organisationnelles de liaison entre les centres décisionnels en France et les implantations portugaises varient en fonction de la date d'implantation au Portugal de ces entreprises-mères.

En ce qui concerne la question sur la similitude des normes et règles organisationnelles entre la maison-mère et l'implantation portugaise, on peut voir que la totalité des entreprises ayant fourni une réponse affirmative s'est installée pour la première fois au Portugal avant 1940 et la moitié d'entre elles s'est même installée pendant la deuxième moitié du siècle dernier.

A première vue, ce résultat semble confirmer directement l'existence d'une détermination de caractère exclusivement temporel ou historique.

Sans nier les liens de détermination historique qui sont inhérents à tout phénomène social (1), on doit cependant signaler que les choses ne se passent pas d'une façon si simpliste ou directe, car si on analyse de plus près l'identité des entreprises en question elles correspondent pour la majorité (quatre) au secteur des Banques et Assurances, dont la totalité des implantations au Portugal s'est réalisée à la fin du siècle dernier ou au début de ce siècle. Comme on a déjà eu l'occasion de le voir, les spécificités et les contraintes de gestion dans ce secteur déterminent une similitude nécessaire des normes et des règles de gestion au-delà des frontières nationale.

Deux autres entreprises présentent aussi une situation spécifique. Il s'agit de Lorilleux Lefranc et Air Liquide qui se sont implantées au Portugal par la voie de succursales (2) qui n'avaient pas de véritable autonomie de décision au niveau stratégique par rapport au centre.

#### 6.5.1. - Le rattachement organisationnel des implantations portugaises selon la date d'implantation :

(1) cf. L. Goldmann-Sciences humaines et philosophie, éd. Gauthiers-Villars, Paris, 1951.

(2) Air Liquide a tout récemment filialisé sa succursale portugaise.

Comme les données dont on dispose se réfèrent à la situation organisationnelle actuelle, les effets historiques correspondant aux différentes dates d'implantation ne peuvent pas être analysés directement. Cependant, par la voie interprétative des données du tableau 02, on peut dégager certaines conclusions significatives.

En ce qui concerne la création de filiales rattachées directement à un département d'export, on peut remarquer qu'elles commencent seulement à apparaître à partir des années 50 et n'atteignent un vrai développement que pour les implantations effectuées pendant les années 60, période où les groupes français se lancent définitivement à la conquête des marchés internationaux.

L'accentuation après 1950 du nombre d'implantations rattachées directement au P.D.G. ou à la Direction Générale de la maison-mère, exprime sans doute le mouvement d'accès à l'internationalisation de tout un ensemble de groupes moyens ou petits, parfois même à caractère familial (1).

De même que la fréquence d'apparition d'implantations rattachées directement à des Divisions internationales après les années 70 exprime l'évolution de l'organisation internationale des entreprises françaises (2), dans le sens d'une augmentation de l'importance des affaires internationales dans l'activité globale des firmes en question, qui a exigé une restructuration de leurs modalités organisationnelles de gestion.

Il nous semble pouvoir tirer les mêmes conclusions de l'analyse des colonnes relatives au rattachement des implantations, soit : à des divisions-produit (significatives à partir des années 50), à des divisions géographiques (significatives à partir des années 60, quoiqu'on doive signaler leur faible nombre), à un département fonctionnel (sensible reprise surtout à partir des années 70), à des sociétés fonctionnelles (3). Ces situations organisationnelles correspondent toutes à des solutions spécifiques trouvées par les groupes français pour gérer leur croissance internationale qui s'est accentuée surtout après les années 60 (4).

(1) cf. le chapitre sur les stratégies d'implantation.

(2) cf. le schéma de L. Franko in *European Multinationals* op. cit.

(3) un holding ou société de commerce internationale.

(4) cf. J. Savary : *La Multinationalisation des entreprises françaises*, PUF op. cit., B. Soulages : *Stratégies industrielles et sociales des groupes français* éd. PUG op. cit.

- Dans le cas des implantations rattachées à des départements fonctionnels, on peut déceler deux périodes significatives : celle des entreprises qui se sont implantées au cours du siècle dernier et jusqu'aux années 1930 et celle qui, après un long hiatus d'environ 30 ans, commence à partir des années 60 et qui atteint une importance significative surtout à partir des années 70.

Cette solution organisationnelle correspond généralement à une intégration fonctionnelle des implantations dans l'espace décisionnel central.

En effet, certaines implantations de la première période correspondent à des succursales, soit de production locale (1) supervisées directement par des directeurs fonctionnels de la maison-mère, soit de prestation de services au niveau local, gérées directement par la maison-mère (2).

De même, la tendance récente de filiales rattachées à des départements fonctionnels correspond au mouvement récent de création de filiales productives intégrées au niveau international (3).

Le cas des implantations gérées à travers des structures matricielles correspond à des entreprises françaises d'ingénierie qui ont créé des implantations à durée limitée au Portugal pour gérer leur participation dans la réalisation de grands projets industriels qui ont eu lieu au Portugal pendant les années 60 (4).

En ce qui concerne l'évolution de la dépendance organisationnelle des implantations locales, les conclusions que l'on peut tirer de l'analyse des données exprimées aussi dans le tableau 02, corroborent les conclusions tirées au niveau des précédentes rubriques sur la restructuration de l'organisation de la gestion internationale des firmes françaises, qui prend surtout dans ce cas spécifique la voie d'une substitution d'un rattachement direct au P.D.G. (ou à la D.G.), qui caractérise généralement les premiers stades de la multinationalisation, par un rattachement direct à des divisions internationales, ou à des divisions produit, ou encore à des divisions géographiques, en fonction des politiques organisationnelles spécifiques suivies par les

---

(1) par ex. Saupiquet

(2) par ex. Havas qui a par la suite filialisé son implantation portugaise.

(3) filiales-ateliers, selon le concept créé par C.A. Michalet. cf. la toute récente filiale de production de moteurs et freins créée par Renault qui est rattachée à la Direction Industrie et la filiale-atelier de Sanofi (Medicoplast).

(4) cf. le projet de Sines.

-différentes entreprises.

En ce qui concerne les raisons avancées par les différents responsables interviewés, pour les choix organisationnels trouvés par leurs entreprises pour gérer leurs implantations portugaises, on peut remarquer que les motivations d'ordre technique ne prédominent qu'à partir des années 50.

Ce résultat est révélateur du fait qu'à partir des années 50, les modalités organisationnelles des entreprises multinationales ont subi une transformation qualitative sous l'effet des exigences déterminées par les changements d'orientations stratégiques que les entreprises ont dû effectuer dans leurs activités au niveau international (1).

#### 6.6. - Les liaisons organisationnelles entre les maisons-mères françaises et les implantations portugaises selon la taille des entreprises :

Selon un rapport de détermination admis par presque tous les auteurs et considéré même par quelques-uns (2) comme un facteur de contingence fondamental au niveau organisationnel, la taille des entreprises conditionne directement, en tant que contrainte de gestion, la politique organisationnelle des entreprises.

Au niveau de la gestion internationale des entreprises, ce rapport de détermination, subissant néanmoins les contraintes spécifiques inhérentes à un espace élargi et diversifié d'activité stratégique, manifeste de la même façon son influence.

En ce qui concerne la similitude de normes et de règles organisationnelles entre les implantations locales et les maisons-mères respectives, on peut voir, en analysant le tableau 03, qu'il n'y a pas de tendance nette de variation du degré de similitude organisationnel des implantations locales en fonction de la taille des groupes respectifs. On peut toutefois remarquer :

-qu'aucune des implantations d'entreprises ayant un C.A. inférieur à 500 MF ne présente une telle similitude. Cette situation est due, nous semble-t-il, au fait que les petites et moyennes entreprises ont rarement une politique organisationnelle explicite et formalisée.

(1) sous l'effet des changements et de la dynamique particulièrement accélérée de l'environnement économique international.

(2) cf. les travaux de l'école d'Aston, DS Pugh op. cit.

MENT				RAISONS DU CHOIX DU MODE DE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL		
D'une Division Internationale a un Département fonctionnel	D'une Division Géographique à la Direction-Générale	D'un Département d'exportation a une société d'exportation	D'un département fonctionnel a une Division Produit	Techniques de Gestion	Historiques	Autres dont Personnel
1				6	1	
14%				85%	14%	
				1	1	
				50%	50%	
	1	1	1	14	5	
	4%	4%	4%	61%	21%	
				3	3	
				43%	43%	
				1	3	1
				11%	33%	11%
				11	5	5
				48%	21%	21%
				5	1	5
				45%	9%	45%

1) Das la situation correspondant au ce pourcentage du nombre d'entrepris d'entreprises dans chaque ligne.

-qu'aucune implantation d'entreprises ayant un C.A. supérieur à 10.000 MF ne se trouve dans ce cas. Cela semble, à notre avis, être dû à une situation de disparité de la taille entre les maisons-mères et les implantations portugaises. En effet, il serait invraisemblable en termes de gestion, que des entreprises-mères de grands groupes internationaux aient la même structure que des petites entreprises marginales par rapport aux intérêts stratégiques de ces groupes.

#### 6.6.1. - La liaison actuelle des implantations à la structure organisationnelle des maisons-mères respectives selon la taille des entreprises :

Comme on peut le voir à partir de l'analyse du tableau 03, les situations de rattachement direct des implantations aux P.D.G. des maisons-mères semblent assez nettement liées à la taille des entreprises, car se sont surtout les entreprises de moins de 500 MF qui présentent cette situation. Ceci confirme d'autres travaux (1) affirmant que dans les entreprises de moindre dimension il existe une structuration organisationnelle des affaires internationales directement centrée sur le P.D.G.

En revanche, la distribution des implantations rattachées directement à une Division Internationale ne commence à être significative que pour les entreprises de plus de 100 MF. Cette situation est due au fait que les entreprises ayant une division internationale doivent obligatoirement avoir déjà un niveau d'activité national et international assez élevé, justifiant la la création d'une telle structure. Le fait que cette solution ne se trouve pas au niveau des entreprises dépassant les 20.000 MF confirme la nature intermédiaire de cette configuration organisationnelle, car, comme nous le montrent les auteurs susmentionnés, à partir d'un certain niveau relatif d'activité internationale, les entreprises sont amenées à choisir d'autres formules organisationnelles : les divisions produit au niveau international, les divisions géographiques ou les structures mixtes. Cette idée semble se confirmer à partir des données de notre tableau : les implantations rattachées à une division produit se trouvent exclusivement dans les entreprises dépassant les 1.000 MF de C.A. ; tandis que, de façon encore plus évidente, les implantations rattachées à une division géographique, se trouvent aussi exclusivement

(1) cf. L. Franko - European Multinationals op. cit., J.M. de Leersnyder, M. Ghertmann, H. de Bodinat, J. Klein, B. Marois - Gestion internationale de l'entreprise op. cit., C.A. Michalet, M. Delapierre - Les implantations étrangères en France - stratégies et structures op. cit.

dans les entreprises dépassant les 2.000 MF (1). Quant aux entreprises rattachées à un département fonctionnel, ce niveau d'intégration correspond à des formes organisationnelles distinctes, selon qu'il s'agit d'un grand groupe ou d'une petite entreprise. En effet, pour les petites entreprises, le rattachement fonctionnel peut être déterminé, soit par des choix accidentels ou personnels (2) d'une formule organisationnelle ou par l'existence d'une politique de structures d'organisation internationale encore peu développée (3) ; tandis que pour ce qui concerne les grands groupes, le rattachement à des implantations fonctionnelles, correspond, soit à des formules d'organisation de production internationale intégrée (4), soit à des formules de contrôle ou de gestion assez complexes (5).

En ce qui concerne le rattachement à des sociétés fonctionnelles (de commerce ou holdings), on peut remarquer que cette formule est plus fréquente dans les grandes entreprises (par ex. Michelin et Usinor), mais qu'elle se trouve aussi au niveau des petits groupes (par ex. les Laboratoires Lagrange et OFIC SA).

Pour ce qui concerne les implantations rattachées à un département d'exportation ou gérées au moyen d'une structure matricielle, ces solutions ne semblent pas directement liées à la taille des entreprises en question.

#### 6.6.2 - L'évolution de la dépendance organisationnelle selon la taille des entreprises :

Les données du tableau 03 semblent confirmer les conclusions déjà avancées. Ainsi, on peut voir que le pourcentage des entreprises déclarant avoir procédé à des changements dans le mode de rattachement de leurs implantations est nettement plus élevé pour les grandes entreprises.

Beaucoup de grands groupes, soumis à la contrainte concurrentielle de leur activité internationale, ont effectué des changements dans la structuration de ces activités, tandis que les petites et moyennes entreprises sont

(1) Saint Gobain Pont-à-Mousson, Dragages et Travaux Publics.

(2) comme par ex. les Ets Berthelat

(3) par ex. Saupiquet et C.S.C.

(4) La récente implantation de Renault ou l'ancienne implantation des Constructions Métalliques de Provence.

(5) cf. Havas ou P.U.K.

restées attachées à des formules d'organisation plus traditionnelles.

TAILLE	Pas d'évolution Organisationnelle	Evolution Organisationnelle
80.000 MF	33,3%	66,7%
20.000 MF	0	-
10.000 MF	61%	39%
2.000 MF	83%	17%
1.000 MF	80%	20%
500 MF	91%	9%
100 MF 0	91%	9%

Les entreprises qui ont effectué des changements dans le rattachement de leurs filiales du P.D.G. vers une division internationale se trouvent toutes dans la classe de taille entre 100 MF et moins de 10.000 MF, ce qui semble confirmer le caractère moyen de cette solution par rapport à l'évolution des modes d'organisation des affaires internationales qui ne concerne aucun des grands groupes industriels (1) appartenant à notre échantillon. Dans la même logique d'évolution se trouvent aussi les données relatives au changement de rattachement organisationnel des implantations du P.D.G. vers une division produit qui se limite aux entreprises situées dans la classe de taille entre 10.000 MF et 10.000 MF de C.A.

En effet, les situations de changement à partir d'une formule de rattachement au P.D.G. vers une division produit, sont typiques d'une condition de groupe moyen, car un grand groupe international n'aurait pas gardé jusqu'à aussi tard une gestion internationale si primitive, (en termes de stade organisationnel) comme le rattachement des implantations étrangères au P.D.G. (ou à la D.G.).

(1) Les Banques et les Assurances ne sont pas incluses dans le tableau 03.

De même, la substitution d'une Division Internationale par une Division Produit, se trouve exclusivement dans la classe de taille entre 2.000 MF et 10.000 MF, car, pour posséder une division internationale les groupes en question devaient déjà posséder une taille et un volume d'activités internationales assez importants.

Comme on peut le remarquer, les situations de changement : d'un département d'exportation à une division produit, d'une société d'exportation à un holding, d'une division internationale à un département fonctionnel, d'une division géographique à une Direction Générale correspondent toutes à des groupes dépassant les 20.000 MF, tandis que les évolutions : d'un département d'exportation à une société d'exportation et d'un département fonctionnel à une division produit, correspondent à des firmes entre 2.000 MF et 10.000 MF.

#### 6.6.3. - Les raisons du choix du mode de liaison organisationnelle selon la taille des entreprises :

Les travaux empiriques dans le domaine de la théorie des organisations ont mis en évidence que les grandes entreprises ont tendance, sous l'effet de leurs propres contraintes de taille et de dynamisme concurrentiel à mettre en oeuvre des modes de rationalité et des politiques organisationnelles soumises à des considérations plus directement techniques que les petites entreprises.

Les données du tableau 03 semblent confirmer ces conclusions. En effet, on peut y voir que le pourcentage d'entreprises affirmant que les raisons qui ont déterminé leurs choix organisationnels sont d'ordre technique de gestion, est nettement plus élevé pour les grandes entreprises (83,3% pour les grands groupes de plus de 20.000 MF de C.A. et 45% pour les entreprises de moins de 100 MF de C.A.).

Ces conclusions sont également confirmées par la distribution des entreprises ayant présenté comme raisons du choix organisationnel des motivations d'ordre personnel, qui se trouvent exclusivement parmi les entreprises ayant moins de 1.000 MF de chiffre d'affaires.

D'après le tableau 03 on peut aussi remarquer que les réponses relatives aux raisons historiques déterminant leurs choix organisationnels se trouvent en majorité dans les groupes moyens. On peut, à notre avis, interpréter cette situation à partir du fait qu'en règle générale les entreprises de cette

DIX DU  
HEMENT  
NEL

Autres dont Personnel

Object d	
App 3 43%	
I 2 com 11%	
Im 1 cor ayan montaj 16%	
Im 3 proc 11%	
Im 1 pr marcl 16%	
Im 1 prod à int 10%	

- 1) Dans le cadre de la croissance des entreprises ligne.

En ce qui concerne les raisons du choix du mode de liaison organisationnelle, les réponses faisant référence à des motivations d'ordre technique semblent plus fréquentes parmi les implantations de caractère commercial que pour celles qui produisent pour le marché intérieur et celles qui produisent pour le marché international.

Ces résultats expriment le fait que les filiales de caractère commercial doivent être, en raison des impératifs du marketing, plus contrôlées en termes de gestion que, par exemple, celles dont le but consiste à s'approvisionner en matières premières, qui peuvent exercer leur activité avec des structures moins rationalisées par rapport aux normes de la maison-mère, que celles établies pour les filiales de type commercial.

Pour conclure ce sous-chapitre, on peut affirmer que la nature des variables dont on dispose pour déceler l'articulation des stratégies et des structures d'organisation, dans le cas spécifique des entreprises françaises implantées au Portugal à travers les objectifs stratégiques d'implantation et les liaisons organisationnelles entre les maisons-mères et les implantations portugaises, ne nous a pas permis, sauf dans des cas partiels (1) de confirmer globalement les idées théoriquement acquises sur cette question.

Ce résultat nous a amenés à nous interroger sur l'action d'un autre facteur de détermination influençant les configurations organisationnelles spécifiques aux groupes que nous avons enquêtés : la structuration globale de la gestion des affaires internationales au niveau des groupes et le mode de rattachement des implantations portugaises à cette structure organisationnelle.

Le rapport existant entre ces deux segments organisationnels des groupes s'est avéré plus consistant et plus concluant que ceux que l'on vient d'analyser.

#### 6.8. = La liaison organisationnelle maisons-mères / implantations portugaises selon la structuration des activités internationales au niveau des entreprises-mères :

La cohérence organisationnelle est l'un des principes fondamentaux de fonctionnement efficace des structures d'organisation. Toutefois, pour

(1) par ex. le lien entre les objectifs commerciaux d'implantation et le rattachement à un Département commercial.

			RAISONS DU CHOIX DU MODE DE RATTACHEMENT ORGANISATIONNEL		
D'une Division Geographique à la Direction-Generale	D'un Departement d'exportation a une societe d'exportation	D'un departement fonctionnel a une Division Produit	Techniques de Gestion	Historiques	Autres dont Personnel
			4	1	
		1	6	6	5
			2	2	2
		1	2		
		3	7	5	1
		1	4	4	
		1	2	1	1
		2	1	1	1
		1	5	2	
		1	4	1	
			2		
1	1		3		2

s la situation correspondant au

- des motifs stratégiques (1) spécifiques ou informels (2), une certaine incohérence organisationnelle est parfois nécessaire ou inéluctable pour assurer le bon fonctionnement des organisations.

Dans le cas de la structuration des affaires internationales, les entreprises sont généralement organisées selon des principes globaux qui articulent les activités dispersées qui les composent. Ainsi, les entreprises peuvent, selon leurs propres stratégies et les contraintes spécifiques de leurs propres secteurs, gérer leurs activités internationales selon différentes formules : directement à partir du P.D.G., à travers une Division Internationale, à travers une structure divisionnelle par produits ou par zone géographique ou à travers une société fonctionnelle de nature commerciale (3) ou de caractère financier (4).

Leurs implantations internationales sont censées, selon les contraintes propres à l'espace organisationnel où elles s'intègrent, se rattacher au groupe à travers une de ces modalités organisationnelles. Ainsi, l'organisation globale des affaires internationales doit être un des facteurs de contingence fondamentaux de détermination du mode de rattachement organisationnel des filiales aux maisons-mères respectives (ou à l'espace organisationnel central des groupes respectifs).

D'après le tableau 05 on peut voir que les implantations dont l'organisation reflète les principes organisationnels de la maison-mère se situent dans trois types plus ou moins définis : certains appartiennent à des entreprises ayant des structures fonctionnelles où les implantations étrangères sont gérées soit directement par le P.D.G (ou la Direction Générale), soit par une division internationale, d'autres ont une structure par produits avec une division internationale, et d'autres appartiennent à des entreprises ayant des structures mixtes (avec ou sans division internationale).

Toutefois, comme on a déjà eu l'occasion de le démontrer, les facteurs déterminants de cette situation constituent, respectivement le secteur d'appartenance des entreprises (banques et assurances pour quatre entreprises) (5)

---

(1) par ex. l'importance d'un département, division ou zone géographique pour la stratégie globale de l'entreprise.

(2) par ex. problèmes de communication personnels

(3) par ex. Usinor-Export

(4) cf. le holding suisse de Michelin.

(5) ce qui explique la similitude des types de structures.

et la modalité d'implantation (création de succursales) pour les 2 autres entreprises.

Pour ce qui concerne le rattachement organisationnel des implantations, les données du tableau 05 semblent confirmer largement les hypothèses émises plus haut sur le pouvoir de détermination tendenciel des structures globales d'organisation des activités internationales des entreprises sur le mode spécifique de rattachement organisationnel mis en oeuvre pour gérer les implantations portugaises.

Ainsi, on peut voir que la totalité des entreprises où les implantations étrangères dépendent au niveau global d'un département d'exportation, rattachent aussi, du point de vue organisationnel, leurs implantations portugaises à ces départements d'exportations centraux.

En ce qui concerne les entreprises qui ont une structure fonctionnelle et dont les implantations étrangères dépendent directement du P.D.G. (1) 94% d'entre elles présentent un rattachement direct, de leurs implantations portugaises au P.D.G. ou à la Direction Générale.

Les entreprises ayant une structure divisionnelle par produits et où les implantations étrangères dépendent directement du P.D.G., nous présentent à 100% une situation identique en ce qui concerne leurs implantations portugaises.

Les entreprises ayant une structure fonctionnelle avec une Division Internationale, ont à 40% leurs implantations portugaises directement rattachées à une Division Internationale.

Les entreprises ayant une structure divisionnelle par produits avec une Division Internationale présentent, 45% d'entre elles, leurs implantations portugaises rattachées à des Divisions Internationales.

Les entreprises ayant une structure divisionnelle ou par produits, au niveau international, présentent, à 87,5%, des implantations rattachées à une Division Produit.

Les entreprises ayant une structure divisionnelle par zones géographiques présentent aussi la majorité de leurs implantations portugaises rattachées à une

---

(1) ou de la Direction Générale.

division géographique.

Les entreprises ayant une structure par fonctions au niveau international présentent, à 66,6%, des implantations portugaises rattachées à un Département fonctionnel.

Les entreprises ayant des structures divisionnelles mixtes par produit et par zones géographiques, présentent, à 28,5%, des implantations portugaises rattachées à une Division géographique et à 28,5%, des implantations rattachées à une Division produit.

Les entreprises ayant des structures mixtes avec des divisions internationales et des structures divisionnelles présentent, à 57%, leurs implantations portugaises rattachées à une division internationale.

Les entreprises qui gèrent leurs activités internationales au moyen d'une structure matricielle ont, en règle générale (1) leurs implantations portugaises gérées en termes organisationnels selon ce même principe.

De même, les entreprises qui ont créé des sociétés fonctionnelles de commerce ou des holdings pour gérer leurs activités internationales ont à 100%, d'après notre échantillon, leurs implantations portugaises directement rattachées à ces mêmes entreprises.

Les détours et les incohérences existant, en termes de rattachement organisationnel des implantations locales (qui nous semblent malgré tout significatives), par rapport à la logique organisationnelle centrale, sont dus, d'après ce qui nous a été dit par les responsables interviewés, soit à la faible importance de la filiale portugaise dans les activités des groupes, soit à des contraintes liées aux spécificités de certaines stratégies d'implantation poursuivies, ou encore à des choix personnels en termes d'organisation.

#### 6.8.1. L'évolution des liaisons organisationnelles entre les maisons-mères et les implantations locales, selon la structure organisationnelle globale au niveau international des groupes respectifs :

Un des acquis de la théorie moderne des organisations, après les travaux fondamentaux de A. Chandler, P. Lawrence et J.Lörsch et ceux du Tavistock

(1) une implantation n'existe plus.

-Institute (1) a été de mettre en évidence que la logique organisationnelle ne détient pas à elle seule les clés de détermination de sa propre causalité.

Toutefois, les liaisons établies entre des variables ou dimensions spécifiquement organisationnelles peuvent être significatives, non seulement du point de vue descriptif du détail des articulations organisationnelles concrètes, mais aussi, de certaines configurations tendanciennes prises par ces formes structurelles d'organisation.

Dans le cas de l'évolution de la dépendance organisationnelle des implantations portugaises par rapport aux instances centrales en France, la nature des données recueillies ne nous permet pas de dégager l'existence de liens de détermination directe entre le facteur de contingence constitué par le mode de structuration du groupe au niveau global et l'évolution du rattachement organisationnel des implantations locales, puisque la série de données dont on dispose, relatives à la structure globale des groupes, correspond uniquement à leur situation actuelle. Donc, elles ne nous permettent pas d'établir une explication du mouvement évolutif des formes organisationnelles analysées. Cependant, on peut extraire de ces données certaines corrélations historiquement significatives.

Ainsi, on peut remarquer que les entreprises dont les implantations étrangères sont actuellement gérées directement par le P.D.G. (ou par la Direction Générale) ne nous présentent pas de cas significatifs d'évolution de leurs liaisons organisationnelles avec les implantations portugaises. Le nombre et les cas significatifs d'évolution apparaissent liés aux structures centrales suivantes : structure divisionnelle par produits avec division internationale, structure divisionnelle internationale par produits, structures mixtes avec divisions internationales et structures divisionnelles mixtes. Ces formules d'organisation correspondent, d'après les recherches réalisées par certains auteurs (2), à celles adoptées par les groupes qui ont révélé le plus de dynamisme en matière d'organisation au niveau international.

Le cas du groupe d'entreprises gérant leurs implantations internationales par la création d'une entreprise fonctionnelle nous semble plus arbigü du

(1) Emery et Trist, Scott et Blau C. Perrow et J. Woodward.

(2) L. Franko : 'European multinationals op. cit., M. Geerthman, J.M. de Leersnyder, J. Klein, H. de Bodinat, B. Marois - Gestion internationale de l'entreprise op. cit., J. Stopford et L. Wells - La direction des entreprises multinationales op. cit., H. Brooke et H. Reemers - stratégie de l'entreprise multinationale op. cit.

point de vue organisationnel, car il englobe en plus de certains grands groupes (1), des groupes familiaux de dimension réduite (2). De plus, certaines de ces solutions sont peu significatives du point de vue organisationnel car il s'agit de holdings gérant seulement les dimensions financière et stratégique globales d'un ensemble d'implantations qui ont des rattachements organisationnels et technologiques avec d'autres niveaux et instances des groupes respectifs (3).

#### 6.8.2. Les raisons du choix des structures organisationnelles selon la structure organisationnelle centrale des groupes :

Les décisions en matière d'organisation obéissent, comme toutes les décisions à l'intérieur des entreprises, à des motivations de nature différente, qui ont déjà été étudiées sous plusieurs angles : psychologique (4), sociologique (5), ou spécifiquement organisationnel (6).

En fonction des limitations inhérentes à notre objet de recherche et à nos possibilités d'information, nous avons uniquement codifié les multiples réponses qui nous ont été fournies sur les motivations qui ont déterminé les choix des modes de liaison organisationnelle entre les implantations portugaises et les maisons-mères respectives, en trois catégories : raisons d'ordre technique de gestion, raisons historiques et raisons d'ordre personnel.

Ces trois catégories de classification des réponses nous ont permis de clarifier en partie certaines particularités spécifiques au cas portugais en ce qui concerne la liaison des implantations locales aux structures centrales. Ces spécificités peuvent se résumer à deux ordres de raisons : historiques ou personnelles. On reconnaît la possible ambiguïté de ces deux catégories, car la distinction entre le facteur personnel et historique est souvent fonction des limites de perception ou d'information des informateurs. Souvent, les informateurs appellent historiques des raisons dont ils ignorent les vrais motifs déterminants et personnelles celles dont ils peuvent identifier les vrais acteurs et responsables.

(1) Usinor, Michelin

(2) cf. OFIC SA, Servier

(3) cf. Michelin

(4) cf. des auteurs comme E. Mayo, M. Mc Gregor, C. Argyris, R. Lickert, R.L. Reynaud, C. Lévy Leboyer.

(5) P. Jarniou, R. Hess.

(6) P. Lawrence et J. Lorch, J. Woodward, J. Thomson, C. Perrow.

La distinction nous semble, malgré ces limitations insurmontables par nos possibilités d'information, pertinente, car les raisons historiques correspondent à des situations organisationnelles héritées du passé et qui ont été conservées par choix personnel ou pour des impératifs de gestion.

Comme on peut le voir sur le tableau 05, les responsables des entreprises dont les implantations étrangères dépendent d'un département d'exportation et dont la totalité des implantations portugaises suit, comme on a pu le voir, ce schéma d'organisation, ont avancé, à 80%, des raisons techniques de gestion pour justifier leurs choix organisationnels au Portugal. Cette situation est compréhensible, car il s'agit surtout d'implantations commerciales orientées fondamentalement en fonction des exigences du marketing au niveau local.

A notre avis, il est significatif que les deux catégories de groupes dont les implantations internationales sont gérées directement par le P.D.G. (1) présentent une répartition assez équilibrée entre les raisons historiques, personnelles et techniques de gestion. Cette situation confirme les conclusions déjà avancées sur le caractère moins évolué de ces structures organisationnelles en termes de rationalité strictement organisationnelle ou en termes historiques (2).

On peut tirer la même conclusion par rapport aux entreprises ayant une structure fonctionnelle internationale, mais ici les considérations techniques sont plus importantes (3).

La prépondérance des raisons techniques commence à se faire sentir pour les entreprises où les implantations internationales sont gérées par des divisions internationales intégrées à des structures fonctionnelles ou divisionnelles par produits.

Cette situation est aussi confirmée par les réponses qui concernent les groupes qui ont une structure divisionnelle par zones géographiques et ceux qui ont des structures mixtes divisionnelles avec ou sans division internationale. Ces formules organisationnelles sont généralement liées à des groupes ayant non seulement une activité internationale assez développée et ancienne, mais aussi une dynamique organisationnelle assez intense (4).

(1) ou à la Direction Générale.

(2) cf. les op. cités des auteurs : L. Franko, J. Stopford et L. Wells, M. Brooks et H. Reemers, J. Klein, B. Marois, H. de Bodinat, M. Ghertman, J.M. de Leersnyder.

(3) par ex. le Bureau Veritas

(4) par ex. les groupes P.U.K., D.M.C., Dumez et les groupes automobiles.

On doit signaler aussi l'ambiguïté des résultats en ce qui concerne le cas des entreprises ayant une structure divisionnelle internationale par produits. Dans ces cas, les éléments déterminants ont été les spécificités historiques dues aux implantations portugaises de quelques grands groupes (1) implantés déjà depuis quelques décennies au Portugal.

Les entreprises (2) gérant leurs implantations internationales (3) par l'intermédiaire d'une structure matricielle ont toutes présenté une justification technique de gestion pour leurs choix structurels. Cette situation correspond à la nature de cette configuration structurelle, assez récente, liée surtout à la gestion de grands projets internationaux, qui exigent une implantation stable (3) mais temporaire au niveau du pays de réalisation des projets.

En ce qui concerne les entreprises gérant leurs activités internationales par l'intermédiaire d'une société fonctionnelle, l'ambiguïté relative des résultats (malgré la prépondérance des raisons techniques) est révélatrice de la diversité des entreprises qui ont eu recours à cette formule. En effet, cette solution organisationnelle est non seulement l'apanage de grands groupes (4), mais aussi de petits groupes d'affaires personnelles (5) ou moyens (6), où la complexité et la dynamique organisationnelles sont d'une toute autre nature que dans les grands groupes.

Pour conclure ce sous-chapitre on peut affirmer que les données analysées ont révélé que les liaisons organisationnelles des implantations portugaises sont en grande partie déterminées par la structuration spécifique au niveau central des groupes auxquels elles appartiennent.

Cette situation exprime donc le niveau d'intégration et de dépendance organisationnelle de ces implantations par rapport aux espaces et aux logiques organisationnels du centre. Toutefois, ces mêmes données nous ont aussi révélé, qu'au niveau des structurations organisationnelles concrètes il subsiste des situations relativement divergentes par rapport à la logique

---

(1) par ex. Rhône-Poulenc, Alsthom-Atlantique

(2) surtout des entreprises d'ingénierie

(3) il s'agit généralement d'implantations temporaires, à part le réseau des agences commerciales que ces groupes détiennent.

(4) comme Usinor, Michelin

(5) OFIC SA, Laboratoires Lagrange

(6) Laboratoires Servier.

organisationnelle centrale : ces situations peuvent correspondre, soit à des motivations personnelles des dirigeants du centre, et dans ce cas impliquent une dépendance directe personnalisée par rapport au pouvoir central, soit à des raisons historiques particulières liées au développement spécifique des activités de l'entreprise dans l'espace portugais.

Pour en revenir aux interrogations globales avec lesquelles on a ouvert ce chapitre, on peut affirmer que les structures organisationnelles qui lient les implantations locales aux instances centrales en France des groupes respectifs, constituent l'une des dimensions fondamentales dans la gestion à distance de ces implantations à partir des centres de décision situés au niveau du siège de ces groupes.

Ces structures organisationnelles peuvent prendre des formes variées en fonction des différents facteurs de contingence internes ou externes aux entreprises, qui en déterminent les configurations spécifiques de réalisation concrète.

Selon la logique du cycle du management les structures organisationnelles établissent un espace de règles de division du travail à l'intérieur des organisations. Toutefois, ces structures (qui sont composées d'ensembles structurés de tâches élémentaires) doivent être pourvues d'individus ayant les qualifications requises pour les faire fonctionner. De même au niveau de la gestion des implantations étrangères le problème des hommes, des responsables qui font fonctionner les structures au niveau local, est fondamental.

C'est cette dimension du cycle du management que nous allons aborder dans le prochain chapitre en suivant la logique fonctionnelle de notre modèle théorique.

CHAPITRE VII

LES MOYENS HUMAINS DE GESTION DES IMPLANTATIONS LOCALES

-7 - LES MOYENS HUMAINS DE GESTION DES IMPLANTATIONS LOCALES.

Dans la tradition de l'école de management américaine, les fonctions de "staffing", c'est-à-dire les fonctions d'administration des ressources humaines ayant des responsabilités de gestion à un niveau élevé (1), constituent l'un des sous-systèmes fondamentaux du cycle du management (cf. fig. 1).

Toutefois, dans les ouvrages de tradition française cette dimension est souvent, soit oubliée (2), soit amoindrie (3) par rapport aux autres composants du cycle du management des entreprises (4).

Cette considération (ou non considération) de la gestion des ressources humaines d'encadrement parmi les rubriques nobles du management a, à notre avis, beaucoup à voir avec l'environnement social et idéologique historiquement dominant dans les différents pays.

Le fait que la France ait été, tout au long de l'histoire de son capitalisme, comme l'a déjà affirmé Karl Marx au siècle dernier, un pays de lutte de classes toujours aigüe (5) explique, sans doute, en tant qu'arrière plan de détermination historique, ces omissions et ces optiques stratégiques de présentation de la dimension humaine du travail ( dans ce sens du travail de gestion) au niveau des discours des entrepreneurs ou des théoriciens de l'entreprise français.

D'autre part, l'effet de conditionnement théorique exercé par le para-

---

(1) La dénomination de fonctions d'administration des ressources humaines ayant des responsabilités de gestion doit être prise ici dans son acception spécifique de fonctions intégrant le cycle du management des entreprises (cf. H. Koonz et C. O'Donnell : Management éd. Mac. Graw-Hill op. cit.).

(2) cf. H. Fayol - Administration industrielle et générale op. cit. ; A. Bienaymé - La croissance des entreprises, éd. Bordas, Paris, 1971 ; Yves Enrègle et R. Thietart - Précis de direction et de gestion, éd. de l'Organisation, Paris, 1980 ; Yves Enrègle - Le management éd. Que Sais-Je ? PUF, Paris, 1980.

(3) cf. P. Tabatoni et P. Jarniou - Les systèmes de gestion op. cit. ; J.P. Sallenave - Les stratégies de l'entreprise face à la concurrence op. cit.

(4) L'ouvrage de G. Gelinier - Tâches et fonctions de la direction générale éd. Hommes et Techniques, est presque une exception dans le panorama de la littérature française sur le management.

(5) cf. Les luttes de classes en France, éd. Sociales, Paris, 1969 ; Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte, éd. Sociales, Paris, 1970 ; Marx dans le deuxième ouvrage est aussi sensible à une certaine psychologie individualiste dominante dans le peuple français, qui, à son avis, prend ses racines socio-historiques dans les structures de la propriété foncière dominantes dans le pays.

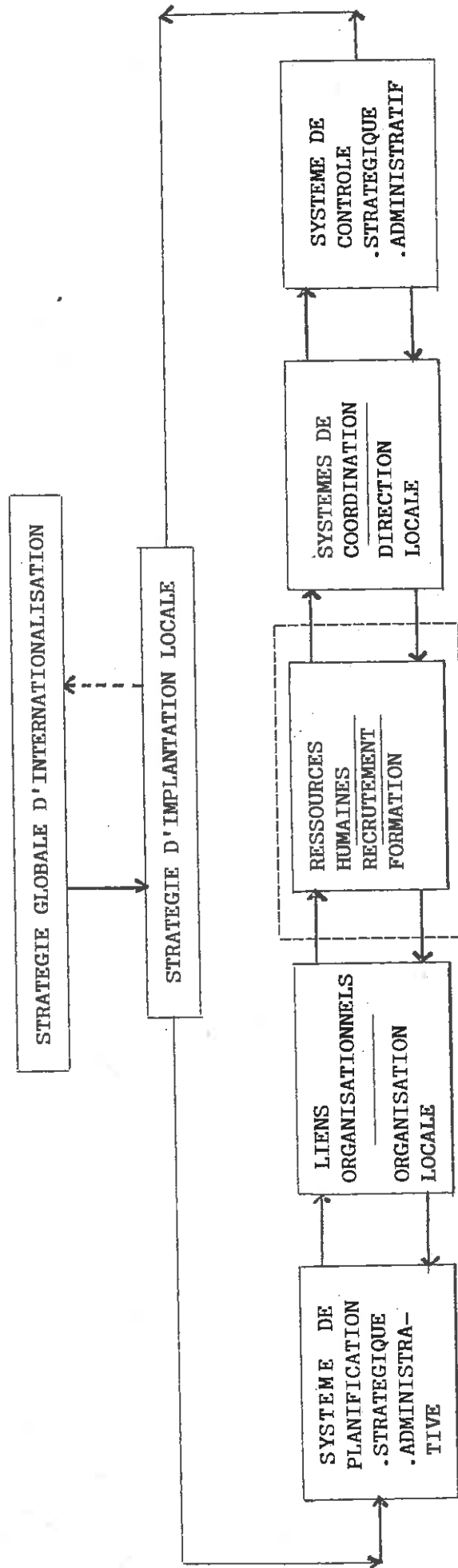


Fig. 1 - Représentation graphique de l'intégration du sous-système d'administration des ressources humaines dans le cycle du management.

-digne microéconomique dominant (1) a sans doute aussi exercé une influence décisive (2) dans la non-considération d'une façon suffisamment adéquate dans les milieux professionnels et universitaires français, non seulement en termes théoriques, mais aussi en termes pratiques, de la dimension humaine des entreprises dans leurs fonctions spécifiques et différenciées. Or, cette dimension humaine constitue en réalité un des aspects les plus importants dans le management des entreprises (3).

En effet, ce sont des hommes, des personnes concrètes, qui dans les entreprises et dans les organisations, établissent les objectifs, élaborent les stratégies et les plans, remplissent les postes des structures organisationnelles, dirigent les activités et contrôlent les résultats obtenus. Ce sont eux qui font vivre les structures des entreprises et de leur action dépendent le niveau et la qualité de leurs résultats.

Au niveau international les problèmes de "staffing" acquièrent une dimension toute particulière étant donné les contraintes imposées par la distance et la différenciation des environnements d'opération et d'implantation des entreprises.

De ce fait, <sup>dans</sup> la littérature sur les entreprises multinationales, surtout dans le domaine du management (4), l'importance de la dimension humaine est généralement reconnue comme l'un des éléments fondamentaux dans la mise en oeuvre des stratégies d'internationalisation et d'intégration organisationnelle des groupes multinationaux au-delà des frontières nationales.

Malgré les limitations inhérentes à notre méthode pour obtenir l'information, on a voulu recueillir au moyen de celle-ci, des données relatives au domaine des ressources humaines des implantations françaises au Portugal, qui pouvaient s'articuler avec d'autres données recueillies sur les stratégies

(1) Qui s'est surtout développé en France à partir de deux sources théoriques : Jean-Baptiste Say et Léon Walras.

(2) Cette influence agit non seulement au niveau universitaire, mais aussi au niveau de la culture théorique d'ingénieurs économistes qui ont la plupart des cadres dirigeants des entreprises en France.

(3) On peut aussi signaler comme significative la difficulté de pénétration des théories des relations humaines auprès des responsables d'entreprises et même des universitaires de gestion français.

(4) cf. S.B. Prasad et Y. Khishna Shetty : An introduction to multinational management éd. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs New York. M. Brooke et H. Reemers - La stratégie de l'entreprise multinationale op. cit. J. Stopford and L. Wells - Managing the multinational entreprise op. cit. B. Ridman and M. Copen - International management and economic development, éd. Mc. Graw - Hill, New York, 1972.

d'implantation et le rattachement organisationnel aux instances centrales de ces implantations.

L'information assez détaillée obtenue par l'enquête (1) a été réduite et traitée de façon à permettre d'effectuer la comparaison de certains items significatifs sur les "staffing" des implantations locales. Ainsi, on a considéré dans notre analyse le mode de recrutement des employés locaux, spécifiant, surtout, la nationalité des cadres dirigeants. En effet, l'existence ou l'absence de cadres maison-mère au niveau des implantations locales est significative, non seulement du degré d'intégration et de contrôle personnel des processus de fonctionnement des implantations locales par les instances centrales, mais aussi de la politique suivie par ces instances centrales en matière d'encadrement au niveau local.

Les données obtenues (1) sur les effectifs des implantations et leur composition par niveaux de qualification (1) nous ont permis de calculer les taux d'encadrement des implantations locales et de les comparer avec ceux des maisons-mères respectives.

Ces deux indicateurs nous semblent significatifs de la nature des implantations et du contenu de leurs opérations, soit en termes économiques, soit en termes d'organisation du travail à l'intérieur des groupes respectifs.

Un autre indicateur que l'on a pu calculer pour certaines entreprises, est le ratio frais du personnel / effectifs, qui, non seulement complète le précédent, en termes d'expression du différentiel de qualifications entre des zones différentes des groupes internationaux, mais exprime aussi, surtout, le différentiel de coûts de travail entre l'espace portugais et l'espace français.

Afin d'éviter certains biais relatifs aux différents ordres de données dont on a disposé, on a effectué la comparaison des valeurs de cet indicateur dans les implantations locales, non seulement par rapport à ceux des maisons-mères respectives, mais aussi pour les cas où l'on a pu disposer de données, par rapport à ceux des groupes au niveau global.

On a recueilli aussi des informations sur l'existence, ou l'absence, de processus d'intégration du personnel des implantations portugaises à travers la réalisation de programmes de formation, et, dans le premier cas, sur la nature et la périodicité de ces programmes. Ces données révèlent un autre aspect des politiques et des modalités organisationnelles d'intégration du

(1) cf. le questionnaire.

-personnel des implantations locales aux normes et aux valeurs instituées par les centres de pouvoir des groupes respectifs.

### 7.1. - Les résultats au niveau global :

Bien que l'on n'ait pas pu obtenir de données plus étendues de la part de toutes les entreprises enquêtées, on a pu, comme le montrent les tableaux suivants, en extraire des résultats significatifs qui nous permettent de répondre, au niveau des faits, aux interrogations que l'on s'est posées sur les moyens humains de gestion des implantations locales en tant que composants des systèmes de management des implantations françaises au Portugal et qui constituent l'un des moyens les plus importants de gestion à distance de ces implantations, par les respectives instances centrales.

#### 7.1.1. - Le mode de recrutement des ressources humaines :

Comme on peut le voir dans le tableau H1, les implantations de 39 entreprises (soit 55% du total des réponses et 48% du total des entreprises enquêtées) ont un recrutement uniquement local. Il s'agit, soit d'entreprises locales rachetées par une entreprise ou un groupe français (1), souvent un ancien concessionnaire, ou alors d'une unité dont l'importance marginale par rapport à la maison-mère ne justifie pas le déplacement d'un cadre maison-mère (2). Il peut s'agir aussi d'implantations anciennes (3), dont la normalité de gestion est assurée déjà depuis longtemps, ou d'implantations où le groupe français est minoritaire (4)

Dans tous ces cas, l'absence de français au niveau de la direction des implantations locales est révélatrice d'une plus grande autonomie de gestion par rapport à la maison-mère, qui n'a pas besoin, ou ne le veut pas, d'exercer un contrôle personnel sur place.

Vingt et une entreprise (30% des réponses et 26% du total) ont des implantations dirigées par un cadre maison-mère de nationalité française. Cette solution correspond à un contrôle plus étroit, par la voie personnelle, des activités des implantations locales.

(1) par ex. les implantations de Essilor, Roussel-Uclaf et Duco.

(2) par ex. les implantations des groupes Dollfus-Mieg et Moët-Hennessy

(3) par ex. les implantations de Havas, UAP (L'Urbaine)

(4) celles de SGPM et d'OFIC SA

MODE DE RECRUTEMENT DES CADRES LOCAUX		TAUX D'ENCADRE DES IMPLANTATIONS LOCALES		Processus d'intégration et de formation du personnel local aux pratiques organisationnelles centrales	
39	Recrutement uniquement local				
21	Directeur de l'implantation est un français ou un Cadre Maison-Mère expatrié				
10	Autres Cadres Maison-Mère expatriés				
10	Il y a des cadres Maison-Mère mais le Directeur local est un portugais				
25		Moins de 10%		56	Il y a des processus de formation pour le personnel local
9		Entre 10% et 20%		13	Il n'y a pas de processus de formation pour le personnel local
3		Entre 20% et 30%		2	Si oui, les processus sont réalisés sur place
6		Entre 30% et 50%		54	Si oui, les processus sont réalisés dans la Maison-Mère ou dans une autre filiale
				12	Existence de programmes systématiques de formation
				44	Il n'y a pas de programmes systématiques de formation
				2	L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique

(1) Resultats globaux

Parmi ces 21 entreprises, 10 (47,6%) ont aussi, en plus du directeur, d'autres cadres français expatriés travaillant en permanence dans l'implantation portugaise.

Dix autres entreprises (14,2%) ont des cadres expatriés, sans être toutefois des directeurs locaux. Ces cadres exercent surtout des fonctions locales de contrôle de gestion (1) de liaison ou de représentation (2). Souvent, ces cadres supervisent aussi les procédés techniques de production (3). Ces implantations sont souvent détenues minoritairement par la maison-mère, ce qui empêche le groupe français d'assurer la direction de l'entreprise portugaise (3). Dans d'autres cas, la direction est historiquement assurée par des cadres locaux (4).

#### 7.1.2. - Le taux d'encadrement des implantations :

D'après les réponses fournies, on a divisé les implantations selon le critère du taux d'encadrement (5) en 5 sous-groupes : les implantations ayant un taux d'encadrement de moins de 10%, celles ayant un taux d'encadrement entre 10% et 20%, celles ayant un taux d'encadrement entre 20% et 30%, celles qui ont un taux d'encadrement entre 30% et 50% et celles dont le taux d'encadrement est supérieur à 50%.

Sur un total de réponses concernant 47 implantations, 25 (53%) présentent moins de 10% de cadres dans leurs effectifs, 9 (19%) ont entre 10% et 20% de cadres, 3 (6%) entre 20% et 30%, 6 (12,7%) entre 30% et 50% et 4 (8,5%) plus de 50% de cadres.

Malgré le manque d'homogénéité dans les données fournies par les différentes entreprises, à cause d'un manque d'homogénéité dans la définition de la catégorie de cadre et d'une survalorisation évidente dans le découpage des qualifications faite par nos informateurs, ces données sont, comme on aura l'occasion de le voir, significatives de certaines spécificités liées à la nature des implantations (objectifs d'implantation, segments d'activité

(1) par ex. la filiale de La Martiniquaise

(2) L'implantation de Alsthom

(3) cf. les implantations de CdF Chimie et Sanofi (Dubernard Hospital) ou celles des entreprises de construction.

(4) dans l'implantation de l'UAP

(5) qui indique le pourcentage de cadres dans le total des effectifs des implantations.

de production, secteurs d'activité, etc.) qui déterminent l'existence de structures professionnelles nettement différentes de celles des maisons-mères (1). Ainsi, les filiales de nature commerciale ou de prestation de services, où il n'y a pas de main d'oeuvre industrielle, ont forcément des taux d'encadrement beaucoup plus élevés que la moyenne des autres entreprises.

#### 7.1.3. - Les taux d'encadrement des implantations locales par rapport à ceux des maisons-mères :

Les spécificités stratégiques et structurelles liées aux implantations, et qui déterminent, comme on a eu l'occasion de le voir, les variations de leur taux d'encadrement, peuvent être aussi envisagées en comparant ces taux avec ceux des maisons-mères respectives.

Les résultats obtenus nous ont permis l'établissement de 5 sous-groupes d'implantations : celles ayant un taux d'encadrement supérieur à celui de la maison-mère, celles ayant un taux d'encadrement entre 0 et 30% de celui de la maison-mère, entre 30 et 50%, entre 50 et 70% et entre 70 et 100%.

On doit remarquer que 11 implantations (44% des réponses) ont un taux d'encadrement supérieur à celui de leurs maisons-mères, ce qui confirme les hypothèses avancées ci-dessus sur la nature spécifique des implantations dans les activités des groupes respectifs (2). On peut voir aussi que sept implantations (28% des réponses) ont fourni des données qui nous conduisent à calculer des taux d'encadrement qui se situent entre 0 et 50% par rapport à ceux de leurs maisons-mères, tandis que sept présentent des taux entre 50% et 100% de ceux de leurs maisons-mères.

#### 7.1.4. - L'écart de rémunération du travail entre les implantations portugaises et leurs maisons-mères :

Le nombre réduit de réponses concernant les données qui nous ont permis de calculer le ratio Frais de Personnel / Effectifs (8 réponses), ne nous

(1) Selon O. Gelimier - in Fonctions et tâches de la direction générale. En 1958, le groupe international Unilever a indiqué que les cadres représentaient 3% de son personnel en Afrique, 11% en Europe et 15% aux USA. cf. aussi les données plus récentes de Bernard Soulage concernant les grands groupes français in Stratégies industrielles et sociales des groupes français, op. cit.

(2) Il s'agit généralement des implantations commerciales ayant un pourcentage élevé de cadres commerciaux.

permet pas d'avancer une conclusion décisive sur cette matière. Néanmoins, on peut remarquer que la totalité des implantations portugaises pour lesquelles on dispose de données, se situent dans le groupe des moins de 50% (1) (dont 7 (87%) d'entre elles) dans la tranche des moins de 40% concernant cet indicateur). Ces résultats expriment de façon évidente le différentiel de rémunération existant à l'intérieur des groupes selon qu'il s'agit de l'espace national d'origine ou de l'espace d'implantation portugais.

#### 7.1.5. - Les processus de formation et d'intégration des effectifs locaux aux normes et aux valeurs du groupe :

Comme C.A. Michalet l'a mis en évidence (2), les entreprises multinationales cherchent à constituer un espace unifié et normalisé de gestion pour mieux exploiter les différences structurelles d'environnement entre les divers pays d'implantation. La constitution de cet espace normalisé de gestion à l'intérieur des groupes internationalisés, passe, surtout au niveau des structures organisationnelles du capitalisme actuel, par la mise en oeuvre administrative de processus spécifiques d'intégration du personnel des différentes implantations locales.

Ces pratiques ont été confirmées par les réponses à notre enquête. En effet, sur un total de 69 réponses, 56 (81% des réponses) entreprises ont déclaré avoir des processus de formation pour les cadres et les contremaîtres locaux, tandis que seulement 13 (18,6% des réponses) ont affirmé ne pas avoir mis en oeuvre de processus de formation ou d'intégration pour le personnel de la filiale portugaise (3). Parmi les entreprises organisant des programmes de formation, 54 ont déclaré qu'ils ont eu lieu au niveau de la maison-mère ou d'autres filiales (4). Seules deux entreprises ont déclaré que cette formation a eu lieu sur place. Toutefois, la majorité des entreprises (44, soit 64% des réponses)

---

(1) Pourcentage calculé à partir de la formule : Frais Personnel imp. locale / Effect. locaux / Frais Personnel M.M. / Effectifs M.M.

(2) Le capitalisme mondial, éd. PUF, op. cit. - Les implantations étrangères en France, stratégies et structures, éd. Calmann-Lévy, op. cit., sur les processus d'intégration au niveau managerial - voir aussi Lawrence et Lorsch : Organisation and Environment, op. cit., et au niveau sociologique, P. Jarniou - L'entreprise comme système politique op. cit.

(3) Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne le font pas au niveau d'autres implantations étrangères.

(4) Souvent dans la filiale espagnole du groupe - par ex. le cas du groupe SGPM.

a déclaré ne pas avoir de programmes systématiques de formation pour les cadres de leurs implantations portugaises. Seulement 12 entreprises ont déclaré avoir des programmes de formation systématiques intégrant des effectifs de leurs implantations portugaises.

Ces résultats nous suggèrent deux types de remarques : l'une de caractère spécifiquement organisationnel, l'autre de caractère technico-économique, sur leur signification en tant que révélateurs d'un processus historique de transmission internationale de connaissances et d'expériences techniques et organisationnelles. Dans le premier cas, les processus de formation et d'intégration organisationnelle que nous présentent les entreprises enquêtées nous démontrent que les processus intégratifs au sein de ces entreprises sont soumis à des formes politiques assez complexes. Le pouvoir central intègre les membres des unités périphériques à travers la mise en oeuvre de stratégies organisationnelles et idéologiques spécifiques qui visent directement le maintien ou l'obtention d'une cohésion socio-politique à l'intérieur des groupes. Les processus de formation en question n'étant que l'expression administrative concrète de ces stratégies organisationnelles. Dans le deuxième cas, l'autre dimension exprimée par ces processus organisationnels correspond aux flux de connaissances techniques et d'expérience organisationnelle qu'ils déterminent entre un espace économiquement et scientifiquement plus évolué et un espace d'implantation nettement moins développé et dynamique du point de vue socio-économique.

Après avoir mis en évidence, au niveau global, certaines modalités de gestion des implantations locales par les instances centrales au niveau des ressources humaines, nous allons voir comment ces modalités varient en fonction des 4 facteurs de contingence sélectionnés : le secteur d'appartenance, les objectifs stratégiques d'implantation, la taille du groupe (ou de l'entreprise-mère), la date d'implantation au Portugal.

## 7.2. - Le mode de recrutement du personnel de direction et des cadres des implantations selon le secteur d'activité :

Comme on peut le remarquer d'après l'analyse des données du tableau H1, il existe une variation des situations de mode de recrutement des implantations locales selon le secteur d'activité, sans que toutefois le sens de détermination de ces variations soit nettement significatif.

Ainsi, dans certains secteurs, comme la chimie lourde, la mécanique

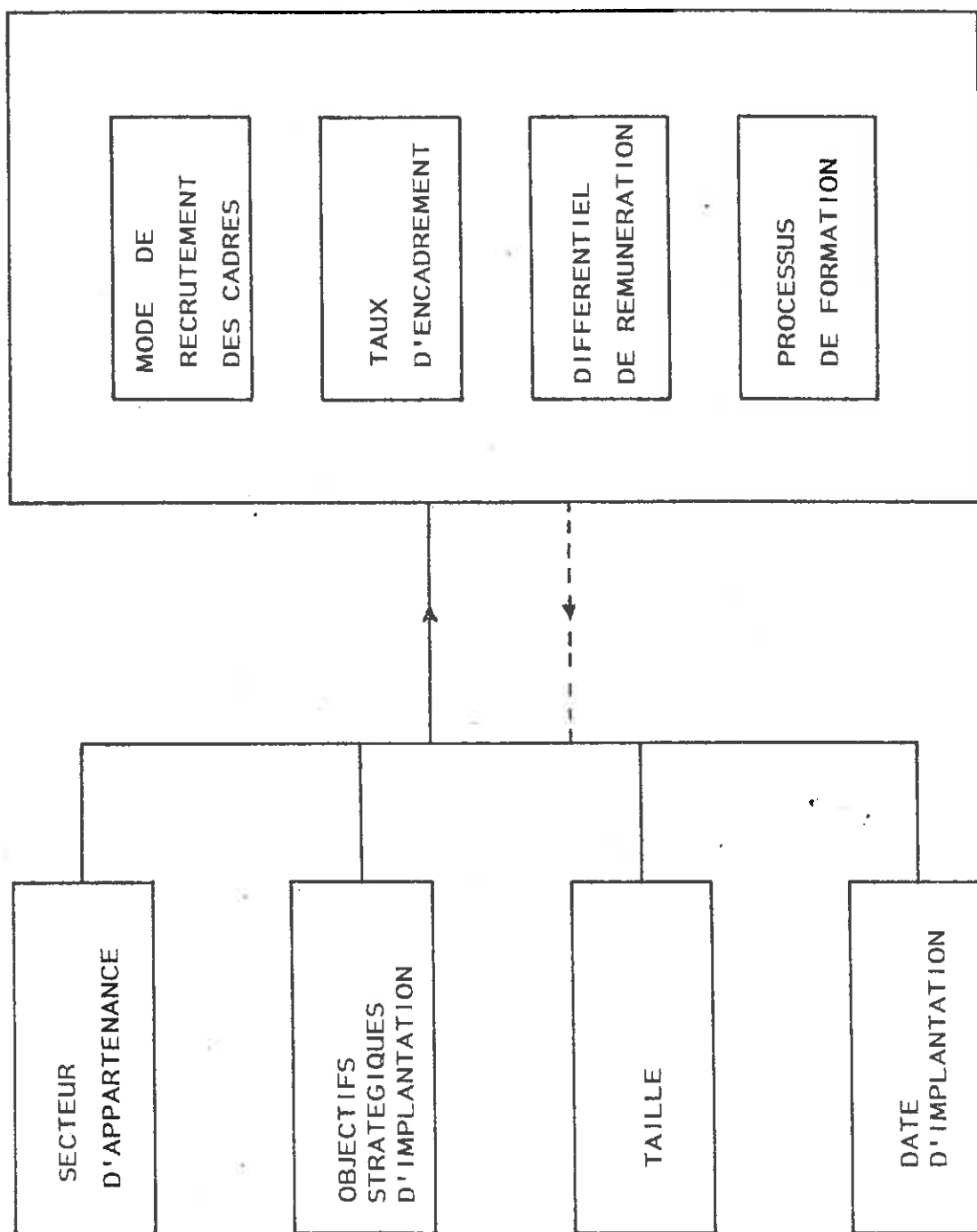


Fig. 2 - Système de détermination contingentielle des moyens humains de gestion des implantations locales.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	Processus d'intégration et de formation du personnel local aux pratiques organisationnelles centrales					
	Il y a des processus de formation pour le personnel local	Il n'y a pas de processus de formation pour le personnel local	Si oui, les processus sont réalisés sur place	Si oui, les processus sont réalisés dans la Maison-Mère ou dans une autre filiale	Existence des programmes systématiques de formation	Il n'y a pas de programmes systématiques de formation
Alimentaire	2 66%	1 33%	2 66%	2 66%		
Boissons	1 33%	1 33%	1 33%	1 33%	1 33%	1 33%
Chimie lourde	2 100%		2 100%	1 50%	1 50%	
Parachimie	9 75%	2 16%	9 75%	9 75%		
Caoutchouc pneumatiques	1 100%		1 100%	1 100%		
Verre	1 100%		1 100%	1 100%		
Construction électrique professionnelle	4 80%		4 80%	2 40%	2 40%	
Mécanique lourde	5 45%	3 27%	5 45%	2 18%	4 36%	
Mécanique de précision	1 100%		1 100%	1 100%		
Automobiles et accessoires	3 100%		3 100%	1 33%	2 66%	
Métallurgie - Sidérurgie	1 33%	1 33%	1 33%	1 33%		
Métaux non-ferreux	3 60%	1 20%	3 60%	2 40%	1 20%	
Papier, Carton, emballage	2 100%		2 100%	2 100%		
Textile, habillement	4 80%	1 20%	3 60%	4 80%		
Construction	1 25%	3 75%	1 25%	1 25%	1 25%	
Matériel de construction	1 50%		1 50%	1 50%		
Industries diverses	1 100%		1 100%	1 100%		
Ingénierie	5 62%		5 62%	1 12%	4 50%	
Tourisme, hôtellerie	3 100%		3 100%	1 33%	2 66%	
Publicité	1 100%		1 100%	1 100%		
Banques-assurances	4 80%	1 20%	4 80%	1 20%	3 60%	

1) D'abord au  
cro d'entrepri-  
priatique ligne.

lourde, les métaux non ferreux, le textile-habillement, l'ingénierie, les banques et les assurances, les entreprises présentent un nombre plus élevé de cadres maison-mère à la tête des implantations locales, mais, dans ces entreprises, le nombre d'autres cadres français de la maison-mère qui travaillent dans ces implantations est aussi significatif.

Toutefois, si on analyse les cas particuliers exprimés dans le tableau avec plus de détail, on doit signaler que ce rapport de détermination se dilue face à l'influence d'autres facteurs de contingence, tels que les modalités d'implantation (1), les choix politiques personnels des dirigeants de la maison-mère (2) ou les stratégies d'implantation. Cependant, la détermination technique inhérente aux conditions sectorielles est évidente dans le cas des implantations appartenant aux secteurs de la chimie lourde (exigeant, du moins au début, la transmission d'un haut degré de connaissance technique (3)), l'ingénierie (dont les objectifs stratégiques sont généralement la vente du know-how maison-mère) et les banques et assurances (qui exigent un contrôle financier assez strict et rigoureux). Dans le même cas se trouvent aussi les implantations locales d'entreprises intégrant le secteur du tourisme et hôtellerie qui nous présentent toutes un recrutement exclusivement local. Il s'agit, en effet, d'un secteur à exigences spécifiques où une connaissance parfaite du marché et des conditions de production locales sont essentielles et où les problèmes d'intégration administrative maisons-mères / implantations locales se posent avec moins d'acuité.

#### 7.2.1. - Le taux d'encadrement des implantations selon le secteur d'appartenance des maisons-mères :

La structure des qualifications des entreprises est directement déterminée par la structure de leurs activités, qu'elles soient de production industrielle ou de prestation de services. Comme, par ailleurs, le secteur d'activité des implantations locales ne coïncide pas toujours avec celui des maisons-mères (4), cette variable ne peut pas toujours constituer un facteur

(1) par ex. dans le cas de l'implantation de SGPM (qui détient environ 20% du capital de la Covina) il n'y a aucun cadre maison-mère qui y travaille en permanence, tandis que la filiale Rhône-Poulenc est dirigée par un cadre maison-mère.

(2) surtout dans le cas des entreprises du textile (par ex. Montagut et Tiberghien) et certaines des métaux non ferreux (par ex. mines de Borralha).

(3) par ex. l'implantation de CdF Chimie

(4) par ex. le cas des implantations commerciales.

directement déterminant de la structure des qualifications professionnelles des implantations.

Cependant, dans les limitations de traitement heuristique qu'on s'est imposées (1), on a analysé la variation de cette structure en fonction du secteur d'appartenance des maisons-mères. Cette analyse nous a permis de dévoiler un rapport de détermination indéniablement significatif entre cette variable et le taux d'encadrement des implantations locales. Comme on peut le voir dans le tableau H1, les données concernant cette rubrique sont partielles, car toutes les entreprises ne nous ont pas fourni de réponses nous permettant d'élaborer les ratios en question.

La répartition sectorielle du ratio du taux d'encadrement des implantations locales, nous montre que ce n'est pas le secteur d'appartenance des maisons-mères qui détermine ce taux, mais plutôt les modalités d'implantation et la structure d'activités des implantations, car les mêmes secteurs nous présentent des taux d'encadrement différents (par ex. dans les secteurs alimentaire, parachimie, métaux non ferreux et textile) selon que les implantations sont de production ou uniquement commerciales (où la plupart des vendeurs sont considérés comme cadres par leurs entreprises).

Toutefois, certains secteurs ont, de par la nature de leurs activités un taux d'encadrement assez élevé : la construction électrique professionnelle, l'ingénierie, et, dans une certaine mesure, les assurances où les agents et autres commerciaux sont aussi considérés comme des cadres.

#### 7.2.2. - Les taux d'encadrement des implantations locales comparés à ceux des maisons-mères :

Deux forces contradictoires agissent sur le différentiel de taux d'encadrement entre les implantations et les maisons-mères : d'une part, dans les implantations étrangères il n'existe pas, en général, de structures directives si enflées, ni accompagnées de staffs et de services administratifs si nombreux que dans les maisons-mères ; d'autre par, comme on l'a déjà affirmé, les modalités et la répartition stratégique des activités déterminent que souvent,

---

(1) Analyser les résultats de l'enquête uniquement en fonction de 4 variables : le secteur d'appartenance, la taille (en CA) la date de première implantation et l'objectif stratégique d'implantation.

les implantations ont un taux d'encadrement très élevé, sans commune mesure avec celui de leurs maisons-mères.

Ce sont ces deux tendances, pas directement déterminées par l'appartenance sectorielle, qui nous permettent d'expliquer la répartition des résultats obtenus dans cette rubrique du tableau H1. Ainsi, par exemple, dans le cas des filiales commerciales des groupes des secteurs de la construction électrique professionnelle (1), de la mécanique de précision (2), de la sidérurgie (3), du matériel de construction (4), les taux d'encadrement sont supérieurs à ceux des maisons-mères, où il existe des activités de production. De même, dans le secteur du textile et de l'habillement, la seule implantation dans ce cas est celle du groupe Dollfus Mieg, qui est aussi une filiale de commercialisation.

### 7.2.3. - L'écart de rémunérations entre les implantations portugaises et leurs maisons-mères selon le secteur d'appartenance :

Le nombre réduit et l'hétérogénéité des données dont nous disposons, ne nous permettent pas de tirer sur cette question des conclusions significatives. Toutefois, on peut essayer d'interpréter les données obtenues.

Il nous semble significatif que la seule valeur de cet indicateur correspondant à moins de 20% de celui des maisons-mères respectives, se situe dans le secteur textile. En effet, la plupart des implantations de production des entreprises de ce secteur (cf. chapitre 3) sont surtout motivées, en termes stratégiques, par l'exploitation de la main d'oeuvre bon marché. La même motivation stratégique est aussi liée à l'implantation du groupe CIT-Alcatel, dont le taux de rémunération est inférieur de 20% de celui de la maison-mère.

Certaines implantations d'entreprises de services (5), présentent un différentiel des taux de rémunération qui se situent entre 30% et 40% par rapport à ceux de leurs maisons-mères. Ceci peut être, en comparaison avec la valeur précédente, un indicateur assez valable de la disparité des rémunérations sectorielles, tout en tenant compte du fait que les spécificités des structures d'activité des im-

(1) Thomson CSF et Honeywell Bull

(2) Essilor

(3) Usinor

(4) OFIC SA et Technal

(5) ingénierie et assurances

plantations, peuvent biaiser les résultats.

Le chiffre concernant l'entreprise du secteur du verre où le groupe SGPM a une participation dans une entreprise locale, nous semble aussi significatif du différentiel des rémunérations industrielles entre les deux pays (entre 20% et 30%).

7.2.4. - Les processus de formation et d'intégration des effectifs locaux aux pratiques et aux valeurs du groupe, selon le secteur d'appartenance des maisons-mères :

Comme on a déjà eu l'occasion d'affirmer, l'existence et le développement de ces processus sont liés aux exigences d'intégration organisationnelle des groupes économiques modernes, dont la complexité et la dimension suscitent l'apparition de différenciations personnelles et administratives qui peuvent mettre en cause la réalisation des objectifs globaux fondamentaux des organisations.

L'essor du mouvement d'implantation internationale des entreprises dans des espaces sociaux et géographiques assez éloignés de celui de leur pays d'origine, a renforcé l'acuité de cette exigence intégratrice, mais, comme cette dynamique concurrentielle affecte à un degré différent les divers secteurs d'activité, ce processus organisationnel doit, en principe, se répartir différemment selon les secteurs.

Ainsi, certains secteurs, qui dans notre échantillon présentent des entreprises n'ayant jamais réalisé de processus formateurs d'intégration à l'égard des cadres et des dirigeants de l'implantation portugaise, sont des secteurs pas particulièrement dynamiques : l'alimentaire, les boissons, la mécanique lourde, la métallurgie, les métaux non ferreux, la construction. Toutefois, certaines raisons spécifiques, liées à cette situation, nous amènent à nuancer le simplisme de cette relation déterministe. En effet, certaines entreprises (1) ont déclaré ne pas réaliser de programmes de formation à cause de la faible dimension et de l'importance de l'implantation portugaise par rapport aux intérêts globaux de ces groupes. Une autre entreprise alimentaire (2) a affirmé que les ouvriers portugais étaient déjà très qualifiés dans leur métier, la conserverie de poissons, et que, de ce fait, une formation supplémen-

(1) par ex. Moët Hennessy et AGF (Assurances)

(2) Saupiquet

taire serait superflue.

On peut conclure, d'après les données du tableau H1, que l'existence de programmes systématiques de formation à l'intérieur du groupe pour le personnel des implantations locales est liée au secteur d'appartenance, mais souvent de façon indirecte, car ce sont surtout les grands groupes qui opèrent dans des secteurs très concentrés qui déclarent en avoir, sauf en ce qui concerne certains secteurs comme l'ingénierie, où la constante formation aux technologies de pointe est essentielle.

### 7.3. - Les moyens humains de gestion des implantations locales selon la dimension des entreprises-mères :

D'après les enquêtes empiriques réalisées par d'autres auteurs (1) les grands groupes qui se sont internationalisés déjà depuis des décennies et qui possèdent de larges ressources financières et organisationnelles, disposent généralement d'un corps expérimenté de managers spécialisés dans les affaires internationales qui leur permettent d'exercer un contrôle personnel à travers les divers espaces d'implantation.

Parallèlement, ces entreprises ont aussi des politiques organisationnelles et de ressources humaines plus orientées vers la mise en oeuvre de leurs stratégies d'internationalisation que celles de moindre taille. Cependant, comme les ouvrages en question (2) l'ont bien mis en évidence il n'existe pas de relation biunivoque entre la taille des entreprises et les configurations organisationnelles de leurs activités multinationales et encore moins entre la taille et la capacité de gestion au niveau international.

Ces conclusions sont, malgré les limitations de notre étude, grosso modo, confirmées par les données du tableau H2. Comme on peut le voir, les grands groupes ayant un chiffre d'affaires supérieur à 20.000 MF présentent pour 57% du total de leurs implantations (66,6% des réponses), comme directeur local, un cadre maison-mère expatrié, tandis que pour les PME de moins de 100 MF de

(1) cf. S. Prasadand, Y. Shetty : An introduction to multinational management. J. Stopford and L. Wells : Managing the multinational entreprises op. cit. M. Brooke and H. Reemers : La stratégie des entreprises multinationales op. cit. B. Richman, M. Copen : International management and economic development op. cit.

(2) voir aussi : A. Bienaymé : Stratégies de l'entreprise compétitive - éd. Masson, op. cit.; J.P. Sallenave : La stratégie de l'entreprise face à la concurrence. éd. de l'Organisation, op. cit.

Effectifs Mères respectifs		Personnel	
Entre 70% et 100% / celui de la Maison-Mère		Entre 70% et 100% / celui du groupe	
8			
2			
1			

Processus d'intégration et de formation du personnel local aux pratiques organisationnelles centrales							
Il y a des processus de formation pour le personnel local		Il n'y a pas de processus de formation pour le personnel local		Si oui, les processus sont réalisés sur place		Si oui, les processus sont réalisés dans la Maison-Mère ou dans une autre filiale	
Existence des programmes systématiques de formation		Existence des programmes systématiques de formation		Existence des programmes systématiques de formation		Existence des programmes systématiques de formation	
L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique		L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique		L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique		L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique	
6	85%			6	4	2	
2	100%			2		2	
13	56%	3	13%	1	4	9	2
5	71%			5	1	4	
4	44%	2	22%	4	1	3	
15	65%	3	13%	1	1	14	
6	54%	4	36%	6		6	

ans la situation correspondant au  
e pourcentage du nombre d'entrepri-  
el d'entreprises dans chaque ligne.

C.A., 72,7% d'entre elles (80% des réponses) ont un recrutement uniquement local.

Cette tendance semble se confirmer pour les groupes ayant entre 10.000 MF et 20.000 MF de C.A. et ceux ayant entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A. 50% des entreprises intégrant le premier groupe ont comme directeur un cadre maison-mère expatrié et 57% de celles du deuxième groupe ont, soit comme directeur un cadre maison-mère, soit en permanence d'autres cadres maison-mère quoique pas en tant que directeurs. L'ensemble des entreprises dans la classe de taille entre 100 MF et 2.000 MF de C.A. présente, comme on peut le voir, une majorité d'entreprises ayant un recrutement exclusivement local quoique ce pourcentage ne varie pas directement en fonction de la taille.

#### 7.4. - Le taux d'encadrement des implantations selon la taille des maisons-mères respectives :

A partir d'une analyse du tableau H2 on peut voir qu'il n'y a pas de rapport de liaison univoque entre ces 2 variables, car les entreprises ayant un bas taux d'encadrement se trouvent dans tous les groupes de taille. Toutefois, on peut aussi remarquer que les entreprises ayant un taux d'encadrement (pourcentage de cadres) entre 30% et 50% dans leurs implantations portugaises se situent presque toutes (1) dans les classes de taille supérieure à 1.000 MF de C.A.

Ce résultat correspond à l'existence de filiales de commercialisation des grands groupes, quelques-unes ayant même besoin d'un corps d'ingénieurs assez élevé possédant un haut niveau technologique (2).

Les implantations qui présentent un taux d'encadrement supérieur à 50% correspondent toutes à des maisons-mères se situant dans les groupes de taille entre 100 MF et 1.000 MF de C.A. Ces entreprises-mères appartiennent toutes au secteur de l'ingénierie où des petites et moyennes entreprises (parfois liées à des groupes plus puissants (3)) ont souvent un degré d'internationalisation assez élevé.

---

(1) sauf deux.

(2) cf. par ex. les implantations commerciales des entreprises d'électronique ou alors certaines implantations d'entreprises d'ingénierie.

(3) cf. par ex. SGTP, Sofrerail, Sirtes

En comparant les taux d'encadrement des implantations locales et des maisons-mères selon la taille de celles-ci, en fonction des données disponibles, on peut confirmer le phénomène déjà détecté, selon lequel certaines implantations qui ont des taux d'encadrement supérieurs à leurs maisons-mères (1) se trouvent dans les classes de taille comprises entre 100 MF et 20.000 MF de C.A.

Dans les implantations ayant un taux d'encadrement inférieur à celui de la maison-mère respective, celles qui présentent un taux comparatif supérieur à 50%, se situent presque toutes dans des groupes appartenant aux deux classes de taille inférieurs à 500 MF de C.A.

Cette situation est due surtout aux PME appartenant, soit au secteur de l'ingénierie, soit à d'autres entreprises de services techniques (2) liés à d'autres secteurs qui exigent, comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, un pourcentage élevé de cadres. Toutefois, étant donné l'exiguité et l'hétérogénéité des données recueillies, il est impossible d'arriver à des conclusions significatives sur cette matière.

#### 7.4.1. - Les processus de formation et d'intégration maisons-mères / implantations locales selon la taille de leurs maisons-mères :

Comme on a déjà eu l'occasion de l'affirmer, l'intégration constitue une des dimensions fonctionnelles les plus importantes dans les organisations (3). Les processus de formation à l'intérieur des entreprises constituent un des plus puissants instruments organisationnels permettant de réaliser cette intégration, sans laquelle les entreprises ne pourraient pas survivre ou réaliser leurs objectifs organisationnels.

Les politiques d'intégration varient selon la taille des entreprises, car le degré de complexité et de différenciation organisationnelle, d'un grand groupe, de surcroît internationalisé, est, non seulement beaucoup plus grand, mais aussi de nature différente que celui d'une PME, ou d'une entreprise familiale. Ces idées semblent se confirmer à travers les résultats de notre enquête.

(1) cf. Bureau Veritas, Cegos, Ceric.

(2) par ex. Techniques Louis Menard

(3) cf. P. Lawrence and J. Lorsch : Organisation and Environment op. cit.  
P. Jarniou : L'entreprise comme système politique op. cit.

Les groupes dont le C.A. est supérieur à 10.000 MF ont tous déclaré avoir des processus de formation pour intégrer les cadres, ou d'autres employés locaux (1), aux normes et pratiques de gestion des groupes respectifs. A l'intérieur de cet ensemble la majorité des groupes ayant plus de 20.000 MF de C.A. disposent de programmes systématiques de formation pour les membres de leurs filiales, tandis que le nombre relatif des entreprises déclarant ne pas avoir procédé à des programmes de formation pour les effectifs de leurs implantations portugaises augmente à mesure que l'on descend dans la taille des entreprises-mères (2). La même tendance semble s'observer aussi parmi les entreprises qui, tout en ayant mis en oeuvre des processus de formation pour leurs cadres locaux, ne disposent cependant pas de programmes systématiques de formations à cet effet. Ces programmes de formation systématiques étant une pratique institutionnalisée surtout au niveau des entreprises qui ont à la fois une dimension organisationnelle assez élevée et aussi des possibilités financières minimales.

#### 7.5. - Les moyens humains de gestion des implantations locales selon la date d'implantation :

L'identification, à partir des données de notre enquête, d'un rapport univoque de détermination temporel, liant le facteur date d'implantation des entreprises au Portugal et leurs modes de gestion des ressources humaines, serait sans doute inadéquate parce qu'elle ferait abstraction du dynamisme organisationnel de chacune des entreprises qui, tout au long des années a dû accompagner les changements de l'environnement historique portugais. Néanmoins la réalité de ce déterminisme historique existe comme arrière plan influençant les configurations actuelles des stratégies et des structurations organisationnelles.

C'est seulement à travers une compréhension d'ordre anamnétique (3), à travers les réminiscences et les inerties historiques existant au niveau des organisations individuelles que l'on pourra étudier ces liens de détermination, étant donné le mode d'obtention de l'information inhérent à notre méthodo-

(1) par ex. des Techniciens.

(2) le nombre élevé d'entreprises entre 100 MF et 500 MF de C.A. déclarant avoir mis en oeuvre des programmes de formation pour les employés de leurs implantations portugaises est dû à l'existence de beaucoup d'entreprises d'ingénierie et de services techniques dans cette classe de taille.

(3) Analyse des signes des actions passées - cf. Diderot, ch. Sur le signe - in Encyclopédie Française.

MODE DE RECRUTEMENT DES CADRES LOCAUX

Date d'implantation	Recrutement uniquement local			
	Directeur de l'implantation est un français ou un Cadre Maison-Mère expatrié	Autres Cadres Maison-Mère expatriés		Il y a des cadres Maison-Mère mais le Directeur local est un portugais
1850	4	2	1	
1900	66%	33%	16%	
1900				1
1920				100%
1920	1	2	2	
1930	20%	40%	40%	
1930		1		1
1940		50%		50%
1940	1	1		1
1950	33%	33%		33%
1950	7			
1960	87%			
1960	7	5	3	2
1965	46%	33%	20%	13%
1965	3	1		1
1970	50%	16%		16%
1970	7	6	3	2
1975	37%	31%	15%	10%
1975	9	3	1	2
1981	64%	21%	7%	14%

Processus d'intégration et de formation du personnel local aux pratiques organisationnelles centrales

Il y a des processus de formation pour le personnel local	Il n'y a pas de processus de formation pour le personnel local	Si oui, les processus sont réalisés sur place	Si oui, les processus sont réalisés dans la Maison-Mère ou dans une autre filiale	Existence des programmes systématiques de formation	Il n'y a pas de programmes systématiques de formation	L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique
4	1		4		4	
66%	16%		66%		66%	
	1					
	100%					
2	1		2		2	
40%	20%		40%		40%	
1	1		1		1	
50%	50%		50%		50%	
3			3	1	2	
100%			100%	33%	66%	
6			6	2	4	
75%			75%	25%	50%	
14	1	2	12	4	10	
93%	6%	13%	80%	26%	66%	
3	2		3	1	2	
50%	33%		50%	16%	33%	
12	3		12	2	10	1
63%	15%		63%	10%	52%	5%
11	3		11	2	9	1
78%	81%		78%	14%	64%	7%

(1) Dans chaque case ij le chiffre correspondant au croisement de la variable i de la ligne et de la variable j de la colonne se trouvent dans la case ij.

logie d'enquête. Nous nous sommes donc limités à interroger les données sur les situations organisationnelles actuelles que l'on a pu recueillir à travers notre enquête.

En analysant la première rubrique du tableau H3, on peut en extraire des conclusions interprétatives qui s'articulent avec ce que nous connaissons par ailleurs du mouvement d'internationalisation des entreprises françaises : le mouvement de contrôle direct des affaires locales par des cadres expatriés de la maison-mère prend une ampleur (soit au niveau de la direction des implantations, soit au niveau de l'appui technique par d'autres cadres) à partir des années 60, période où le mouvement d'engagement international des entreprises françaises a commencé à prendre consistance (1), soit au niveau du nombre <sup>de celles-ci</sup> ayant des implantations internationales, soit au niveau des modalités de gestion qui ont dû nécessairement accompagner ce redéploiement international

Cette inflexion historique est aussi perceptible dans la dernière rubrique du tableau H3, dans les réponses sur l'existence de programmes systématiques de formation pour les cadres des filiales, qui ne commencent à être significatives que pour les entreprises implantées après les années 50 et surtout 60. En effet, l'existence de tels processus institutionnalisés dans les entreprises manifeste aussi l'existence de politiques et de systèmes de gestion internationaux déjà évolués, par rapport aux pratiques traditionnelles, permettant aux entreprises de faire face aux contraintes organisationnelles et compétitives de leurs nouveaux espaces d'activité.

#### 7.6. - Les moyens humains de gestion des implantations locales selon les objectifs stratégiques de l'implantation :

Les ressources humaines, sont un des facteurs essentiels dans la mise en application des stratégies, selon le type de stratégie suivie ainsi, le profil des structures organisationnelles et la gestion des hommes devront être adéquats à la réalisation des buts organisationnels. On peut donc dire que les ressources humaines sont un des facteurs fondamentaux pour la réalisation des stratégies.

(1) Pour les groupes moyens et les entreprises de moindres dimensions, car les grands groupes s'étaient internationalisés depuis longtemps déjà.

Objectifs stratégiques d'implantation	MODE DE RECRUTEMENT DES CADRES LOCAUX			
	Recrutement uniquement local	Directeur de l'implantation est un français ou un Cadre Maison-Mère expatrié	Autres Cadres Maison-Mère expatriés	Il y a des cadres Maison-Mère mais le Directeur local est un portugais
Approvisionnement en matières premières	3 43%	1 14%		3 43%
Implantations de commercialisation	9 53%	5 29%	2 11%	
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	4 66%			
Implantations de production pour le marché local	14 54%	5 19%	1 4%	2 7%
Implantations de production pour le marché international		2 33%	3 50%	3 50%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé	1 50%	1 50%	1 50%	

Processus d'intégration et de formation du personnel local aux pratiques organisationnelles centrales						
Il y a des processus de formation pour le personnel local	Il n'y a pas de processus de formation pour le personnel local	Si oui, les processus sont réalisés sur place	Si oui, les processus sont réalisés dans la Maison-Mère ou dans une autre filiale	Existence de programmes systématiques de formation	Il n'y a pas de programmes systématiques de formation	L'implantation locale n'a pas d'effectifs. Consiste seulement en une structure juridique
4 57%	3 43%	1 14%	2 28%	1 14%	3 43%	
10 59%	3 17%	1 6%	9 53%	4 23%	6 35%	1 6%
4 66%			4 66%	1 16%	3 50%	
18 69%	3 11%		18 69%		18 69%	
4 66%	1 16%		4 66%	1 16%	3 50%	
2 100%			2 100%	1 50%	1 50%	

pendant au  
 1) Dans chaque c  
 d'entrepri-  
 croisement de  
 chaque ligne.  
 prises qui se

### -7.6.1. - Le mode de recrutement selon les objectifs stratégiques :

Comme on peut le voir dans la première rubrique du tableau H4, le mode de recrutement des effectifs, et surtout des cadres, des implantations varie en fonction des stratégies poursuivies par les entreprises.

Trois entreprises (42,8% du total) dont l'objectif stratégique est la recherche de matières premières ont un recrutement uniquement local, une seule des entreprises ayant ce type de stratégie a comme directeur un cadre expatrié de la maison-mère, et 3 ont des cadres maison-mère expatriés, pas en tant que directeurs, mais au niveau de l'appui technique ou du contrôle de gestion direct des implantations locales. Ces données se comprennent dans une optique d'analyse stratégique : en effet, les contraintes organisationnelles de ces implantations ne sont pas très fortes, car tous leurs problèmes organisationnels se posent soit au niveau de l'extraction de minerais (1), soit au niveau de l'approvisionnement en vin de Porto (2), en tomates fraîches (3) ou en poissons (4). Etant donné qu'elles correspondent souvent à des activités marginales pour les groupes respectifs (sauf pour La Martiniquaise) qui font appel à un savoir faire déjà détenu par le personnel portugais (car elles correspondent à des activités traditionnelles où le Portugal jouit de certains avantages comparatifs), ces opérations peuvent se réaliser avec un niveau élevé d'autonomie par rapport à la gestion centrale.

Pour ce qui concerne les implantations de commercialisation (y compris celles ayant un atelier de montage) on peut voir que 13 entreprises (soit 57% du total) ont un recrutement exclusivement local. Ce résultat est lié aux contraintes inhérentes aux objectifs stratégiques de ces implantations, car les opérations commerciales exigent, fondamentalement, une connaissance profonde et directe du marché et de l'environnement portugais, qualités uniquement accessibles, en général, à des cadres locaux. Des cinq entreprises (29% du total) qui ont comme directeur local un cadre maison-mère, 4 sont des grands groupes (de plus de 10.000 MF de C.A.). Cette situation est due au fait que dans ces groupes, engagés dans une situation de concurrence oligopolistique à l'échelle mondiale, les exigences de marketing intégré sont plus contraignantes que pour les petits groupes. En plus, ils disposent déjà d'un corps spécialisé

(1) les filiales de Peñarroya et des Mines de Borralha

(2) les filiales de La Martiniquaise (Porto Cruz) ou Moët Hennessy (Porto Rozes)

(3) pour la filiale de Atom SA

(4) pour l'implantation de Saupiquet.

de managers internationaux qu'ils peuvent mettre sur place et déplacer selon les besoins de leurs activités internationales. Dans les implantations des entreprises qui poursuivent des objectifs de production pour le marché intérieur, le pourcentage de celles qui ont, soit en tant que directeurs, soit en tant que cadres supérieurs, des employés de la maison-mère, augmente significativement à 7 (27% du total). Cette situation est déterminée aussi par les spécificités stratégiques de ce type d'implantations. En effet, les contraintes liées aux processus de production (qui constituent souvent l'avantage concurrentiel relatif, au niveau local, déterminant la réalisation de l'implantation) agissent ici, soit au niveau du know-how technologique spécifique aux groupes respectifs, soit au niveau du degré encore peu développé des qualifications industrielles au Portugal.

Pour ce qui concerne les implantations de production pour le marché internationale, on peut voir qu'elles sont en totalité solidement encadrées, soit par des directeurs maison-mère, soit par des staffs (1) de cadres maison-mère. Aucune implantation ne nous présente un recrutement exclusivement local. Ces résultats sont aussi déterminés par les contraintes spécifiques à ce type de stratégie d'implantation, car dans les entreprises ayant des implantations de ce type, les processus techniques de production doivent être solidement contrôlés, étant donné les exigences de la compétitivité que ces unités doivent avoir sur des marchés internationaux. Cette situation engage beaucoup plus la responsabilité des instances centrales des groupes respectifs dans les opérations locales et explique les modalités observées de contrôle direct des activités des implantations locales.

La même logique de contraintes et d'exigence d'un contrôle rigoureux par les instances centrales nous apparaît au niveau des implantations de production intégrées à des processus de production internationalisés, ce qui nous explique la situation de l'une des deux implantations locales qui poursuivent ce type de stratégie, qui est dirigée par un cadre maison-mère et qui a plusieurs cadres maison-mère sur place (2). L'autre entreprise (3) poursuivant ce type de stratégie n'est pas significative, car elle correspond (4) à un type d'opérations de production exigeant un faible niveau de qualification technologique

---

(1) généralement technique, de cadres maison-mère

(2) L'unité de production de Renault

(3) Montagut - Pascal Valluit

(4) au moins au début car, maintenant, le groupe a aussi une filiale de production pour le marché intérieur (Tebe)

(le montage manuel de pièces de tissus).

#### 7.6.2. - Le taux d'encadrement des implantations selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Comme on peut le voir, en lisant la deuxième rubrique du tableau H4, le taux d'encadrement des implantations varie en fonction des objectifs stratégiques d'implantation.

Les implantations commerciales (y compris celles qui ont un atelier de montage) présentent des taux d'encadrement plus élevés que les autres (47% du total ont un taux d'encadrement supérieur à 10%). Ce fait a déjà été mis en évidence dans un chapitre antérieur. Les implantations commerciales ont, par rapport aux implantations de production (qui ont de larges pourcentages d'effectifs ouvriers) des taux d'encadrement supérieurs, car les effectifs commerciaux (y compris la force de vente) (1) augmente le nombre de cadres par rapport au total des effectifs.

Pour ce qui concerne les implantations de production (y compris celles pour le marché international), elles présentent, à 82% des réponses, des taux d'encadrement de moins de 10%.

Les trois seuls cas d'entreprises ayant un taux d'encadrement supérieur, correspondent à des secteurs qui ont des processus de production spécifiques (par ex. les laboratoires pharmaceutiques, ou certains services techniques) qui n'ont pas besoin d'utiliser un pourcentage élevé de masses ouvrières.

Pour ce qui concerne les implantations dont l'objectif est la recherche de matières premières, on peut voir que la majorité a un faible taux d'encadrement. La seule implantation ayant un taux d'encadrement supérieur, correspond à une filiale d'approvisionnement en matières premières, qui n'a pas d'activité de production, mais uniquement de gestion des approvisionnements et exportation au niveau local.

#### 7.6.3. - Les taux comparés d'encadrement maisons/mères / implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Les données concernant le taux d'encadrement comparé des implantations

(1) pour certaines entreprises, la considération de la force de vente comme cadres, pose des problèmes.

locales, par rapport à ceux de la maison-mère, confirment les conclusions de la rubrique antérieure malgré l'exiguité des réponses obtenues (quatorze).

Comme on peut le voir, les implantations qui ont un taux d'encadrement supérieur à celui de leurs maisons-mères ont, en majorité, des objectifs commerciaux d'implantation. Les cas des implantations de production ayant un taux d'encadrement supérieur à celui de leurs maisons-mères correspondent aux secteurs spécifiques qu'on a déjà cités ci-dessus (1).

#### 7.6.4. - Les processus de formation et d'intégration des effectifs des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation :

On a déjà eu l'occasion de voir que chaque type de stratégie implique des exigences propres au niveau du contrôle des processus locaux de gestion. La formation et l'intégration du personnel correspond à un volet fonctionnel complémentaire du processus de normalisation (2) et de contrôle nécessaire à la conduite (3) des organisations modernes. Cette exigence organisationnelle se manifeste encore avec plus d'acuité dans le cas des groupes internationalisés, qui doivent gérer les activités d'unités organisationnelles différenciées et répandues dans plusieurs espaces géographiques et culturels.

Dans les cas des implantations françaises au Portugal, on a essayé de voir, à partir des données disponibles de notre enquête, comment ces processus de formation et d'intégration varient selon les contraintes des processus stratégiques poursuivis. Pour ce qui concerne les entreprises dont les objectifs stratégiques sont l'approvisionnement en matières premières, on peut voir que 50% d'entre elles ont mis en oeuvre des processus d'intégration et de formation pour le personnel de leurs implantations portugaises, parmi lesquelles une seule dispose de processus formatifs institutionnalisés systématiques. Ce résultat se comprend, étant donné non seulement le faible niveau d'exigence technologique inhérent aux fonctions qu'elles remplissent dans leurs groupes respectifs (4), mais aussi le fait que les entreprises en question correspondent à des secteurs primaires, ou traditionnels, de production où le know-how portugais

---

(1) Parachimie et services productifs (ex. traitement de sols) presque au seuil de l'ingénierie.

(2) cf. P. Jarniou - L'entreprise comme système politique op. cit.

(3) et donc à la mise en oeuvre des stratégies.

(4) l'approvisionnement simple avec ou sans transformation productive.

est parfaitement capable (1).

Pour ce qui concerne les implantations commerciales (2), on peut voir que la plupart (59%) ont mis en oeuvre des processus de formation et d'intégration pour leur personnel portugais. Dans ce groupe, seulement 3 entreprises (17%) de petite taille ont déclaré ne pas avoir réalisé de processus de formation. 4 entreprises (23%) ont déclaré avoir des processus systématiques et périodiques de formation auxquels participent des cadres portugais.

Ce résultat se comprend aussi en fonction des contraintes et des exigences inhérentes à la mise en oeuvre locale des politiques de marketing international des entreprises, domaine qui est aujourd'hui de plus en plus intégré, du moins au niveau des certaines zones géographiques (3). La mise en oeuvre de ces politiques intégrées exige donc l'existence au niveau local d'un personnel formé aux pratiques et normes commerciales centrales des groupes respectifs.

Pour ce qui concerne les implantations de production, les exigences de formation sont déterminées, comme on a eu l'occasion de le montrer, par les contraintes liées aux processus de production spécifiques, dont le savoir faire est souvent monopolisé par l'entreprise-mère (4).

Les exigences de cette intégration organisationnelle augmentent pour le personnel des implantations de production intégrées directement à des processus de production internationalisés, car leurs activités doivent s'articuler rigoureusement dans des processus administratifs plus vastes à l'intérieur des groupes respectifs.

Ainsi, on peut voir que dans le groupe des implantations produisant pour le marché intérieur, 69% des entreprises ont mis en oeuvre des processus de formation pour leurs cadres ou techniciens portugais. Seulement 3 entreprises (14%) ont déclaré ne pas avoir mis en oeuvre de telles pratiques, il s'agit, comme on peut le voir, de petites entreprises.

Le fait qu'aucune entreprise dans ce groupe n'ait de programmes de formation systématiques pour leurs cadres portugais, est lié à plusieurs

---

(1) cf. Saupiquet et les implantations d'approvisionnement en vin de Porto.

(2) Y compris celles qui ont un atelier de montage ou d'adaptation de produits

(3) Surtout dans les pays développés.

(4) cf. les facteurs stratégiques d'implantation, ch. 4.

types de raisons : d'une part l'inexistence de programmes de cette nature à l'intérieur du groupe, d'autre part l'importance marginale de l'implantation portugaise par rapport aux activités globales des groupes respectifs et le fait que les activités de production au Portugal soient rarement des productions de pointe.

Les implantations de production orientées vers le marché international ou intégrées à des processus de production internationaux, présentent le même type d'exigences, liées à la rigueur du contrôle administratif et à la normalisation des processus de production. 75% des entreprises de ces 2 groupes ont déclaré avoir mis en oeuvre des processus de formation pour le personnel de leurs filiales portugaises, parmi lesquelles 2 ont des processus institutionnalisés périodiques de formation et de recyclage du personnel des implantations portugaises.

Dans ce chapitre sur les moyens humains de gestion des implantations locales, on a pu mettre en évidence, malgré les insuffisances en termes de nature et de volume de données d'information que nous avons pu recueillir à ce sujet, que la dimension ressources humaines constitue l'un des aspects fonctionnels fondamentaux pour la gestion à distance, à partir des centres décisionnels du siège, des implantations locales. C'est en effet, à travers les hommes que sont effectués à la fois la conduite et les contrôles administratifs de ces implantations. Les hommes constituent donc un des éléments fondamentaux d'intégration et de régulation d'espaces organisationnels différenciés et éloignés qui doivent fonctionner selon une même logique d'objectifs globaux.

On a pu voir aussi que les modalités de gestion de ces ressources humaines varient en fonction des spécificités des contraintes auxquelles sont soumises les entreprises (dans ce cas des groupes internationalisés) qui, pour les besoins de notre recherche, ont pu être exprimées par les 4 facteurs de contingence organisationnelle sélectionnés : le secteur d'appartenance, les objectifs stratégiques d'implantation, la date d'implantation et la taille des groupes ou des maisons-mères respectives.

Dans le prochain chapitre, nous étudierons un autre aspect des moyens d'exploitation des implantations locales : les moyens technologiques. Ce chapitre va nous permettre d'explicitier, en termes de données empiriques, l'une des dimensions fondamentales de notre modèle théorique de recherche : la dimension socio-technique.

CHAPITRE VIII

LES MOYENS TECHNOLOGIQUES DES IMPLANTATIONS PORTUGAISES  
FACE AUX ESPACES TECHNOLOGIQUES CENTRAUX

## 8 LES MOYENS TECHNOLOGIQUES DES IMPLANTATIONS PORTUGAISES FACE AUX ESPACES TECHNOLOGIQUES CENTRAUX :

La théorie économique traditionnelle dans son unidimensionnalité abstraite, n'a jamais réussi à intégrer d'une façon adéquate, la dimension technique au corps conceptuel de son discours théorique. En raison de cette limitation théorique, le phénomène n'a été envisagé ou analysé par les économistes que d'une façon indirecte (1) ou résiduelle (2).

Malgré les perspectives ouvertes par l'oeuvre de K. Marx, qui a élaboré une analyse historique et dialectique (et donc multidimensionnelle) du mode de production capitaliste, où la forme et le degré de développement de la technique et le niveau correspondant des forces de production sont considérés comme étant l'un des facteurs structurels fondamentaux du développement économique, la démarche réductionniste de l'économie classique a continué à imposer, au niveau institutionnel, sa propre loi de production théorique. Cette situation théorique constitue sans doute l'un des facteurs de blocage fondamentaux qui a empêché les économistes de réussir à élaborer une conception adéquate de la dimension technologique. Toutefois, au niveau de la réalité concrète des entreprises, les exigences de gestion suscitées par le développement du capitalisme industriel, ont imposé une considération plus réaliste et concrète de la dimension technique, soit de la part des responsables directs des entreprises, soit de la part de chercheurs qui, avec une motivation plus pratique, ont commencé à réfléchir, d'un point de vue théorique, à la réalité technologique des entreprises.

Pour les premiers théoriciens du management, la technique était considérée comme l'élément fondamental dans le système d'opérationnalité des entreprises auquel l'élément humain devait s'adapter d'une façon efficace (3). Cette prépondérance de la dimension technique dans les théories classiques du management s'est un peu réduite, avec la théorie des relations humaines (4). Mais, avec l'orientation néo-classique (5) ou systémique (6), cette dimension

(1) cf. le modèle de progrès technique de Solow qui en est un exemple. R.M. Solow: "Investment and Technical Progress" in *Mathematical Methods in the Social Sciences* éd. Arrow, Karlin et Suppes, 1960.

(2) cf. le modèle de croissance économique de E. Denison: La mesure de la contribution de l'enseignement (et du facteur résiduel) à la croissance économique in OCDE, *Le facteur résiduel et le Progrès économique*, Paris, 1964.

(3) cf. Taylor, Ford, Gantt, Fayal.

(4) cf. Elton Mayo, Tothlischerger, Lickert, Mac Gregor

(5) cf. les Travaux de Peter Drucker

(6) cf. les Travaux de H. Simon, J. March, R. Cyert.

reprend, sinon une position dominante, du moins une reconnaissance directe de son influence déterminante dans les systèmes de fonctionnement des entreprises. C'est toutefois avec les travaux du Tavistock Institut (1) que la considération théorique des phénomènes techniques a reçu sa formalisation la plus complète et opératoire. Le concept de systèmes socio-techniques forgé par F. Emery et E. Trist (2), pour analyser la réalité concrète des entreprises, est en effet, comme le montre Pierre Jamiou (3) un instrument théorique extrêmement fécond d'analyse pour étudier la problématique de l'organisation interne de ces entreprises.

L'utilisation de ce concept va nous permettre d'articuler les données descriptives obtenues à travers notre enquête, qui concernent fondamentalement le niveau d'intégration technologique entre les maisons-mères et leurs implantations portugaises, avec les analyses de caractère organisationnel élaborées dans le cadre des autres chapitres. On évitera, de ce fait, dans la ligne de la théorie socio-technique, une considération uniquement abstraite et isolée du système technique des entreprises en l'articulant avec la fonctionnalité des structures administratives.

Toutefois, comme C.A. Michalet (4) l'a montré, la considération du mode de production et de circulation de la technologie dans les entreprises multinationales, ne peut pas se limiter à l'analyse exclusive des acteurs que sont les entreprises. En effet, l'analyse de la dimension technique de l'internationalisation des entreprises ne peut atteindre une validité explicative qu'à travers une ouverture du champ de cette analyse, de façon à intégrer des facteurs de détermination historique plus globaux, car ce sont les contraintes structurelles des systèmes socio-économiques d'exploitation et de compétition, où s'insèrent les entreprises, qui nous permettent d'expliquer la réalité de leurs stratégies de production et de circulation de technologie, à travers leur espace international d'opérations.

Au niveau des données fournies par notre enquête, on a pu constater que, pour les entreprises ayant atteint une situation d'intégration internationale (5)

(1) cf. les travaux de J. Woodward, F. Emery et E. Trist, T. Burns, etc.

(2) cf. *Systems thinking*, Penguin, 1969

(3) cf. *L'entreprise comme système politique*, op. cit.

(4) *Le capitalisme mondial* op. cit.

(5) Pour diverses raisons, dans certaines entreprises la dépendance de l'implantation locale à l'égard de la maison-mère, dans le domaine technique, est moins évidente et nette que ce qu'on aurait pu croire, car elle varie selon plusieurs facteurs circonstanciels, structurels ou stratégiques qui concernent les entreprises.

assez élevée, la dépendance des implantations locales envers les instances centrales est totale, en ce qui concerne les choix techniques, soit au niveau du choix des équipements, soit au niveau du choix des processus ou des produits exploités au niveau local.

En ce qui concerne les ressources technologiques, on a pu observer qu'aucune des implantations ne détenait de véritables instruments de recherche scientifique, qui puissent leur permettre de s'assurer une autonomie technologique même relative. Les rares laboratoires qui existent au niveau de ces implantations sont uniquement cantonnés, soit dans une activité de contrôle de production (1), soit dans une activité d'adaptation (2) des produits aux besoins du marché local.

Toutefois, la dépendance de l'espace de gestion des implantations locales n'est pas toujours totale car, comme le montrent les données obtenues sur les différences d'équipement entre les maisons-mères et leurs implantations locales, ces dernières conservent souvent une certaine marge d'autonomie de décision technologique, déterminée par les spécificités inhérentes aux processus d'implantation concrets de ces entreprises.

Les informations recueillies au moyen du questionnaire, sur cette matière, concernent les différences qui existent, au niveau de l'équipement entre les maisons-mères et leurs implantations locales. Ces données, malgré leur caractère partiel, nous donnent des indications, soit sur le niveau d'intégration technologique (3) entre l'espace maison-mère et l'espace des implantations locales, soit sur les modes différentiels spécifiques de cette intégration, et aussi sur les raisons avancées par les responsables des entreprises pour les choix technologiques des implantations.

Nous verrons ci-après comment ces situations peuvent varier selon les facteurs de contingence suivants : le secteur d'appartenance, la taille, la date d'implantation au Portugal, les objectifs stratégiques d'implantation et le mode de contrôle des implantations des entreprises.

---

(1) par ex. dans la Covina ou dans l'agence locale du Bureau Veritas

(2) par ex. dans les filiales de Thomson CSF, de l'Air Liquide, dans la succursale de Lorilleux Lefranc, dans la filiale de Technal.

(3) et, indirectement, des normes technologiques.

### 8.1. - L'équipement des implantations portugaises par rapport à celui de leurs maisons-mères :

Les questions posées sur la différence d'équipement existant entre les maisons-mères et leurs implantations, concernent directement les modalités techniques de l'exploitation de l'espace portugais mise en oeuvre par les entreprises comprises dans notre échantillon. Ces différences révèlent, en effet, directement, non seulement les stratégies poursuivies et mises en oeuvre au Portugal par ces entreprises, mais aussi les contraintes inhérentes à leurs processus concrets d'implantation et de développement dans l'environnement local. L'information obtenue ne nous permet pas d'envisager et d'analyser directement les processus de transfert " internalisé " (1) de technologie à l'intérieur de l'espace organisationnel des groupes respectifs, mais uniquement, comme on l'a déjà affirmé, les spécificités de l'intégration technico-organisationnelle des implantations locales à l'intérieur de l'espace organisationnel créé par les entreprises françaises implantées au Portugal.

Etant donné les limitations informationnelles inhérentes à notre méthodologie d'enquête (2), les réponses aux questions posées font nécessairement appel au jugement subjectif du responsable interviewé. Toutefois, la nature des questions ne s'éloigne pas beaucoup des questionnaires courants en matière de management industriel (3) ou de ceux élaborés dans le CEREM de l'Université de Paris-Nanterre dirigé par C.A. Michalet.

En plus, le niveau hiérarchique de nos informateurs nous a aussi donné une garantie de la pertinence et de la validité des réponses. Néanmoins, l'hétérogénéité et la partialité des réponses nous ont empêchés d'effectuer un traitement plus systématique de l'information obtenue, car beaucoup de responsables ont avancé plusieurs qualificatifs, différenciés et spécifiques, pour comparer l'équipement de leurs implantations locales à celui de leurs maisons-mères (4), tandis que d'autres se sont limités à un qualificatif général de différenciation (5). Pour ne pas sélectionner arbitrairement ces quali-

(1) A. Rugman, Inside the multinationals, éd. Croom Helm, London, 1981.

(2) cf. Chapitre 2

(3) cf. par ex. le questionnaire de la "Management Business Review" in H. Koonz and O'Donnell op. cit., José Antonio Sequeira Carvalho, Sistemas de gestão empresarial, op. cit.

(4) par ex. inférieur, plus ancien et plus réduit que celui de la maison-mère.

(5) Qui s'est souvent exprimé à travers l'attribution des qualificatifs : égal et différent.

ficatifs, on a décidé de les présenter tous, car, en procédant ainsi, ce que l'on perd en clarté de formalisation peut se gagner en richesse informationnelle concrète, globalement pertinente pour aborder notre problématique.

Comme on peut le voir dans le tableau TH1, 17 entreprises (21% du total des réponses) ont affirmé détenir, au niveau de l'implantation portugaise un équipement identique à celui de la maison-mère. On pourra voir plus loin que cette situation est déterminée, fondamentalement, par le niveau d'intégration organisationnelle et technologique atteint par les groupes respectifs.

26 entreprises (32% du total des réponses) ont affirmé que leurs implantations portugaises n'ont pas d'équipement propre, outre les équipements et les instruments administratifs courants dans n'importe quelle entreprise. Comme on aura l'occasion de le voir, ceci est déterminé par la spécificité des stratégies poursuivies (implantations commerciales) ou par les contraintes inhérentes à ces secteurs d'activité (par ex. l'ingénierie), ou encore aux modalités d'implantation, car, certaines implantations, à orientation productive ou industrielle, sous-traitent leur production à des entreprises locales (1) (2).

Pour ce qui concerne les différences d'équipement, les résultats quantitatifs ne sont malheureusement pas très concluants en termes d'administration de preuve, toutefois, ils peuvent révéler, à notre avis, quelques situations et tendances significatives.

Bien entendu, étant donné les caractéristiques structurelles des deux espaces, celui d'origine de la maison-mère et celui de l'économie d'accueil, les réponses révèlent une prépondérance des situations négatives de l'équipement des filiales par rapport à celui des maisons-mères.

De ce fait, tandis que 9 entreprises ont affirmé que leurs filiales ont un équipement inférieur à celui qu'elles ont au niveau central, 3 entreprises ont affirmé que leurs filiales portugaises ont des équipements supérieurs à ceux qu'elles-mêmes ont au niveau central. Cette situation se reproduit en matière d'ancienneté des équipements, 10 entreprises ont affirmé que les équipements des filiales sont plus anciens que les leurs au niveau central,

(1) par ex. CSC, Servier, Laboratoires Delagrangé

(2) pour ce qui concerne, par ex. les implantations de production de certaines entreprises qui ont aussi des filiales de commercialisation (par ex. Antoine Segard), on n'a pas pu obtenir d'informations sur la nature de l'équipement technologique de ces implantations.

QUALIFICATION COMPARATIVES LOCALES PAR RAPP	
17	Equipement de l'implantation est identique à celui de la Société-mère
9	Equipement de l'implantation est inférieur
3	Equipement de l'implantation est supérieur de celui de la Société-mère
10	Equipement de l'implantation est plus ancien que celui de la Société-mère
3	Equipement de l'implantation est plus moderne que celui de la Société-mère
4	Equipement de l'implantation est moins automatisé que celui de la Société-mère
1	remunération de la main-d'oeuvre locale
3	L'implantation a conservé l'équipement d'une société locale rachetée ou participée
1	Date de construction de l'équipement de l'implantation
6	Pas de raisons avancées pour les choix technologiques des implantations

(1) Resultats globaux

tandis que 3 ont affirmé le contraire. Pour ce qui concerne le degré d'automatisation, 4 entreprises ont affirmé que leurs filiales avaient un équipement moins automatisé que celui des maisons-mères, tandis qu'une seule a affirmé le contraire. Pour ce qui concerne la dimension, ou la puissance des équipements, 7 entreprises ont affirmé que leurs filiales avaient des équipements moins puissants ou de moindre dimension, que les leurs au niveau central, tandis que deux ont révélé se trouver dans une situation inverse.

Etant donné le nombre réduit des réponses sur le degré de spécialisation des équipements locaux, elles ne nous semblent pas pouvoir être considérées comme significatives. Les facteurs qui expliquent ces différences d'équipement se trouvent en partie explicités dans les raisons qui ont été avancées par les responsables interviewés et aussi dans les situations de dépendance technologique stricte des implantations locales envers les instances centrales. Toutefois, comme on aura l'occasion de le voir, elles sont aussi déterminées par la nature des stratégies et des contraintes liées aux processus d'implantation (1).

Comme on peut le voir aussi, 3 entreprises ont affirmé que l'équipement de leurs filiales est de nature complètement différente (et donc incomparable) de celui de leurs maisons-mères, tandis qu'une seule a affirmé ne pas avoir d'équipement de production au niveau de la maison-mère (2). Ces situations sont, comme on le verra plus tard, directement liées aux stratégies et aux modalités d'implantations poursuivies par les entreprises-mères.

Pour ce qui concerne les questions concernant directement le degré de dépendance technologique des implantations à l'égard du système de décision et des normes des maisons-mères, on peut voir aussi que 4 entreprises ont affirmé être les fournisseurs presque exclusifs de leurs filiales en technologie. Cette situation correspond à des stratégies d'intégration verticale en aval, qui, comme on aura l'occasion de le voir, n'est pas généralisable à toutes les multinationales, mais se trouve dans le cas français dans certaines situations spécifiques. En ce qui concerne leur propre équipement, 3 entreprises ont affirmé que leurs filiales se sont approvisionnées chez le même fournisseur que la maison-mère.

---

(1) secteur d'appartenance, taille, date d'implantation, objectifs stratégiques d'implantation et mode de contrôle du capital.

(2) Il s'agit d'une entreprise de gestion de capitaux familiaux, qui possédait au Portugal les mines de Borralha.

Pour ce qui concerne les raisons avancées par les responsables interviewés, pour les choix technologiques des filiales de leurs entreprises, les plus significatives sont : celles qui indiquent que ces choix sont dus aux objectifs stratégiques d'implantation (26 entreprises, 32% du total) et celles qui indiquent la faible dimension du marché portugais (16 entreprises, 20% du total). Les premières sont liées aux spécificités des processus d'exploitation stratégique de l'espace d'implantation mis en oeuvre par les entreprises-mères, et qui peuvent assumer, comme on l'a vu, différentes configurations stratégiques. Les deuxièmes correspondent aux contraintes de dimension, inhérentes à l'espace du marché portugais, qui ne peut pas écouler des échelles de production très élevées.

Les réponses fournies par 7 entreprises qui ont avancé des raisons liées à la recherche de facilités de gestion à l'intérieur du groupe, nous semblent aussi significatives, car elles manifestent l'existence d'une politique délibérée d'intégration organisationnelle à l'intérieur des groupes respectifs. Pour d'autres entreprises, les raisons qui ont déterminé les choix technologiques au niveau local sont différentes. Dans ces entreprises, ces choix ont été déterminés par l'existence d'un équipement déjà installé dans une société portugaise rachetée, ou ayant été l'objet d'une prise de participation de la part d'une entreprise française ; le niveau de culture des fournisseurs ou des clients locaux (avancée par 2 entreprises) ; le niveau de qualification de la main d'oeuvre locale (pour 2 entreprises) ; le faible niveau de rémunération de la main d'oeuvre locale (pour 1 entreprise) ; l'adaptation aux normes et aux règles locales (pour 1 entreprise). Cet ensemble hétérogène de raisons nous semble aussi significatif car il est révélateur des différents types de contraintes ressenties par les entreprises françaises pour ce qui concerne les choix technologiques de leurs implantations au Portugal.

Voyons ensuite, comment les configurations de l'intégration technologique entre les entreprises-mères et les implantations locales varient en fonction des facteurs de contingence sélectionnés : le secteur d'appartenance, la taille, la date d'implantation, les objectifs stratégiques d'implantation et le mode de contrôle (cf. Fig. 1).

#### 8.2. - Les moyens technologiques des implantations portugaises selon le secteur d'appartenance de leurs maisons-mères :

La technologie constitue l'un des éléments constitutifs (avec les marchés et les produits) de la définition des secteurs d'activité. Il existe donc une interdépendance entre la dynamique concurrentielle au niveau des différents

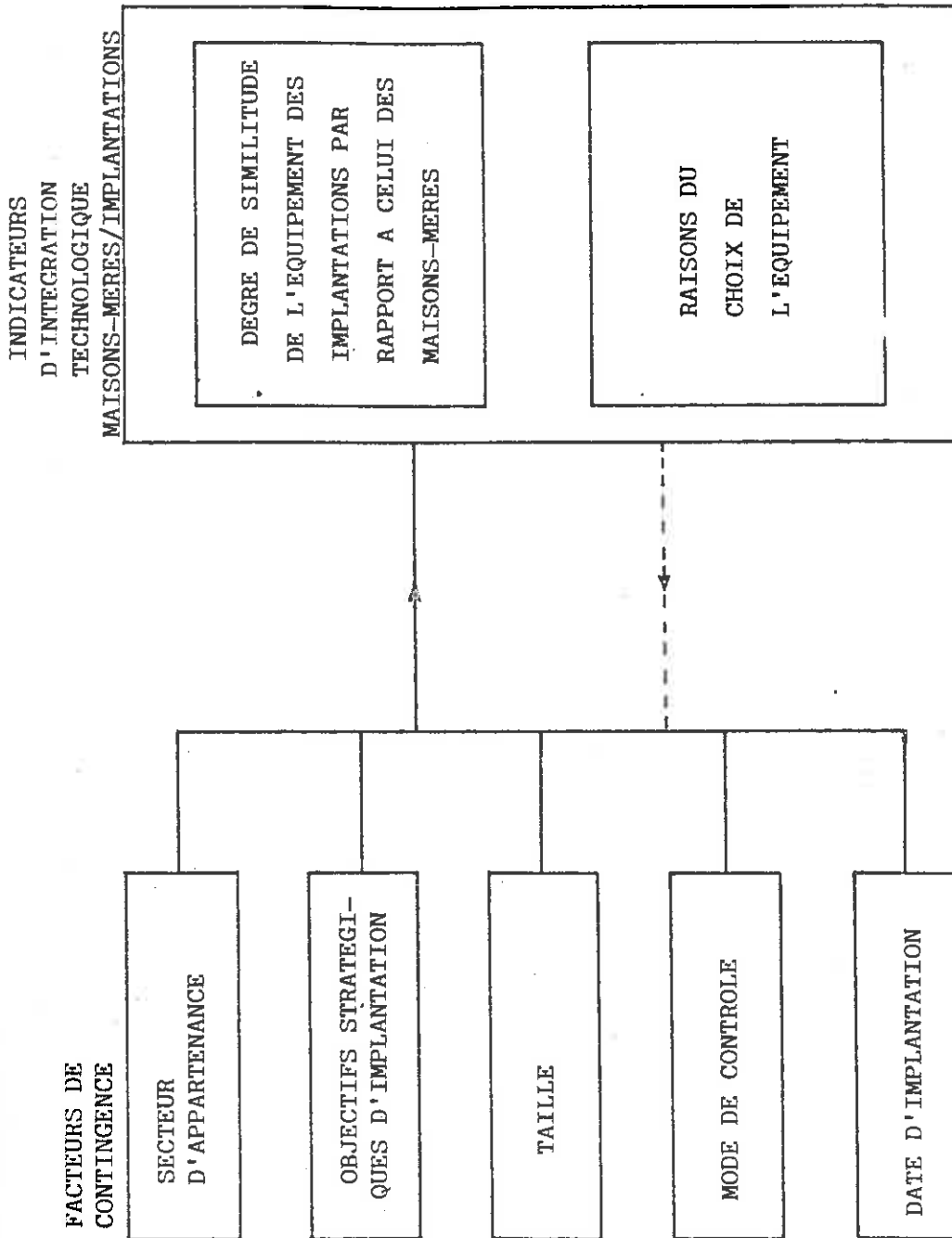


Fig. 1 - Les facteurs de contingence de l'intégration technologique maisons-mères / implantations locales.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	NIVEAUX DES IMPLANTATIONS LOCALES							
	Equipement de l'implantation est identique à celui de la Société-mère	des clients ou fournisseurs locaux	Niveau de qualification technologique de la main-d'œuvre locale	Objectifs stratégiques spécifiques de l'implantation	Faible niveau de rémunération de la main-d'œuvre locale	L'implantation a consacré l'équipement d'une société locale achetée en partie	Date de construction de l'implantation	Pas de relations avancées pour les choix technologiques des implantations
Alimentaire			2 66%					
Boissons	1 33%					1 33%		
Chimie lourde	2 100%							
Parachimie	4 33%		3 25%					1 8%
Caoutchouc pneumatiques			1 100%					
Verre								
Construction électrique professionnelle	1 20%		3 60%					
Mécanique lourde	1 9%		5 45%			1 9%		
Mécanique de précision	1 100%							
Automobiles et accessoires	1 33%	2 66%				1 33%		
Métallurgie - Sidérurgie			1 33%				1 33%	1 33%
Métaux non-ferreux			1 20%					1 20%
Papier, Carton, emballage								1 50%
Textile, habillement	2 40%		2 40%					2 40%
Construction	1 25%					1 25%		
Matériel de construction								
Industries diverses	1 100%							
Ingénierie	1 12%	1 12%	5 62%					
Tourisme, hôtellerie	1 33%		2 66%					
Publicité			1 100%					
Banques-assurances	1 20%							

1) Dans chaque case correspondant au croisement de la ligne et de la colonne, le nombre d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

secteurs et l'évolution des techniques des entreprises intégrant ces secteurs (cf. Fig. 2). Ce lien d'interdépendance se manifeste aussi, comme on peut le voir d'après les données du tableau TH1, au niveau international, quoique dans ce cas, avec des rythmes d'évolution et des configurations organisationnelles propres.

D'après ce qu'on peut voir à la lecture du tableau TH1, dans le secteur alimentaire les 3 entreprises qui intègrent ce secteur présentent, respectivement, des implantations ayant des équipements considérés à la fois supérieurs à ceux de la maison-mère (Atom SA), plus réduits (Saupiquet) et moins automatisés (Metayer Aromatiques). Pour ce qui concerne Atom SA, il s'agit d'une société familiale, dont la principale usine de production se situe au Portugal, ce qui explique la supériorité de l'équipement de la filiale par rapport à celui de la maison-mère.

Pour ce qui concerne les raisons avancées par les responsables pour justifier ces choix technologiques, une entreprise (Metayer Aromatiques) a indiqué la faible dimension du marché portugais pour justifier les dimensions réduites de l'équipement local, tandis que les deux autres (1) ont indiqué que leurs choix en matière de technologie s'inscrivaient dans leurs stratégies spécifiques d'implantation et d'exploitation de l'espace portugais.

Dans le secteur des boissons, une entreprise (La Martiniquaise-Porto Cruz) a affirmé que l'équipement de la filiale est identique à celui de la maison-mère. On doit remarquer qu'il s'agit d'une entreprise dont les installations et l'équipement en France ne sont pas très modernes et qui a, par contre, investi en installations et en équipement au Portugal. Une autre entreprise (Moët Hennessy) a affirmé que ses équipements au Portugal sont inférieurs à ceux qui existent dans la plupart des filiales françaises, ce qui se comprend étant donné qu'il s'agit d'un des groupes français le plus dynamique du secteur. La filiale de Pernod-Ricard n'a pas d'équipement car, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, il s'agit, uniquement, d'une structure juridique destinée à justifier le transfert de recettes obtenues sur place. Les raisons avancées par les entreprises de ce secteur sont : la facilité de gestion à l'intérieur du groupe (pour La Martiniquaise), l'équipement hérité d'une entreprise locale rachetée (pour Moët Hennessy) et la faible étendue du marché intérieur portugais (Pernod-Ricard).

(1) Saupiquet dont l'objectif d'implantation est l'approvisionnement en matières premières (poissons) et Atom SA (aujourd'hui Top International) dont l'objectif d'implantation a été l'approvisionnement en pulpe de tomate.

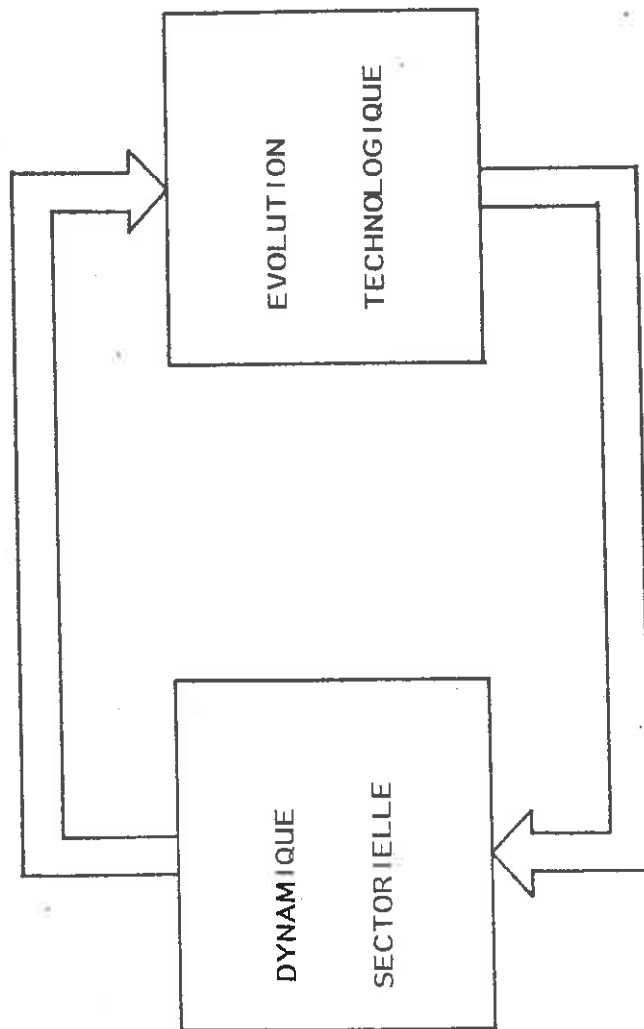


Fig. 2 - Interdépendance entre la dynamique sectorielle et l'évolution technologique des entreprises.

Dans la chimie lourde les deux entreprises de ce secteur ont déclaré que l'équipement de leurs filiales est identique à celui de leurs maisons-mères. En effet, il s'agit de Rhône-Poulenc et de CdF Chimie. Pour ce qui concerne le premier groupe, cette situation manifeste l'existence de normes techniques d'organisation de la production qui s'imposent même au niveau international, auxquelles les filiales étrangères doivent se plier. Dans le cas de CdF Chimie, il s'agit d'une usine récente (de polymères) créée en association avec une entreprise publique portugaise, utilisant une technologie propre au groupe. Les raisons avancées par ces deux groupes ont été dans le premier cas (RP) la facilité de gestion à l'intérieur du groupe et dans le deuxième cas (CdF Chimie) les impératifs techniques du secteur.

Dans le secteur de la parachimie, on peut remarquer que 4 entreprises (33%) ont affirmé que les équipements de leurs filiales étaient identiques à ceux qu'elles avaient en France. Deux de ces entreprises sont de grands groupes (L'Oréal et Roussel Uclaf) qui ont une gestion internationale assez rationalisée, toutefois, la filiale de ce dernier a des équipements de dimensions plus réduites quoique de même nature que ceux de la maison-mère.

La filiale de Rhône-Poulenc Films (ex-La Cellophane) a des équipements considérés inférieurs et plus anciens que ceux qui existent au niveau du groupe en France, tandis que celle de Sanofi a un équipement de nature différente de celui existant au niveau de la maison-mère. Pour ce qui concerne les groupes moyens de ce secteur, les deux sociétés appartenant au sous-secteur de la peinture, Duco et Valentine, ont des filiales avec des équipements identiques (du point de vue technique) à ceux dont elles disposent au niveau de la maison-mère.

Les Laboratoires Delagrance, Expanscience (pharmacie) et les Dérivés Résiniques et Terpiniques ont des équipements plus anciens dans leurs filiales locales que ceux existant en France. L'équipement de la filiale Expanscience est jugé aussi par les responsables de cette entreprise, beaucoup plus élémentaire que celui existant au niveau de la maison-mère. Deux entreprises, Lorilleux Lefranc et Laboratoires Servier, n'ont pas d'équipement propre au niveau des implantations locales, car tous les produits qu'elles vendent au niveau local sont produits par l'intermédiaire de contrats de sous-traitance. Les raisons avancées pour expliquer ces choix technologiques sont respectivement : la faible dimension du marché portugais, pour 4 entreprises dont les filiales ont des équipements plus anciens ou plus réduits que ceux des maisons-mères, les contraintes liées aux objectifs stratégiques d'implantation, pour les

-entreprises dont les implantations n'ont pas d'équipement ou en ont un différent de celui de la maison-mère. La même origine des équipements en termes de fournisseurs et la poursuite d'une politique de rationalisation de la gestion internationale ont déterminé l'existence d'une identité d'équipements au niveau des maisons-mères et des filiales locales.

Dans le secteur des pneumatiques la seule filiale existant au Portugal est celle de Michelin qui, étant donné sa nature exclusivement commerciale, n'a pas d'équipement de production ou même administratif significatif.

Dans le secteur du verre, il existe aussi une seule implantation, la participation de Saint Gobain dans la Covina, dont la technologie de deuxième génération (1) a été justifiée par la faible dimension du marché intérieur portugais.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, 3 implantations (Thomson CSF, Honeywell Bull, La Télémécanique) sont de nature exclusivement commerciale, tandis que celle de CIT-Alcatel est industrielle. Le niveau technologique de cette dernière est lié, selon ses responsables, au niveau technologique peu développé des clients et des fournisseurs locaux.

Dans le secteur de la mécanique lourde, comme on peut le voir, la disparité des choix technologiques est assez élevée. En ce qui concerne les deux principaux groupes de ce secteur implantés au Portugal, Alsthom Atlantique et les Constructions Métalliques de Provence, les équipements des filiales (2) sont, d'après leurs responsables, plus réduits pour la filiale de Alsthom et identiques pour la filiale de CMP, par rapport à ceux de leurs maisons-mères. Les raisons pour ces choix tiennent, toujours selon les mêmes informateurs, aux stratégies d'implantation poursuivies par les entreprises. L'implantation de la première de ces entreprises étant fondamentalement orientée vers le marché local, tandis que celle de CMP est orientée vers le marché international, d'où les exigences de compétitivité de l'équipement auxquelles elle est soumise.

L'équipement des filiales de Fichet-Bauche et des Ets Berthelat est plus ancien que celui qu'elles ont au niveau des usines françaises. Celui

---

(1) Cette entreprise ne possédait pas encore, à l'époque de l'enquête, le procédé du float glass.

(2) La participation des CMP dans la Construtora Moderna a été cédée depuis la réalisation de l'enquête.

de la filiale de ce premier groupe est moins automatisé et spécialisé que celui qui existe au niveau de la maison-mère. Les entreprises Machines Charbon et Prepac, qui produisent des machines pour la fabrication d'emballages, ont des filiales qui correspondent à des schémas d'intégration verticale en aval, car leur secteur d'activité au Portugal est celui des emballages fabriqués avec des machines produites par des usines de leurs maisons-mères. Trois entreprises ont déclaré que leurs implantations locales n'ont pas d'équipements, deux parce qu'elles étaient des filiales commerciales (celles des Moteurs Baudouin et des Cintreuses Mingori) et l'autre parce qu'elle sous-traite toute la production locale à partir de services d'ingénierie fournis par la maison-mère (CSC).

Quant aux justifications avancées pour les choix technologiques, on peut observer qu'en plus des 2 cas d'intégration verticale susmentionnés et des cas des filiales de Fichet Bauche (qui a hérité l'équipement de son ancien concessionnaire Jotocar) et des Ets Berthelat, dont les caractéristiques de l'équipement local ont été déterminées par les faibles dimensions du marché local, toutes les autres entreprises ont déclaré que leurs choix technologiques au niveau local ont été déterminés par leurs orientations stratégiques d'implantation.

Dans le secteur de la mécanique de précision, la seule entreprise implantée, Essilor International, a déclaré avoir un équipement de même nature que celui existant au niveau de la maison-mère. La raison de cette similitude réside dans le fait que les équipements des ateliers des filiales sont fabriqués à l'intérieur du groupe par une de ses filiales.

Dans le secteur de l'automobile et accessoires, une entreprise a affirmé que l'équipement de son usine de montage, quoique plus réduit, est identique à celui existant au niveau de la maison-mère (Renault), tandis que les deux autres entreprises, Citroën et Bernard Faure, ont déclaré que l'équipement de leurs implantations (Citroën a une usine de montage) est inférieur et aussi de dimensions plus réduites, par rapport à celui existant au niveau des maisons-mères. Les raisons de ces choix technologiques résident, pour Bertrand Faure, à la fois dans l'existence préalable, avant son implantation, d'un équipement déjà ancien dans les entreprises où elle a pris deux participations significatives et dans le niveau de la qualification de la main d'œuvre locale. Pour les deux groupes automobiles, les principales raisons de choix technologiques au niveau des filiales, résident dans la faible dimension du marché portugais. Pour ce qui concerne la filiale de Citroën, d'après

ses responsables, le niveau technologique choisi est aussi lié et adapté au niveau de qualification de la main d'oeuvre.

Dans le secteur de la métallurgie-sidérurgie, l'équipement des deux implantations de groupes français (Usinor (1) et Compagnie Universelle d'Acétylène) présentent la particularité, selon l'indication des responsables interviewés, d'avoir un équipement supérieur à celui existant au niveau de la maison-mère. Celui de la filiale de la CUAEM étant même plus puissant et plus automatisé. Les raisons avancées par les responsables de cette dernière entreprise consistent, non seulement dans la date plus récente de construction des équipements des filiales, mais aussi dans l'objectif poursuivi qui est d'être plus compétitif sur le marché international où la production de la filiale en question est écoulée.

Dans le secteur des métaux non ferreux, on trouve aussi une grande diversité de situations. La filiale commerciale de P.U.K. n'a pas d'équipement, tandis que la brève (2) implantation du groupe Peñarroya - Imetal avait, d'après les informations fournies par les responsables de ce groupe, des équipements plus modernes et plus puissants que ceux des installations minières que le groupe détenait à l'époque. En ce qui concerne la filiale de Trefimetaux (qui appartient également au groupe P.U.K.) son équipement est nettement moins productif que celui utilisé en France, à l'intérieur de ce groupe. L'ex-filiale de CEBAL (également filiale de P.U.K.) avait également un équipement moins automatisé que celui de la maison-mère. La société des Mines de Borralha ne dispose pas d'équipement au niveau du siège social en France. La seule justification du choix de l'équipement avancée par une entreprise de ce secteur, fait référence à la stratégie de compétitivité internationale poursuivie par le groupe Peñarroya - Imetal.

Dans le secteur de l'emballage, les filiales des deux sociétés de ce secteur ayant une implantation au Portugal, Lincrusta (3) et les Papeteries de Charente, ont, au niveau de leurs implantations, des équipements inférieurs, plus anciens et moins automatisés que ceux qu'elles ont en France. Selon le responsable de Lincrusta que l'on a interviewé, cette situation est due à la faible dimension du marché portugais.

---

(1) la participation d'Usinor dans Cosider n'est que de 6,8% de son capital.

(2) cédée en 1985.

(3) Lincrusta a cédé sa participation à Novemal depuis quelques années.

Dans le secteur du textile, deux des filiales commerciales, celles de Dollfus - Mieg et de la Société Antoine Segard (1), ne disposent pas des équipements industriels. En ce qui concerne les groupes moyens, Vitos, P. et J. Tiberghien et Montagut, qui se sont implantés au Portugal essentiellement pour exploiter la main d'oeuvre bon marché (2), pour pallier, de ce fait, aux difficultés de compétitivité qu'elles avaient à l'intérieur de l'espace industriel européen, on peut voir que les deux premiers affirment avoir leurs filiales équipées avec des équipements indentiques à ceux qu'ils ont en France, tandis que le troisième a affirmé que son équipement au Portugal est même supérieur à celui qu'il détient en France. Les raisons de ces choix technologiques avancées par les responsables, ont été respectivement, pour les filiales de commercialisation : les objectifs d'implantation locale poursuivis par ces entreprises, tandis que pour Vitos, on doit signaler que le fait que la maison-mère fabrique elle-même l'équipement de ses filiales, explique la situation d'identité d'équipement entre l'implantation portugaise et la maison-mère.

Dans le secteur de la construction, deux filiales ne disposent pas d'équipement en permanence, celle de Dumez et celle des Techniques Louis Menard. Quant à la première, il s'agit d'une simple antenne pour détecter des affaires et pouvoir souscrire à des appels d'offres locaux, tandis que celle de la deuxième consiste en une structure de liaison pour vendre la technologie maison-mère. Les filiales des deux autres entreprises, Fougerolle et Dragages et Travaux Publics, ont respectivement des équipements inférieurs et identiques à ceux existant en France au niveau maison-mère. Les raisons avancées par ces deux entreprises pour cette situation ont été : le faible niveau de rémunération de la main d'oeuvre au Portugal, pour Fougerolle (groupe spécialisé en travaux moins intensifs en équipement que le deuxième) et la même origine, en termes de fournisseur de l'équipement local, et aussi la poursuite d'une politique de rationalisation des décisions de gestion pour ce qui concerne le groupe Dragages et Travaux Publics.

Dans le secteur des matériaux de construction, les deux entreprises de notre échantillon qui ont des implantations au Portugal, Technal et OFIC SA, ont uniquement des intérêts commerciaux au niveau local. Technal dispose toutefois d'un petit atelier de montage et d'adaptation, dont l'équipement est

---

(1) qui a cependant une autre implantation industrielle, dont il nous a été impossible d'obtenir des informations.

(2) cf. chapitre 4.

inférieur en termes technologiques à celui, de même nature, existant au niveau de la maison-mère, ce qui a été justifié par son responsable par la faible dimension du marché local.

Le groupe Air Liquide (appartenant au secteur composite des industries diverses) a affirmé qu'il y a une homogénéité d'équipement à l'intérieur du groupe, ce qui correspond à une politique de rationalisation de la gestion internationale de ce groupe qui est, non seulement une des multinationales françaises les plus anciennes, mais aussi une de celles qui sont implantées dans un plus grand nombre de pays étrangers.

Dans le secteur de l'ingénierie, les 2 seules entreprises ayant déclaré avoir des équipements locaux sont : le Bureau Veritas (contrôle de sécurité de matériel de transports) dont l'équipement est normalisé à travers le monde, et la filiale de la Cegos qui dispose d'un équipement pédagogique et administratif plus ancien que celui existant au niveau de la maison-mère, ce qui est dû au niveau culturel moins développé des clients locaux.

Dans le secteur du tourisme - hôtellerie, la seule entreprise ayant un équipement local, au niveau de sa filiale portugaise, est le groupe Jacques Borel (1) qui a déclaré que cet équipement est identique à celui existant au niveau de la maison-mère, pour des motifs de rationalité de gestion.

Dans la publicité, la seule (2) entreprise implantée, JC Decaux, ne dispose pas non plus d'équipement au niveau local.

Dans le secteur des banques-assurances, l'implantation de l'UAP a un équipement (3) de la même nature que celui de la maison-mère, mais plus réduit ; celui de l'implantation de AGF est aussi plus réduit, tandis que celui de la filiale du Crédit Lyonnais est d'une génération plus ancienne que celui existant au niveau local. Les implantations du GAN et de La Préservatrice ne disposent pas d'équipements informatiques au niveau local. La raison des choix technologiques, avancée par certaines de ces entreprises qui ont un équipement local plus réduit, ou plus vieux, que celui existant au niveau de la maison-mère (AGF et Crédit Lyonnais), ou qui n'ont pas d'équipement

---

(1) En 1980 le groupe a cédé sa participation dans le capital de Gertal

(2) le groupe Havas a eu une implantation locale dans le secteur de la publicité par l'intermédiaire de la société espagnole Marca, mais sa présence sur le marché portugais a été éphémère.

(3) informatique

au niveau local, a été la faible dimension du marché local, tandis que l'UAP a justifié l'existence, au niveau de son implantation locale, d'un équipement identique à celui de la maison-mère, pour des raisons de facilité de gestion à l'intérieur du groupe.

Comme conclusion de ce sous-chapitre, on peut affirmer que le facteur de contingence secteur d'appartenance, quoiqu'exerçant une influence fondamentale, ne peut être considéré, d'une façon mécanique et linéaire comme un facteur déterminant les choix technologiques au niveau de leurs implantations locales. Le rapport de détermination entre ces deux variables nous semble être de nature plus indirecte et passer davantage par la voie de l'élaboration des stratégies d'internationalisation et d'implantation des entreprises. Le secteur d'appartenance constitue néanmoins, comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence, un des éléments de contrainte fondamentaux pour l'élaboration des stratégies des entreprises. De ce fait, il conditionne directement le redéploiement des moyens stratégiques mis en oeuvre par les entreprises, parmi lesquels se trouvent les choix techniques (1). En fonction de leurs propres secteurs d'appartenance, les entreprises de notre échantillon ont donc mis en oeuvre des stratégies spécifiques d'implantation dans l'espace économique portugais impliquant l'installation de structures technologiques nécessaires à la réalisation de ces stratégies.

### 8.3. - Les moyens technologiques des implantations portugaises selon la taille de leurs groupes :

La dimension constitue une autre contrainte organisationnelle fondamentale dans l'élaboration stratégique des entreprises et de leurs relations de pouvoir à l'intérieur de leur environnement particulier.

De ce fait, les moyens techniques déployés par les entreprises dans leur espace concurrentiel varient en fonction de leurs dimensions. La sous-stratégie technologique poursuivie par une grande entreprise étant nécessairement différente de celle mise en oeuvre par une PME.

En analysant le tableau TH2 on peut observer que la majorité des entreprises, dont les filiales portugaises ont des équipements identiques à ceux existant au niveau maison-mère (11, qui correspondent à 68,7% du total de réponses

(1) cf. J.P.Sallenave : Les stratégies de l'entreprise face à la concurrence, op. cit., M.Brooke et H.Reemers - Stratégie de l'entreprise multinationale op. cit.

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	IMPLANTATIONS LOCALES						
	Equipement de l'implantation est identique à celui de la Société-mère	Equipement de l'implantation est inférieur	Equipement technologique ne se maind'œuvre locale	Objectifs stratégiques spécifiques de l'implantation	Faible niveau de rémunération de la main-d'œuvre locale	L'implantation a conservé l'équipement d'une société locale rachetée ou participée	Date de construction de l'équipement de l'implantation
80.000 MF	2 28%	1 14%	1 14%				
20.000 MF			1 50%				1 50%
10.000 MF	7 30%	3 13%	7 30%	1 4%	1 4%		1 4%
2.000 MF	2 28%	2 28%	3 43%		1 14%		
1.000 MF			4 44%		1 11%		
500 MF	5 21%	2 8%	6 26%			1 4%	3 13%
100 MF		1 9%	4 36%				1 9%

1) Dans chaque correspondant au croisement du nombre d'entreprises que dans chaque ligne.

à cette question) se trouvent dans les classes de taille au-dessus de 1.000 MF de chiffre d'affaires, aucune des entreprises ayant un C.A. à 100 MF ne se trouve dans cette situation.

On peut interpréter cette situation par le fait que les grandes entreprises disposent, étant donné leurs ressources organisationnelles et leur expérience internationale, d'une politique technologique au niveau international plus rationalisée et plus intégrée, ce qui est rarement accessible aux petites et même aux moyennes entreprises.

L'existence d'une polarisation dans les petites entreprises (de moins de 500 MF de C.A.) pour les situations où les filiales locales ont un équipement soit supérieur, soit plus moderne, soit plus automatisé, que ceux de leurs maisons-mères, manifeste le fait que certaines entreprises de moindre dimension disposent à l'étranger (dans ce cas au Portugal) d'activités qui sont parmi les plus importantes de leur patrimoine. Dans ces cas, les implantations locales disposent et dégagent des ressources plus importantes que les affaires de ces entreprises en France, qui pour des motifs de manque de compétitivité au niveau international, ou de capacités intrinsèques de financement, présentent une situation de sous-investissement et de vieillissement des équipements.

Au niveau plus général, on peut affirmer que le nombre élevé d'entreprises dont l'équipement des filiales locales est inférieur à celui dont elles disposent en France, au niveau central, est révélateur d'une situation où des entreprises d'un pays plus développé s'implantent dans un pays moins développé du point de vue socio-économique. En effet, ces situations se retrouvent dans presque toutes les classes de taille (avec, néanmoins, une légère concentration dans les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A.). Une tendance inverse semble se dégager de l'analyse de la colonne qui indique la répartition des filiales dont l'équipement est plus ancien que celui des maisons-mères (1).

On peut voir que la majorité de ces entreprises se situe dans les classes de taille inférieures à 500 MF de C.A. (60%). Cette situation peut s'expliquer par le fait que les plus petites entreprises n'ont pas les mêmes ressources que les grandes pour pouvoir investir en équipement plus moderne au niveau des filiales étrangères. Une tendance identique, moins évidente

(1) Pour rentabiliser leur équipement, les FMN s'implantent souvent dans les pays sous développés ou moins développés, avec une technologie déjà désuète ou d'une ancienne génération. cf. Le développement du sous-développement : A.Gurther Frank, éd. F. Maspero, Paris 1969, Samir Amin : L'accumulation à l'échelle mondiale, éd. Anthropos - IFAN - Dakar, 1970

cependant, semble se manifester pour les filiales dont l'équipement est moins automatisé que celui des maisons-mères. La polarisation des entreprises dont les filiales ont un équipement de dimensions plus réduites que celui qu'elles ont au niveau de la maison-mère dans les classes de taille de plus de 1.000 MF de C.A., traduit l'exiguité nécessaire de l'échelle d'activité dans un pays de dimensions beaucoup plus réduites que celles de leur pays d'origine, surtout au niveau des grands groupes. Le cas, apparemment paradoxal, des entreprises dont l'équipement des filiales est de plus grandes dimensions que celui des maisons-mères, correspond à des implantations d'entreprises minières (par ex. Peñarroya) ou de traitement de métaux (par ex. Cie Universelle d'Acétylène et d'Electrométallurgie) dont les installations spécifiques au Portugal sont plus grandes que celles qu'elles ont en France.

La majorité des cas dont les filiales ont un équipement de nature différente de celui des maisons-mères, se situe dans les entreprises de moins de 500 MF de C.A.. Il s'agit pour la plupart de petits groupes monoproducteurs qui pratiquent la diversification verticale (les groupes familiaux Machines Charbon et Prepac), quoique le cas de la filiale de Sanofi - Dubernard Hospital soit aussi significatif. Il s'agit, dans ce cas, d'une implantation à l'étranger dans un domaine qui exige, pour être compétitif au niveau international, l'emploi de main d'oeuvre bon marché. Cette situation constitue un autre axe d'explication pour la disparité des équipements locaux par rapport à ceux de la maison-mère.

Les implantations qui ne disposent pas d'équipement, et dont l'existence est liée aux stratégies (de commercialisation) poursuivies par certaines entreprises, se retrouvent dans toutes les classes de taille.

En ce qui concerne les raisons des choix technologiques au niveau des implantations locales, on peut remarquer que la faible dimension du marché portugais semble être perçue comme une contrainte restrictive pour les choix technologiques pour les entreprises de toutes les classes de taille. De même, les entreprises dont les choix technologiques au niveau de leurs filiales portugaises sont liés à la poursuite de stratégies spécifiques, se situent aussi dans toutes les classes de taille. Toutefois, d'autres réponses semblent pouvoir s'interpréter plus nettement en fonction de la taille des entreprises. Ainsi, les entreprises qui fabriquent les équipements de leurs filiales, se concentrent, en majorité, dans les classes de taille plus réduites (moins de 500 MF de C.A.), ce qui s'explique <sup>par</sup> les stratégies d'intégration verticale en aval poursuivies par certaines petites entreprises productrices d'équi-

tements (1). Les entreprises qui justifient l'identité de leur équipement local par rapport à celui existant au niveau de la maison-mère, se situent dans les classes de taille entre 100 MF de C.A. et 10.000 MF de C.A., avec une légère prédominance pour les entreprises ayant entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A. Cette situation peut se comprendre puisqu'elle implique la mise en oeuvre d'une politique de rationalisation et d'intégration au niveau des équipements et des choix d'investissement dans les différentes unités de ces groupes. Parallèlement, cette identité est plus difficile à maintenir dans un grand groupe plus diversifié qui a des stratégies d'internationalisation plus complexes. La polarisation des réponses d'entreprises affirmant avoir hérité un équipement existant déjà dans une société rachetée, dans les groupes ayant plus de 500 MF et moins de 10.000 MF de C.A., exprime aussi, à notre avis, deux réalités : d'une part, le rachat d'entreprises à l'étranger est une modalité d'implantation qui exige la détention d'une surface financière au niveau international déjà assez élevée et puissante, ce qui explique que seuls les groupes de plus de 500 MF de C.A. soient dans ces conditions, d'autre part, la conservation d'un équipement déjà existant dans un pays comme le Portugal est en même temps révélatrice de ressources financières et technologiques pas très puissantes, ce qui caractérise les groupes moyens.

En effet, même s'ils rachètent des entreprises dans les pays moins développés, les grands groupes ont des ressources suffisantes pour restructurer à brève échéance, les structures technologiques de leurs nouvelles filiales. Il n'existe pas de réponses justifiant les choix technologiques des implantations locales par la facilité de gestion rendue possible par l'existence d'un équipement similaire dans le centre et dans les implantations locales, dans les entreprises de moins de 100 MF de C.A. Ces réponses se concentrent, pour la plupart, dans des entreprises de plus de 2.000 MF de C.A. Cette situation révèle l'existence au niveau des groupes de plus grandes dimensions, d'une politique de rationalisation et d'intégration technologique au niveau de la gestion internationale, qui ne se trouve pas, en général, explicitée en termes organisationnels, au niveau des entreprises de moindres dimensions.

Les raisons de choix technologiques faisant à la fois référence à des impératifs technologiques et au niveau de culture industrielle des clients ou des fournisseurs locaux sont avancées par des entreprises ayant entre 100 MF et 500 MF de C.A. et entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A. et sont liées au fait que les deux réponses révèlent l'existence, au niveau central des groupes, soit au niveau de procédés, soit au niveau des produits, de moyens technologiques

(1) cf. par ex. Essilor International, Prepac, Machines Chambon et, en partie, Vitos

plus sophistiqués et développés que ceux existant dans l'espace d'implantation. La première exprime la nécessité de l'existence de normes technologiques similaires et la seconde une situation d'avance technologique au niveau du centre non applicable telle quelle au niveau local.

Cette dernière justification va aussi dans le même sens de celles qui expliquent le retard technologique des filiales par le manque de qualification industrielle de la main d'oeuvre locale qui, comme on peut le voir dans le tableau TH2, est avancée exclusivement par des entreprises ayant un C.A. de plus de 1.000 MF.

Après avoir mis en évidence l'influence, en termes descriptifs, du facteur taille sur les moyens technologiques existant au niveau des implantations locales et aussi sur le degré d'intégration, au niveau technologique, entre ces implantations et les instances centrales des groupes respectifs, on va voir comment ces configurations organisationnelles se distribuent en fonction de leur date d'implantation au Portugal.

#### 8.4. - Les moyens technologiques des implantations locales selon la date d'implantation de leurs entreprises-mères au Portugal :

Les données du tableau TH3 se réfèrent aux choix stratégiques actuels (à la situation actuelle) des entreprises selon leur date d'implantation au Portugal. De ce fait, le déterminisme historique des situations technologiques initiales a été souvent déjà effacé par la dynamique organisationnelle postérieure. Néanmoins, on peut extraire du tableau quelques conclusions significatives, soit au niveau des situations technologiques récentes des implantations, soit au niveau des déterminations historiques résiduelles au niveau de leurs spécificités organisationnelles et techniques.

Comme on peut le voir dans le tableau TH3, les entreprises dont les filiales ont un équipement identique à celui existant au niveau maison-mère se concentrent surtout dans les implantations réalisées entre 1950 et 1975. Cette situation exprime le fait que cette période correspond non seulement au démarrage de la multinationalisation des groupes français, mais aussi à l'ouverture de l'espace économique portugais à l'investissement étranger. La plupart des grands groupes (1) se sont implantés au Portugal pendant cette période. Ces entreprises sont parmi celles qui ont des politiques de gestion

(1) P.U.K., Rhône-Poulenc, Saint Gobain, Roussel Uclaf, L'Oréal, Sanofi, Renault, Citroën, CIT-Alcatel, etc.

		STATISTIQUES DES IMPLANTATIONS LOCALES						
Date d'implantation		Nombre de sites implantés par les clients locaux ou fournisseurs locaux	Niveau de qualification technologique de la main-d'œuvre locale	Objectifs stratégiques spécifiques de l'implantation	Faible niveau de rémunération de la main-d'œuvre locale	L'implantation a encouragé l'équipement d'une société locale achetée ou participée	Date de construction de l'équipement de l'implantation	Pas de retards nouveaux pour les choix technologiques des implantations
1850	1900		3					
			50%					
1900	1920							
1920	1930							
1930	1940				1			
					50%			
1940	1950		2					
			66%					
1950	1960		2					1
			25%					12%
1960	1965	1	5					
		6%	33%					
1965	1970		1					1
			16%					16%
1970	1975	2	8			1	1	1
		10%	42%			5%	5%	5%
1975	1981	1	5			2		1
		7%	35%			14%		7%

1) Dans ce tableau, le nombre d'entreprises locales correspond au nombre d'entreprises locales dans chaque ligne.

internationale les plus rationalisées. Le léger déclin de cette situation de similitude technologique pour les entreprises qui se sont implantées après 1970, peut s'expliquer par le fait qu'une telle similitude présuppose une normalisation technologique, qui est rarement atteinte dans les premières années d'implantation, car, étant donné les différences socio-économiques et socio-culturelles existant entre les 2 espaces nationaux, celui d'origine et celui d'implantation, l'intégration organisationnelle maisons-mères / implantations locales est souvent progressive, prenant toujours une période d'adaptation et d'apprentissage réciproque.

Les implantations dont les équipements sont considérés supérieurs, plus modernes, ou de plus grandes dimensions, que ceux des maisons-mères respectives, sont surtout des entreprises implantées au Portugal depuis 1960. Il s'agit, comme on l'a vu, soit de PME qui ont investi au Portugal dans des sociétés ayant des équipements plus modernes, ou de groupes (ex. Peñarroya et CUAEM) qui sont soumis à des contraintes de compétitivité sur le marché mondial.

Les situations de filiales dont les équipements sont considérés inférieurs, plus anciens, moins automatisés ou de moindre dimension, que ceux des maisons-mères correspondent, pour la plupart, à des entreprises qui se sont implantées au Portugal après 1950, orientées vers la production pour le marché intérieur. Les contraintes historiques et dimensionnelles du marché local font sentir, dans ces cas, un effet de détermination.

Les filiales dont les équipements sont de nature différente de ceux existant au niveau de la maison-mère correspondent, soit à des PME productrices d'équipements qui se sont internationalisées à partir des années 50, en poursuivant des stratégies d'intégration verticale en aval (Prepac et Machines Charbon), soit à des stratégies spécifiques de diversification internationale poursuivies par des groupes qui recherchent des coûts de main d'oeuvre meilleur marché qu'en France (Sanofi) qui ont été mises en oeuvre surtout après les années 60.

Les cas d'implantations sans équipement semblent s'accroître surtout depuis 1950, à l'exception des succursales des entreprises d'assurances qui se sont implantées dans le pays à la fin du siècle dernier et au début de ce siècle. Cette situation correspond à un mouvement d'implantations à caractère exclusivement commercial qui s'est accru surtout après 1960. Après 1970, parmi les implantations ne disposant pas d'équipement, on trouve aussi un nombre significatif d'entreprises d'ingénierie.

En ce qui concerne les raisons avancées par les responsables pour justifier les choix technologiques des filiales portugaises, on peut établir certains parallélismes qui nous permettent de tirer au clair les conclusions que l'on vient d'avancer.

Ainsi, la concentration des réponses qui mettent en évidence les contraintes liées à la faible dimension du marché local, dans les entreprises qui se sont implantées depuis 1960, confirme les analyses déjà faites sur les choix d'équipements. De même, les entreprises qui ont affirmé que les choix des équipements des filiales (similaires à ceux des maisons-mères) ont été déterminés par des motivations de rationalisation de la gestion des groupes, se sont, pour la plupart, implantées dans le pays depuis 1960. C'est en effet à partir de cette période que les politiques de rationalisation de l'organisation des groupes au niveau international (1) prennent de l'ampleur en France. Les résultats relatifs aux options stratégiques d'implantation déterminant les choix technologiques au niveau des filiales, qui pen-

consistance à partir des années 1960, semblent pouvoir être interprétés dans ce sens. En effet, la rationalisation des choix stratégiques et organisationnels a été une exigence concurrentielle qui a accompagné le mouvement d'internationalisation des entreprises. Ce mouvement d'apprentissage stratégique de l'internationalisation (empruntant selon les situations concrètes des entreprises, des voies spécifiques) semble aussi se manifester pour les cas des entreprises qui, soit fabriquent l'équipement des filiales (stratégie d'intégration verticale), soit ont un même fournisseur d'équipements pour tout le groupe (politique d'achats d'équipement) qui se concentrent, pour la plupart, dans les entreprises qui se sont implantées au Portugal entre 1950 et 1975.

Les entreprises ayant hérité dans les filiales locales rachetées, des équipements déjà existants, se concentrent exclusivement dans la période d'implantation après 1970.

D'après l'analyse du tableau TH3, on a donc mis en évidence que les moyens technologiques d'intégration entre les maisons-mères et les implantations locales sont, en partie, soumises aux contraintes structurelles inhérentes à chaque période historique. Dans le prochain sous-chapitre nous analyserons l'influence des spécificités stratégiques d'implantation sur les configurations

(1) cf. C.A.Michalet - La multinationalisation des entreprises françaises op. cit., L.Franko - European multinationals op. cit.

technologiques des unités locales.

8.5. - Les moyens technologiques des implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation au Portugal de leurs maisons-mères :

Comme on a eu l'occasion de l'affirmer, il existe une interdépendance structurelle (1) entre les configurations stratégiques poursuivies par les entreprises et les systèmes technologiques nécessaires à la mise en oeuvre de ces stratégies. D'après ce que l'on peut voir dans le tableau TH4, ce rapport de détermination se manifeste nettement dans les choix technologiques des entreprises françaises implantées au Portugal.

Comme on peut le voir, la presque totalité des implantations commerciales n'a pas d'équipement (2), car leur objectif est exclusivement la vente au niveau local de produits fabriqués par la maison-mère, ou à l'intérieur du groupe.

En ce qui concerne les filiales de commercialisation ayant un atelier de montage (ou d'adaptation) on peut voir qu'un nombre significatif d'entre elles n'a pas non plus d'équipement (3). L'équipement de montage existant au niveau de ces implantations peut, selon les cas, être, soit identique, soit inférieur, soit plus réduit, ou plus moderne, que celui, de même nature, existant au niveau de la maison-mère.

En ce qui concerne les filiales produisant pour le marché intérieur portugais, on peut nettement observer la contrainte technologique déterminée par les spécificités de ce marché : en effet, une majorité de réponses indiquent que les implantations locales ont un équipement plus ancien, moins automatisé, inférieur ou de dimensions plus réduites que celui de leurs maisons-mères. Toutefois, un nombre significatif de ces filiales ont des équipements considérés similaires à ceux des maisons-mères.

Le cas des filiales n'ayant pas d'équipement, ce qui peut paraître

(1) cf. F. Emery et E. Trist - Systems thinking, op. cit.

(2) On considère ici comme équipement, les équipements industriels, quoique dans certains cas, les implantations commerciales, surtout les plus grandes, peuvent avoir un équipement administratif assez sophistiqué, par exemple en informatique.

(3) l'adaptation ou montage peut ne pas exiger des équipements industriels.

		LES DES IMPLANTATIONS LOCALES						
Objectifs stratégiques d'implantation		Equipement de l'implantation est identique à celui de ses fournisseurs locaux ou fournisseurs locaux	Niveau de qualification technologique de la main-d'oeuvre locale	Objectifs stratégiques spécifiques de l'implantation	Faible niveau de rémunération de la main-d'oeuvre locale	L'implantation a conservé l'équipement d'une société locale achetée ou participée	Date de construction de l'équipement de l'implantation	Pas de raisons avancées pour les choix technologiques des implantations
Approvisionnement en matières premières	1 14%		3 43%		1 14%			
Implantations de commercialisation	1 6%		5 29%					
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	2 33%	1 16%	2 33%					1 16%
Implantations de production pour le marché local	7 27%	1 4%	4 15%		2 7%			3 11%
Implantations de production pour le marché international	2 33%		3 50%			1 16%		2 33%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé			1 50%					

1) Dans chaque case  
 correspondant au  
 croisement de la  
 bre d'entrepri-  
 prises qui se tr  
 is chaque ligne.

un non-sens au niveau de ce type de stratégie d'implantation, correspond à certaines entreprises productrices de services uniquement réalisables sur place (par ex. les Techniques Louis Menard), où à certaines entreprises qui sous-traitent leur production locale mais dont l'orientation stratégique est bien la production locale visant le marché portugais (par ex. CSC). Aucune des réponses n'indique l'existence de filiales de ce type ayant un équipement de qualité supérieure à celui des maisons-mères, ce qui est significatif aussi dans le sens de l'analyse que l'on vient de faire.

Dans le cas de filiales produisant, soit pour le marché international, soit intégrées dans un processus productif internationalisé (filiales-ateliers) les contraintes de compétitivité et de marché sont de nature différente de celles du marché local (1). De ce fait, on voit que 2 filiales produisant pour le marché international (33% du total) ont un équipement identique à celui de leurs maisons-mères. Deux de ces filiales (une étant une filiale atelier) ont un équipement supérieur à celui de leurs maisons-mères, une autre filiale a un équipement à la fois plus automatisé et de plus grandes dimensions que celui de la maison-mère (CUAEM). La filiale qui a un équipement inférieur, produit vers des segments spécifiques du marché international, les marchés des pays sous-développés. Pour ce qui concerne les filiales dont l'objectif est l'approvisionnement en matières premières, on peut voir qu'il existe une grande diversité de situations. Ainsi, pour l'ancienne filiale de Peñarroya, dont l'objectif était l'exploitation de ressources minières commercialisées sur le marché international, l'équipement était à la fois plus moderne et de plus grandes dimensions que celui de même nature au niveau des unités du groupe en France. Pour Atom SA, dont l'implantation portugaise était le principal établissement productif, l'équipement de cette filiale (aujourd'hui cédée) était aussi supérieur à celui qui existait au niveau de la maison-mère.

Les entreprises de boissons implantées au Portugal (2) ont, en ce qui concerne la plus petite, La Martiniquaise, un équipement local identique à celui existant au niveau de la maison-mère, l'équipement de la filiale locale du groupe Moët Hennessy est considérée par les responsables, inférieur à celui qui existe au niveau de la maison-mère.

(1) les exigences de compétitivité internationale.

(2) dont l'objectif est l'approvisionnement en vin de Porto, cf. La Martiniquaise (Porto Cruz) et Moët Hennessy (Porto Rozés).

En ce qui concerne les motifs avancés pour les choix technologiques des filiales, on peut voir que les résultats obtenus confirment les conclusions déjà avancées sur le pouvoir de détermination des contraintes de marché. En effet, la totalité des entreprises affirmant que la spécificité de leurs choix technologiques est due à la faible dimension du marché portugais se concentrent, exclusivement, dans les entreprises qui, soit produisent sur place pour le marché local, soit ont un atelier d'adaptation des produits importés pour ce marché.

La totalité des réponses justifiant les choix technologiques au niveau de leurs filiales locales, soit par les contraintes liées aux normes industrielles locales, soit par le niveau de qualification de la main d'oeuvre locale, se trouve aussi dans ces deux ensembles de stratégies d'implantation.

Les cas d'intégration verticale au niveau de la production d'équipements, ou de poursuite d'une politique normalisée d'achats d'équipement, se trouvent aussi exclusivement liés aux entreprises dont les objectifs stratégiques d'implantation sont la production pour le marché intérieur, ou l'adaptation de produits pour ce même marché.

Après avoir vu l'influence des stratégies d'implantation sur les moyens technologiques d'intégration entre les maisons-mères et les implantations locales, nous allons analyser ci-après l'influence d'un autre facteur de contingence organisationnelle qui peut influencer les moyens techniques des implantations locales : le mode de contrôle des implantations locales.

#### 8.6. - Les moyens technologiques des implantations locales selon leur mode de contrôle :

On sait que les modalités de contrôle stratégique et de la gestion courante des implantations étrangères ne passent pas forcément par le contrôle financier du capital social de ces implantations et qu'il n'y a pas une correspondance univoque entre le pouvoir de contrôle effectif des affaires et le pourcentage de détention du capital social (1) car il existe d'autres modalités de pouvoir (2) au niveau des implantations internationales.

(1) par ex. la filiale de montage de Citroën au Portugal n'est détenue qu'à 9,8% du capital par la maison-mère.

(2) par ex. le contrôle technologique.

Mode de contrôle de l'implantation	NIVEAUX DES IMPLANTATIONS LOCALES						
	Équipement de l'implantation par identifiants, A, B, C, D, E ou fournisseurs locaux	Niveaux de qualification technologique de la main-d'œuvre locale	Objectifs stratégiques spécifiques de l'implantation	faible niveau de renouvellement de la main-d'œuvre locale	L'implantation a conservé l'équipement d'une société locale rachetée ou participée	Dats de construction de l'équipement de l'implantation	Pas de rétrope avancées pour les choix technologiques des implantations
La société-mère détient moins de 10% du capital social de l'implantation locale	1 33%	1 33%					1 33%
La société-mère détient entre 10% et 20% du capital social de la filiale locale	1 33		3 100%				
La société-mère détient entre 20% et 30% du capital social de la filiale locale	2 25		2 25%			1 12%	1 12%
La société-mère détient entre 30% et 50% du capital social de la filiale locale	4 50	1 2%	1 12%	1 12%			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%		1 10%
La société-mère détient plus de 70% du capital social de la filiale locale	8 24%	1 3%	12 36%		1 3%		2 6%
Implantations sans capital social			4 40%				
Implantations indirectes			2 100%				

1) Dans chaque croisement, le nombre d'entreprises qui correspond au nombre d'entreprises dans chaque ligne.

Toutefois, le contrôle du capital est encore l'un des instruments structurels fondamentaux de pouvoir, soit dans les rapports avec les entreprises avec leur environnement, soit dans les rapports internes de fonctionnement des entreprises, ou des groupes.

A première vue, et d'un point de vue théorique, on aurait pu penser que les règles de fonctionnement du système détermineraient directement, à travers les modalités de pouvoir de décision qui y sont liées, les choix technologiques au niveau des filiales locales. Toutefois, d'après l'analyse du tableau TH5, les résultats ne sont pas très concluants. En effet, toutes les modalités et tous les degrés de contrôle financier des implantations mis en oeuvre par les entreprises-mères se trouvent soumises aux contraintes de l'environnement portugais qui déterminent, à travers les choix stratégiques réalisés au niveau de ces implantations, l'existence, au niveau local, d'un équipement inférieur, ou plus réduit, que celui des maisons-mères. On peut néanmoins tirer des résultats présentés dans le tableau TH5 deux conclusions assez significatives. L'une est qu'à partir de 30% de détention du capital, le nombre d'implantations ayant un équipement identique à celui des maisons-mères commence à être significatif (50% du total et la majorité des réponses pour les implantations dont le capital est détenu entre 30 et 50% par la maison-mère française). Ce qui prouve, malgré les exceptions déjà avancées, que le pouvoir d'imposer les normes de gestion est encore largement déterminé par la propriété du capital. Une autre conclusion importante est que la majorité des entreprises dont le pourcentage de contrôle est supérieur à 70% (ou qui n'ont pas de capital social) n'ont pas d'équipement. Ce qui traduit, soit les stratégies souvent mises en oeuvre de réduction des risques de l'implantation à travers la diminution de la valeur des immobilisations des implantations locales, soit encore, le grand nombre d'implantations à caractère commercial.

Pour ce qui concerne les raisons des choix technologiques avancées par les responsables, on peut, d'après les données du tableau TH5, dégager certaines conclusions significatives. Les entreprises qui se réfèrent à la facilité de gestion pour expliquer les choix technologiques au niveau des filiales locales (ce qui révèle l'existence d'une politique d'intégration et de rationalisation) se concentrent toutes dans le groupe des implantations détenues à plus de 30% du capital. Ce qui semble aussi confirmer que la normalisation intégratrice est liée (ou favorisée) par la détention de la majorité ou de parts significatives du capital.

La plupart des entreprises (douze), dont les responsables ont affirmé

que les choix technologiques au niveau des implantations ont été déterminés surtout par les stratégies globales d'implantation, se concentrent dans le groupe des entreprises qui détiennent leurs implantations locales par des pourcentages du capital supérieurs à 70% (ou dont les implantations ne possèdent pas de capital social) (1), ce qui semble confirmer le fait que la dépendance stratégique des implantations locales est liée, en grande partie, aux modalités de détention du capital.

La majorité des entreprises affirmant que les choix technologiques au niveau local ont été déterminés par la faible dimension du marché local possèdent aussi plus de 50% du capital (ou se sont implantées sans capital social) de leurs filiales locales. Les entreprises dans cette situation correspondent à 20,7% du total des implantations détenues à plus de 50% du capital par leurs maisons-mères.

Ces résultats nous montrent que ce sont surtout les entreprises qui ont décidé d'investir le plus, en termes de valeurs immobilisées, dans le contrôle de leurs filiales locales, qui se ressentent le plus des contraintes imposées par la faible dimension du marché interne portugais.

Bien qu'elles ne soient que d'un intérêt descriptif (étant donné l'exiguïté du nombre de réponses) les données relatives aux pourcentages de détention du capital des entreprises poursuivant au niveau local à la fois : une stratégie d'intégration verticale, une politique de normalisation des équipements ou de diversification locale de la nature de l'équipement, nous ont permis d'obtenir des exemples concrets sur les modalités de contrôle du capital liées à ces sous-stratégies technologiques d'implantations.

On peut conclure ce chapitre en affirmant que les moyens technologiques des implantations locales constituent non seulement un instrument d'exploitation des potentialités et des contraintes de l'environnement local, mais aussi, souvent, une structure d'intégration organisationnelle entre les instances centrales des groupes et les implantations locales.

Les configurations organisationnelles prises par ces structures technologiques sont, comme on l'a mis en évidence tout au long de ce chapitre, déterminées à la fois par les contraintes intrinsèques aux entreprises et par les contraintes d'environnement (cf. Fig. 3).

(1) Ces 12 entreprises constituent 36,3% du total des filiales détenues à plus de 70% par leurs maisons-mères.

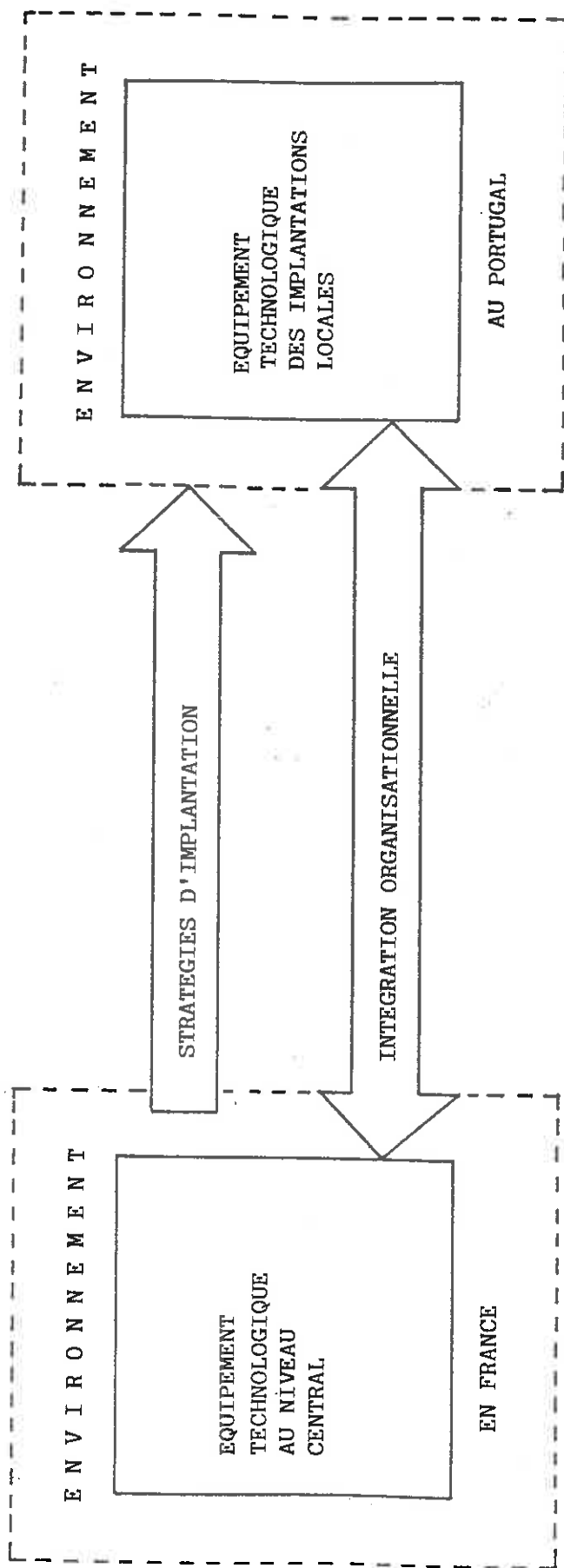


Fig. 3 - Représentation graphique de l'intégration technologique maisons-mères/implantations locales

CHAPITRE IX

LES MECANISMES DE COORDINATION ENTRE LES SOCIETES-MERES ET  
LEURS IMPLANTATIONS LOCALES

## 9 - LES MECANISMES DE COORDINATION ENTRE LES SOCIETES-MERES ET LEURS IMPLANTATIONS LOCALES.

Selon certains théoriciens du management à orientation directement pratique "la fonction de coordination consiste à synchroniser et à harmoniser les activités de tous les secteurs d'une entreprise pour obtenir un résultat final global (1).

Ces auteurs mettent l'accent sur l'aspect fonctionnel des activités et des instruments administratifs de réalisation de l'harmonisation et de la synchronisation de l'action collective dans les organisations.

J. Thomson, dans un travail ayant plus de pénétration sociologique (2) a mis en évidence que dans "la situation d'interdépendance qui caractérise les organisations, l'action collective est produite par la coordination. Aux 3 types globaux d'interdépendance identifiés par cet auteur (marginale, séquentielle, réciproque) correspondent autant de modes de coordination : respectivement par standardisation, par planification, par ajustement réciproque.

Dans certaines situations, la coordination peut être obtenue par standardisation, qui implique "l'institution de routines et de règlements qui contraignent l'action de chaque unité ou poste selon des orientations compatibles avec celles prises par les autres entités" (3). Ce mode de coordination est adapté à des situations d'environnement relativement stable et d'interdépendance marginale.

Dans des situations plus dynamiques et d'interdépendance séquentielle, s'impose la coordination par planification qui implique l'institution d'une programmation pour les unités interdépendantes, à travers laquelle leurs actions pourront être gouvernées.

Dans les situations encore plus variables et imprévisibles, présentant une configuration d'interdépendance réciproque entre les unités organisationnelles, le type de coordination adéquat est l'ajustement réciproque qui implique

(1) cf. Dick Carlson - La direction moderne, éd. OCDE, éd. portugaise Portico. Pour Max Moreau - La management moderne, éd. Economica, "Coordonner c'est harmoniser les actions des hommes et l'utilisation des moyens matériels pour obtenir, partout dans l'entreprise, l'efficacité optimale" - Le management pratique des entreprises, éd. Economica, Paris 1980.

(2) Organisation in action - Mac Graw-Hill, 1967.

(3) J. Thomson op. cit.

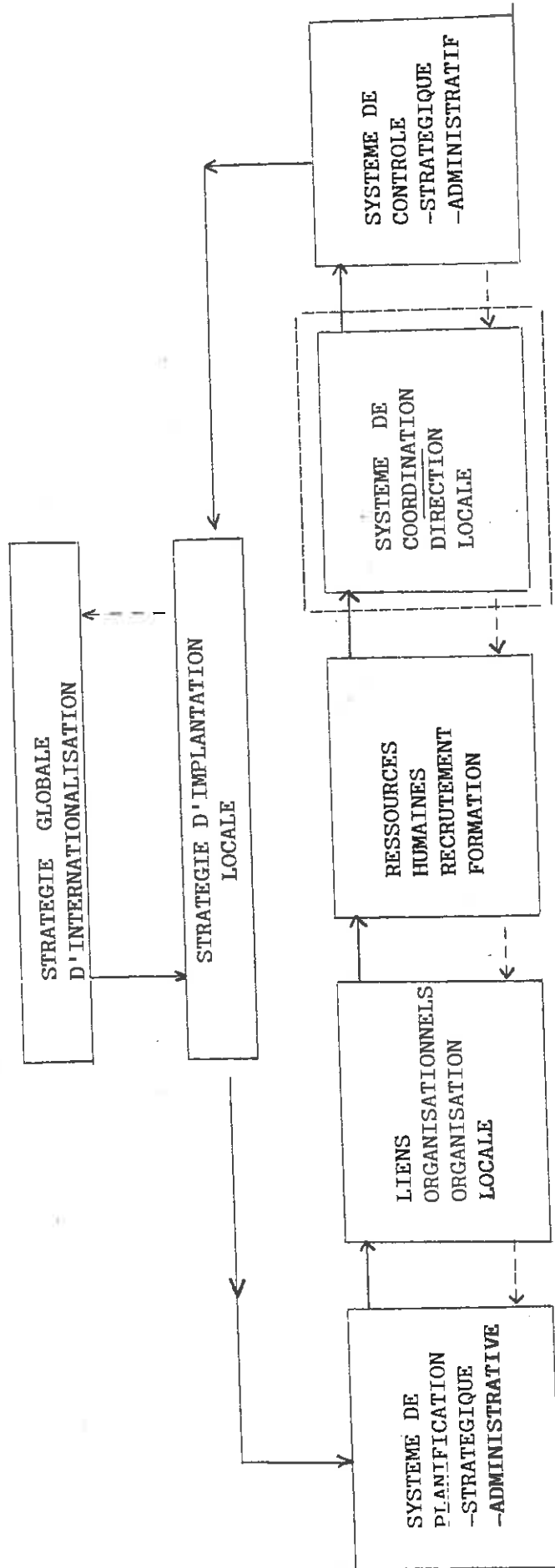


Fig. 1 - Système de gestion des implantations locales

la transmission de nouvelles informations pendant le processus de l'action (1). Comme on peut le voir, le contenu de ces activités de coordination dépassent largement la vision instrumentale de synchronisation que nous présentent les praticiens du management, car elles concernent le large éventail de pratiques qui assurent la réalisation des systèmes d'action collective constituant le tissu des organisations (2).

De ce fait, la coordination est présente dans toutes les pratiques qui constituent les systèmes d'activité collective que sont les organisations et dans toutes les décisions qui composent le cycle du management des entreprises.

Comme J.Thomson nous l'a montré, on assure la coordination, à la fois par la planification et par la structuration des activités dans les entreprises. Nous ajoutons que, de la même manière, et selon la logique du cycle de management, on assure la coordination par la mise en oeuvre de la direction et du contrôle de l'action collective au sein des organisations. Ces remarques ne veulent pas dire que les activités de coordination n'ont pas leur propre contenu, mais uniquement que leur essence et leur fonctionnalité opérationnelle ne se comprend qu'en rapport avec la globalité des exigences de l'action socio-technique des organisations. Comme P.Lawrence et J.Lörsch (3) l'ont mis en évidence, il existe des activités de coordination qui sont fondamentales pour assurer l'intégration des espaces diversifiés que sont les organisations.

Cette nécessité de l'intégration organisationnelle est encore plus aiguë dans le cas de la gestion des implantations internationales des entreprises étant donné la diversité socio-culturelle et la distance économique et géographique qui existe entre l'espace central de la maison-mère et les différents espaces d'implantation internationale.

En ce qui concerne les données de notre enquête, elles ne concernent que les rapports de contacts personnels au niveau de l'organisation internationale des groupes. Ce sont, en effet, les configurations organisationnelles de ces contacts (visites, réunions, modalités de circulation de l'information) qui nous révèlent les instruments d'intégration organisationnelle mis en oeuvre par les entreprises françaises pour administrer leurs implantations portugaises (cf. fig. 2).

(1) Selon March et Simon, il s'agit d'une "coordination par réalimentation".

(2) cf. P. Jarniou - L'entreprise comme système politique, op. cit.

(3) Organisations and Environment op. cit.

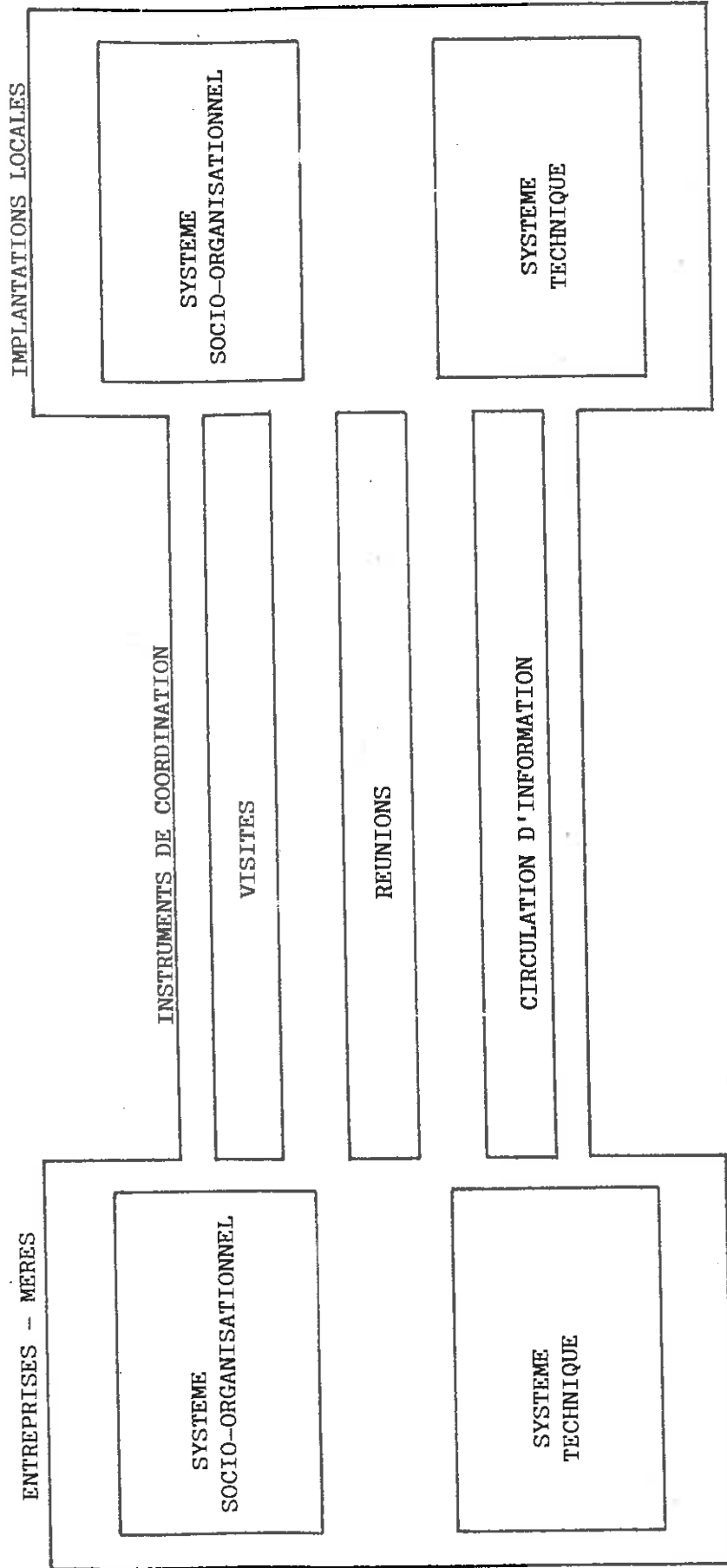


Fig. 2 - Représentation graphique des mécanismes administratifs de coordination et d'intégration

Moyens matériels de communication entre la société-mère et l'implémentation (courrier, téléphone, télex...)	Rapports mensuels	Rapports trimestriels. Une fois par an	PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES RÉUNIONS DE COORDINATION		Contacts techniques informels
			Régulières mais sans date fixe	Reunions au niveau global du groupe	
36	2	2	12	7	10

(1) RESULTA

Ces données ne concernent donc pas tous les instruments de coordination mis en oeuvre, ou à la disposition des entreprises pour gérer ces implantations. Elles nous semblent néanmoins significatives pour, en articulation avec les autres dimensions administratives, analyser les modes organisationnels de gestion des implantations françaises au Portugal.

D'après le tableau Cool les résultats globaux les plus significatifs sont les suivants : en ce qui concerne les visites dans le sens maison-mère / implantations locales, 68 entreprises (84% du total de notre échantillon) ont déclaré qu'au moins un de leurs responsables (directeur ou technicien) se déplace régulièrement au Portugal pour assurer la coordination des activités de gestion de l'implantation portugaise à l'intérieur du groupe. Dans quatorze d'entre elles (17% du total et 20.5% des réponses) le P.D.G. du groupe se déplace régulièrement au Portugal. Pour 11 entreprises (13,5% du total et 16% des réponses) ces visites régulières sont réalisées par les cadres maison-mère qui n'ont pas la catégorie de directeurs (1).

En ce qui concerne la périodicité de ces visites, celle la plus fréquente est trimestrielle (19 entreprises, 23% du total et 30,6% des réponses), pour 12 entreprises (15% du total et 19% des réponses) ces visites se réalisent tous les deux mois. Les cas de visites mensuelles et semestrielles se trouvent dans 9 entreprises (11% du total et 14,5% des réponses). Les visites annuelles et la réalisation de visites sans date fixe, selon une périodicité irrégulière, se trouvent, respectivement dans 6 entreprises (7,4% du total et 9,6% des réponses) et dans 7 entreprises (8,6% du total et 11% des réponses).

En ce qui concerne les visites dans le sens implantation / maison-mère on peut voir que la totalité des entreprises (64% du total mais la totalité des réponses) ont déclaré que le directeur local se déplace régulièrement en France pour contacter la maison-mère, tandis que 9 (16,6% des réponses (2)) font déplacer aussi d'autres cadres locaux pour contacter la maison-mère.

La périodicité de ces visites (3) est la suivante : Les visites mensuelles ne se trouvent que dans 4 entreprises (7,4% des réponses), les visites bimen-

(1) Les visites de ces cadres peuvent, dans certains cas accompagner celles du P.D.G. ou d'autres directeurs.

(2) deux entreprises envoient seulement d'autres cadres et non le directeur local.

(3) Comme on n'a pas pu recueillir d'informations sur toutes les visites, ces données correspondent à la périodicité des visites des cadres les plus importants.

suelles dans 6 entreprises (11%), les visites trimestrielles dans 15 entreprises (23,4% des réponses), les visites semestrielles dans 6 entreprises (11% des réponses), les visites annuelles dans 10 entreprises (18,5% des réponses), tandis que 12 entreprises (22,2% des réponses) ont déclaré que ces visites n'ont pas de date fixe. 7 entreprises (10% des réponses) ont déclaré que leurs cadres locaux participent régulièrement à des réunions régionales de coordination de leurs groupes. Comme on peut le voir dans le tableau Cool, 10 entreprises (14,2% des réponses) ont déclaré qu'il existait aussi, entre la maison-mère et l'implantation locale des contacts techniques informels (1).

Selon la perspective socio-technique qui semble, de nos jours, un acquis théorique indéniable, dans l'étude des organisations, les différents types d'interdépendance qui caractérisent les systèmes d'action collective des entreprises et les systèmes de coordination qui y correspondent, sont fondamentalement déterminés, soit par les nécessités techniques intrinsèques de ces entreprises (2), soit par les caractéristiques de leurs environnements respectifs.

A travers les données de notre questionnaire, on peut analyser d'une façon indirecte ces rapports, par l'intermédiaire des résultats concernant les différents mécanismes de coordination mis au point par ces entreprises pour gérer leurs implantations locales.

Dans ce sens, nous verrons ensuite comment les modalités de mise en oeuvre de ces mécanismes de coordination varient en fonction des facteurs de contingence organisationnelle sélectionnés : le secteur d'appartenance de l'entreprise-mère, la taille des groupes, la date d'implantation au Portugal, les objectifs stratégiques d'implantation, les modalités de rattachement organisationnel des implantations locales et le degré d'autonomie de ces implantations.

#### 9.1. - Les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales selon les secteurs d'appartenance des entreprises-mères :

Les contraintes techniques et organisationnelles inhérentes à chaque secteur ont une influence déterminante sur les mécanismes de coordination mis en oeuvre dans les entreprises qui les intègrent. Malgré les limitations

(1) Ce nombre doit, sans doute, être en réalité plus élevé, puisque ces réponses sont apparues spontanément sans qu'elles aient fait l'objet d'une question explicitée.

(2) cf. James Thomson : Organisations in action op. cit.

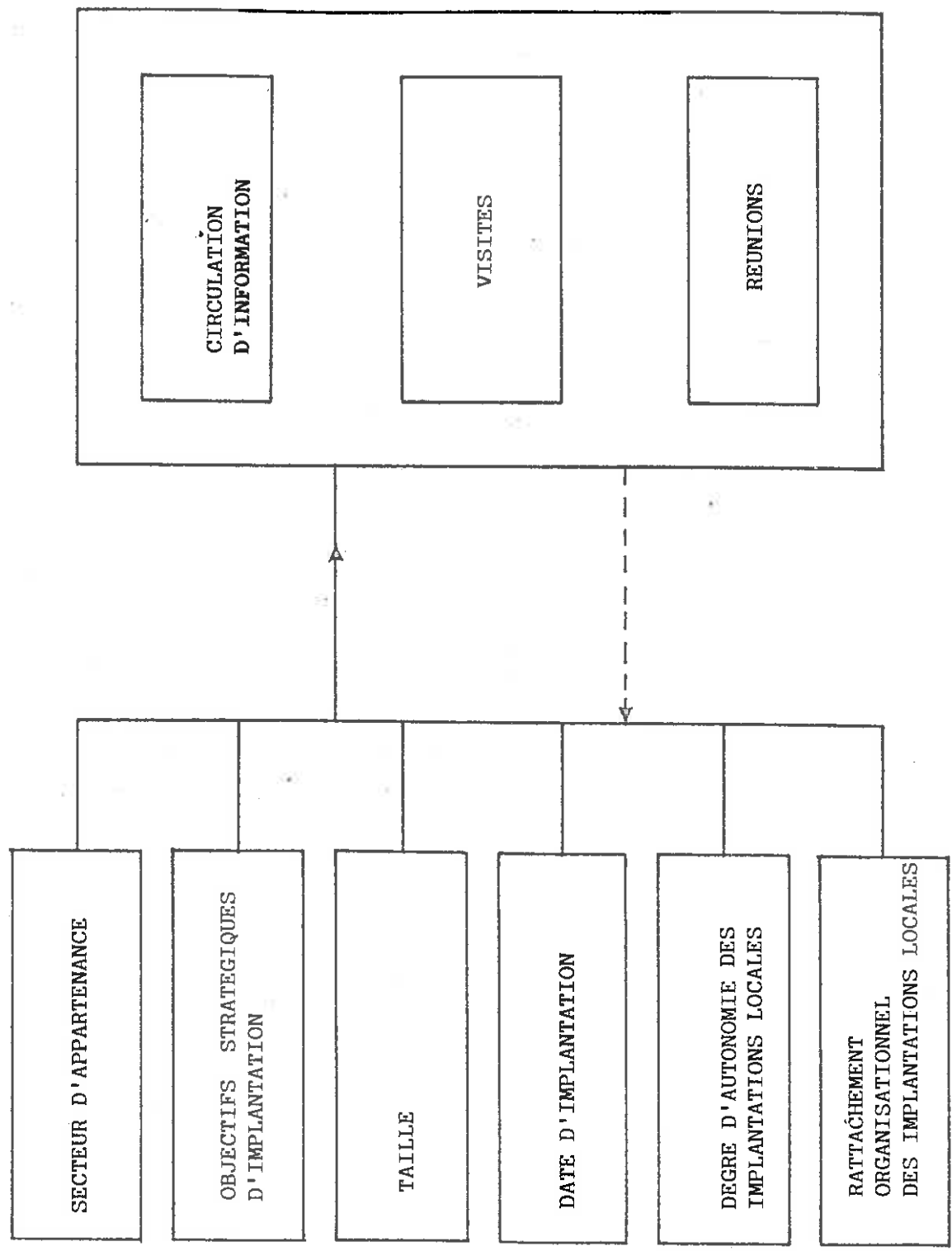


Fig. 3 - Système de détermination contingentielle des mécanismes de coordination

SECTEURS D'ACTIVITE	PERIODICITE DES VISITES					PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES REUNIONS DE COORDINATION		Contacts techniques informels
	Bi-mensuelles	Trimestrielles	Semestrielles	Une fois par an	Régulières mais sans date fixe	Réunions au niveau régional du groupe	Réunions au niveau global du groupe	
Alimentaire			1 33%	1 33%				
Boissons						1 33%		
Chimie lourde		1 50%						1 50%
Parachimie		3 25%	1 8%	2 16%	2 16%	2 16%		
Caoutchouc pneumatique					1 100%			
Verre								1 100%
Construction électr. professionnelle		1 20%	2 40%		1 20%			
Mécanique lourde	1 9%	2 18%			2 18%	1 9%		4 36%
Mécanique de précision		1 100%						
Automobiles et accessoires	2 66%							
Métallurgie - Sidérurgie		1 33%						1 33%
Métaux non-ferreux		1 20%		1 20%				
Papier, Carton, emballage				1 50%	1 50%			
Textile, habillement		2 40%			1 20%	1 20%		
Construction				1 25%	1 25%			
Matériel de construction				1 50%				
Industries diverses				1 100%				
Ingénierie		1 12%		1 12%	3 30%	1 12%		3 37%
Tourisme, hôtellerie			1 33%	1 33%	1 33%	1 33%		
Publicité		1 100%						
Banques-assurances	3 50%	1 20%	1 20%					

1) De la situation correspondant au pourcentage du nombre d'entreprises...

de nos données d'information, ces liens de détermination peuvent être dégagés à partir de leur analyse.

Comme on peut le voir dans le tableau Cool, des implantations locales des 3 entreprises intégrant le secteur alimentaire (toutes ayant moins de 1.000 MF de C.A.) deux reçoivent régulièrement la visite d'un directeur maison-mère (les implantations de Saupiquet et de Atom SA), tandis que l'autre (implantation à caractère commercial de Metayer Aromatiques) reçoit la visite régulière d'un représentant de la Direction Commerciale. En ce qui concerne la périodicité de ces visites, deux implantations reçoivent des visites trimestrielles (1), tandis que la troisième reçoit une seule visite annuelle (Saupiquet). Quant aux visites dans le sens implantations locales / maisons-mères, seulement deux entreprises (2) font venir au siège le directeur de leurs implantations portugaises, une tous les 6 mois et l'autre une fois par an.

Dans le secteur des boissons, à part la filiale de Pernod-Ricard qui est uniquement une structure juridique (3), les deux autres entreprises (La Martiniquaise et Moët Hennessy) font déplacer au Portugal le P.D.G. (La Martiniquaise, et un employé d'une division produit (Moët Hennessy), le premier tous les mois et le deuxième tous les deux mois. Aucune de ces entreprises ne fait venir régulièrement des cadres locaux, ce qui se comprend, non seulement au vu des exigences techniques du secteur et aussi des objectifs stratégiques de l'implantation (approvisionnement en vin de Porto). Dans le deuxième cas, le responsable local participe parfois à des réunions régionales au niveau du groupe.

Dans le secteur de la chimie lourde, les deux groupes implantés, Rhône-Poulenc (4) et CdF Chimie, font déplacer au Portugal des directeurs de département tous les 3 ou 4 mois pour le premier groupe et tous les deux mois (5) pour le deuxième. En ce qui concerne les visites en sens inverse, seul le directeur local de R.P. est régulièrement (tous les 3 mois) appelé à se déplacer jusqu'à la maison-mère. Tandis que CdF Chimie (5) établit, en règle générale des contacts techniques informels avec la maison-mère.

(1) une étant celle du représentant commercial de Metayer Aromatiques

(2) Il s'agit de deux implantations industrielles, Saupiquet et Atom SA.

(3) pour pouvoir exporter des redevances.

(4) Il s'agissait à l'époque de l'enquête du secteur fondamental du groupe dans le pays d'origine avant la stratégie de dégagement de la chimie lourde connue sous le nom de Gandois (P.D.G. du groupe à l'époque).

(5) du moins pendant la période de démarrage d'EPSI.

Dans le secteur de la parachimie, 5 entreprises (toutes de moins de 1.000 MF de C.A.) font déplacer au Portugal leurs P.D.G. (41% du total des entreprises de ce secteur), tandis que 6 entreprises (50% du total d'entreprises de ce secteur) dont 4 ayant moins de 1.000 MF de C.A., font déplacer au Portugal un directeur de département. La périodicité de ces visites est très variable comme on peut le voir dans le tableau Cool. En ce qui concerne les visites dans le sens implantations locales / maisons-mères, on peut voir que la plupart des entreprises de ce secteur (83,3% du total du secteur) font déplacer régulièrement le directeur local au niveau de la maison-mère, selon des périodicités très variées qui vont aussi de la visite mensuelle à la visite annuelle. La variété observée dans la fréquence des visites est liée, comme on peut le voir plus loin, à la diversité des stratégies d'implantation locale des entreprises de ce secteur. Deux entreprises font aussi participer régulièrement leurs cadres locaux à des réunions régionales au niveau du groupe.

Dans le secteur des pneumatiques, la seule entreprise française implantée au Portugal est le groupe Michelin. Son implantation est de caractère commercial et cette caractéristique détermine aussi les modalités de coordination mises en oeuvre par ce groupe pour gérer son implantation portugaise. Ainsi, la filiale locale reçoit, sans date fixe, la visite de représentants commerciaux de la maison-mère, tandis que le directeur locale se déplace aussi sans date fixe au niveau de la maison-mère. Ces données confirment donc, à ce niveau, le caractère un peu marginal pour le groupe de son implantation portugaise (1).

Dans le secteur du verre, la seule implantation française est celle de Saint Gobain dans la Covina. Il s'agit, comme on l'a déjà affirmé, d'une participation minoritaire. Malgré cela, un directeur maison-mère vient tous les mois pour participer aux conseils d'administration de l'implantation. Il y a, en plus, des contacts techniques informels car il existe un contrat d'assistance technique établi entre les 2 entreprises.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle qui nous présente 4 entreprises françaises implantées au Portugal (3 implantations commerciales et une industrielle : celle de CIT-Alcatel), d'après ce que l'on peut voir dans le tableau Cool, ces 4 entreprises font déplacer régulièrement au Portugal un de leurs directeurs, selon des périodicités qui varient entre les 3 mois et le semestre (pour une des entreprises la visite n'a pas de périodicité fixe). En ce qui concerne les visites dans l'autre sens, elles

(1) cf. les motivations stratégiques d'implantation.

— sont réalisées, dans l'ensemble des entreprises de ce secteur, par le directeur local selon une périodicité qui va aussi du trimestre au semestre (en passant par les visites sans date fixe).

Dans le secteur de la mécanique lourde, les entreprises qui font se déplacer régulièrement des cadres maison-mère pour visiter les implantations locales, appartiennent toutes au groupe d'entreprises de moins de 1.000 MF de C.A. Pour ce qui concerne les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A. (Alsthom et CMP), elles ont, pour résoudre les problèmes de coordination, soit un représentant local en permanence (Alsthom), soit une structure de correspondants pour les affaires portugaises au niveau des différents services centraux du groupe (CMP). 4 des entreprises ayant un C.A. inférieur à 1.000 MF (36% du total des entreprises de ce secteur) font se déplacer au Portugal un directeur, deux P.D.G. (18% du total) et un technicien moyen. Pour ce qui concerne la périodicité de ces visites, les réponses plus fréquentes sont celles qui correspondent à des visites mensuelles (3 entreprises) ou trimestrielles (ou tous les quatre mois) (2 réponses). Quant aux visites dans l'autre sens, la plupart des entreprises (6 réponses, 54,5% du total) font se déplacer le directeur local jusqu'à la maison-mère. Deux d'entre elles déplacent seulement un cadre (1). La périodicité de ces visites est aussi très diverse dans ce secteur. On doit remarquer le fait que 4 entreprises (2) ont affirmé résoudre leurs problèmes de coordination au moyen de contacts techniques informels, ce qui semble lié aux caractéristiques et aux contraintes techniques de ce secteur.

Dans le secteur de la mécanique de précision, la seule entreprise française implantée au Portugal, Essilor International, a dans le pays une implantation commerciale ayant un atelier de finissage et d'adaptation de produits. Cette filiale reçoit tous les mois la visite d'un représentant commercial envoyé par la maison-mère. Dans l'autre sens, le directeur local se déplace chaque trimestre pour visiter la maison-mère.

Dans le secteur automobile, les 3 entreprises implantées (Renault, Citroën, Bernard Faure) envoient régulièrement des directeurs au Portugal et deux d'entre elles (Renault et Citroën) envoient aussi d'autres cadres techniques, selon une périodicité qui va des visites mensuelles aux trimes-

---

(1) Généralement un technicien, un comptable, un financier ou un représentant permanent local dans le cas de Alsthom Atlantique.

— (2) dont les 2 de plus grande dimension.

industrielles, en passant par les visites bimensuelles. Les deux groupes automobiles envoient aussi leurs cadres dirigeants ou techniciens pour visiter régulièrement (tous les deux mois) les services de la maison-mère. Les implantations de Bernard Faure n'envoient pas régulièrement leurs cadres locaux à la maison-mère. Ces configurations administratives sont liées aux caractéristiques du secteur et aux contraintes stratégiques des implantations, car les 2 grands groupes automobiles ont des usines de montage (1) au Portugal qui nécessitent un suivi technique plus contraignant de la part des services centraux. Quant à l'implantation de Bernard Faure (2), elle est minoritaire dans les 2 cas et elle est industriellement liée à la présence des deux autres groupes automobiles français.

Dans le secteur de la métallurgie-sidérurgie les deux entreprises implantées sont Usinor et la Compagnie Universelle d'Acétylène et d'Electrometallurgie. La première a une participation minoritaire dans un atelier de préparation et d'adaptation de produits (3). Elle ne fait venir au Portugal, et pas régulièrement, qu'un cadre commercial. En ce qui concerne la CUAEM son implantation est industrielle et est plus importante que les usines similaires que le groupe (4) a en France. De ce fait, le P.D.G. et le secrétaire général se déplacent, tous les deux mois pour le premier et tous les mois pour le deuxième, afin de suivre la gestion de l'implantation locale. En ce qui concerne les visites dans l'autre sens, le directeur local de la CUAEM effectue tous les trois mois une visite au niveau maison-mère.

Dans le secteur des métaux non ferreux, les 3 grands groupes français implantés, P.U.K., Trefimetaux (5) et Peñarroya, ont respectivement une filiale commerciale, une implantation industrielle et une exploitation minière. Pour ce qui concerne l'implantation de P.U.K., elle reçoit la visite d'un directeur maison-mère tous les 3 ou 4 mois. Etant donné l'importance relative de son implantation industrielle au Portugal, le P.D.G. de Trefimetaux vient au Portugal tous les 2 mois. L'unité d'exploitation minière de Peñarroya au Portugal était très importante au niveau du groupe, de ce fait, le directeur général adjoint de sa division Usines se déplaçait au Portugal (6) tous les mois.

(1) Ces données ne concernent pas encore la nouvelle usine de Renault.

(2) Cette entreprise fabrique des sièges pour voitures.

(3) découpage de bobines en acier

(4) qui fait partie du groupe P.U.K.

(5) qui fait partie du groupe mais qui a une gestion autonome

(6) au moins pendant le démarrage de l'affaire.

Quant aux visites dans le sens inverse, le groupe P.U.K. fait se déplacer ses directeurs locaux (de Tréfimétaux et de la filiale locale de commercialisation du groupe) au niveau des maisons-mères, une fois par semestre pour la première et une fois par trimestre pour la deuxième.

Dans le secteur de l'emballage, les 2 entreprises implantées : Lincrusta (1) et les Papeteries de Charentes (2) envoient respectivement un directeur chaque semestre et le P.D.G. chaque trimestre, pour surveiller la gestion de leurs implantations locales. En ce qui concerne les visites dans l'autre sens, on peut voir que Neocel (filiale des Papeteries de Charentes) envoie, sans périodicité fixe, son directeur à la maison-mère, tandis qu'un cadre dirigeant (3) (pas le P.D.G.) de Novembal visitait une fois par an sa maison-mère de l'époque (Lincrusta).

Dans le secteur textile-habillement, 5 entreprises intègrent notre échantillon, presque la totalité des entreprises françaises du secteur implantées au Portugal. Le groupe Dolifus-Mieg a une implantation commerciale qui reçoit tous les trimestres la visite d'un directeur maison-mère. Dans les implantations de production qui cherchent surtout à profiter du bas coût de la main d'oeuvre locale, on assiste à un contrôle assez serré de la part des instances centrales, de ce fait, Montagut et P. et J. Tiberghien envoient chaque mois le P.D.G. pour la première et un administrateur pour la deuxième, afin de superviser leurs affaires locales. En ce qui concerne les deux autres entreprises, A. Segard a deux implantations, une commerciale (4) et une autre industrielle, qui reçoivent une visite trimestrielle d'un de leurs cadres dirigeants (5). Le directeur local de D.M.C. se rend en France chaque trimestre et le directeur local de Montagut se déplace à la maison-mère sans date fixe, seulement quand il y a de nouvelles techniques. Le groupe Segard fait venir le responsable financier local (6) chaque semestre. Ces différences de moyens de coordination sont déterminées par la spécificité des différences stratégiques d'implantation de ces entreprises dans l'espace local, car la supervision d'une filiale atelier a des exigences de coordination de nature et d'un degré différents de celles qui caractérisent les implantations relais et les implantations commerciales.

---

(1) la participation de 49% de Lincrusta dans Novembal a été cédée depuis quelques années.

(2) affaire dont l'entreprise française a pris progressivement le contrôle.

(3) généralement un administrateur ou un technicien.

(4) Empreendimentos Segard et Industrilã.

(5) On n'a pas eu de données sur la filiale de Vitos.

(6) qui est un cadre maison-mère expatrié.

Dans le secteur de la construction, deux des grands groupes français implantés au Portugal, Fougerolle et Dragages et Travaux Publics (1) envoient des directeurs de départements pour surveiller leurs filiales, sans date fixe et une fois par an, respectivement. Cette périodicité diffuse est déterminée par deux facteurs : d'abord, parce que le marché local est relativement marginal pour les activités de ces entreprises, mais aussi parce que le secteur en question n'est pas un secteur extrêmement évolué du point de vue technique et que, de ce fait, les techniciens locaux sont tout à fait capables et qualifiés du point de vue technique pour diriger le déroulement des opérations locales. Dans le cas de l'entreprise T. Louis Menard (2), il s'agit d'une petite entreprise de services techniques qui envoie son directeur général au Portugal chaque trimestre. Pour ce qui concerne les visites en sens inverse, on peut voir que seulement les grands groupes font venir leurs directeurs locaux à la maison-mère, un sans date fixe et l'autre seulement une fois par an.

Dans le secteur des matériaux de construction, les deux implantations (Technal et OFIC SA) sont de caractère commercial, la première ayant un atelier d'adaptation de produit, reçoit la visite du P.D.G. du groupe chaque trimestre tandis qu'un responsable de OFIC vient au Portugal seulement une fois par semestre. Le directeur local de Technal visite une fois par an les services du siège.

Dans le secteur des industries diverses, la seule entreprise implantée, Air Liquide, fait déplacer au Portugal, régulièrement, un de ses directeurs de zone (3) et fait venir en France une fois par an le directeur de la filiale locale, qui est, comme on a déjà pu le voir, une implantation industrielle produisant pour le marché local.

Dans le secteur de l'ingénierie, seulement 4 entreprises (50% du total des entreprises de ce secteur) affirment déplacer régulièrement des cadres maison-mère (3 envoient des directeurs et une un cadre technique) selon une périodicité qui peut être bimensuelle, trimestrielle, annuelle ou sans date fixe. Quant aux déplacements dans l'autre sens, on peut voir que sept (87,5% du total) entreprises ont affirmé envoyer des cadres (dont 6 directeurs d'implantations) régulièrement pour visiter les services de la maison-mère, selon

(1) On n'a pas pu obtenir de données sur la filiale de Dumez qui constitue jusqu'à maintenant une structure uniquement juridique sans activité propre.

(2) Préparation de sols

-(3) On n'a pas pu obtenir l'indication de la périodicité de ces visites.

une périodicité qui va de la visite mensuelle à la visite annuelle en passant par les visites trimestrielles, ou sans date fixe. Les raisons de ce décalage entre les visites de cadres maison-mère aux implantations locales et celles des cadres locaux à la maison-mère, tiennent, sauf dans des situations spécifiques, (1), aux situations contractuelles qui existent entre beaucoup d'entreprises françaises de services, qui ont cédé leurs procédés ou know-how à leurs implantations locales qui les exploitent d'une façon autonome. Dans ce secteur, on peut voir encore qu'un nombre significatif d'entreprises a affirmé avoir des contacts technologiques informels entre la maison-mère et les implantations locales. Ces situations nous semblent aussi significatives des caractéristiques technologiques et des stratégies d'internationalisation correspondantes, spécifiques à ce secteur. Les cadres dirigeants locaux de Technip participent aussi à des réunions régionales au niveau international, dont l'objectif est la résolution des problèmes inhérents aux projets qu'elle poursuit dans le pays.

Dans le secteur du tourisme-hotellerie, qui a, non seulement une technologie particulière, mais aussi une production locale obligatoire, on peut voir que les trois groupes implantés (2) au Portugal envoient régulièrement des directeurs des services centraux pour surveiller la conduite des affaires portugaises, selon des périodicités trimestrielles, semestrielles ou annuelles respectivement. Pour ce qui concerne les visites dans le sens inverse on peut voir que celles-ci se déroulent d'une façon presque similaire aux visites des cadres maison-mère. Un de ces groupes permet aussi aux cadres locaux de participer à des réunions régionales au niveau du groupe.

Dans le secteur de la publicité (mobilier urbain) la seule entreprise française implantée au Portugal (JC Decaux) a établi des contacts personnels entre la maison-mère et l'implantation locale uniquement à travers les visites que le directeur de la filiale portugaise (3) effectue tous les trois mois auprès de la direction du siège.

Dans le secteur des banques - assurances où, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, la totalité des implantations (4) date du début du siècle ou

---

(1) Dans le cas de CERIC où la maison-mère a un cadre local qui a la pleine confiance de l'administration du siège.

(2) Jacques Borel, Havas-Tourisme, Eurest. La première a cédé, depuis 1980, sa participation à Gertal

(3) qui est un cadre maison-mère expatrié

(4) U.A.P., AGF, GAN, La Préservatrice, le Crédit Lyonnais

-du siècle dernier, les implantations sont rattachées aux Directions internationales respectives. C'est le directeur international ou un autre cadre de cette direction qui se déplace au Portugal, selon une périodicité qui peut être bimensuelle ou semestrielle. C'est toujours le directeur local qui se déplace jusqu'aux services du siège selon une périodicité bimensuelle, trimestrielle ou semestrielle.

Après avoir décrit comment les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales varient en fonction du secteur d'appartenance des entreprises-mères, on va voir comment ces mécanismes varient en fonction de la taille des entreprises.

#### 9.2. - Les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales, selon la taille des entreprises-mères :

La dimension des entreprises est un des facteurs de contingence fondamentaux qui conditionne directement leur niveau de complexité. Comme J.Thomson (1) l'a montré, le niveau de complexité des organisations conditionne aussi directement leur niveau d'intégration et de coopération. Le tableau Coo2 peut nous permettre de mettre en évidence certains résultats qui confirment, malgré la partialité des données dont nous disposons, ces conclusions.

Les entreprises où c'est le P.D.G. qui se déplace directement au Portugal pour surveiller les affaires des filiales, se trouvent presque exclusivement dans les tranches de taille inférieures à 500 MF de C.A. Il s'agit de petites et moyennes entreprises (ou groupes) familiales où le P.D.G. centralise non seulement le suivi des affaires nationales, mais aussi le contrôle direct du déroulement des activités d'implantation internationale. En revanche, dans la même logique de détermination, on peut affirmer que la classe de taille qui nous présente un pourcentage relatif plus élevé (42% du total et 50% des réponses) de cadres chargés du contrôle personnel des implantations locales, sans être cadres directeurs, est celle des entreprises de plus de 20.000 MF de C.A.

Cette situation montre non seulement la marginalité, en termes d'importance d'activité, des affaires portugaises pour les groupes les plus importants, mais aussi les possibilités administratives plus étoffées, en termes humains et organisationnels, de ces grands groupes économiques.

- (1) Organisations en action, éd. Mac Graw-Hill op. cit.

CHIFFRE D'AFFAIRE DU GROUPE	INDICATEUR DES VISITES				PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES RÉUNIONS DE COORDINATION		Contacts techniques informels
	Trimestrielles	Semestrielles	Une fois par an Réguliers mais sans date fixe		Réunions au niveau régional du groupe	Réunions au niveau global du groupe	
80.00	1			1			1
6	14%			14%			14%
20.00				1			
				50%			
10.00	4	1	5	3	5		4
	17%	4%	21%	13%	21%		17%
2.00	2	2					1
	28%	28%					14%
1.00		1	1		1		2
		11%	11%		11%		22%
50	6		2	4			2
	26%		8%	17%			8%
10	1	1	2	3	1		
	9%	9%	18%	27%	9%		

ns la situation correspondant au  
e pourcentage du nombre d'entrepri  
l d'entreprises dans chaque ligne.

— Une autre donnée révélatrice des ressources organisationnelles est, quoique d'une façon partielle, la périodicité des visites. D'après le tableau Coo2, 57% des groupes de plus de 20.000 MF de C.A. rendent visite à leurs filiales portugaises, soit une fois par mois, soit tous les deux mois, contre 36% pour les entreprises de moins de 100 MF de C.A. et 26% pour les entreprises ayant entre 500 et 100 MF de C.A. En effet, les déplacements des cadres sont une charge pour les organisations et doivent être justifiés en termes de production de recettes et en termes de ressources internes de paiement. Les données concernant les voyages dans le sens implantation locale / siège nous semblent moins concluantes de ce point de vue. Par contre, les données relatives au pourcentage des réponses sur la participation des cadres locaux dans des réunions régionales au niveau du groupe nous semblent significatives. Elles révèlent, à notre avis, la convergence de deux types de facteurs : le niveau de complexité organisationnelle sur le plan international déjà obtenu par les groupes en question (1) et la relative importance des affaires portugaises pour ces groupes qui se concentrent surtout dans la classe de taille entre 2.000 MF et 10.000 MF de C.A.

L'existence de contacts techniques informels est aussi, contrairement à ce qu'une appréciation superficielle pourrait laisser supposer, révélatrice d'une organisation de rapports déjà bien établie et règlementée, soit au niveau administratif, soit au niveau technologique.

### 9.3. - Les mécanismes de coordination maison-mère / implantations locales selon la date d'implantation :

La gestion des interdépendances internes des organisations qui constitue la coordination, est aussi étroitement dépendante des interdépendances externes des organisations avec leurs environnements.

L'histoire touche les organisations selon deux dimensions interdépendantes, les changements de l'environnement extérieur et les changements organisationnels internes qui y sont liés dans le mouvement chronologique.

Quoique les données recueillies dans notre enquête ne nous permettent pas d'analyser directement l'empreinte des déterminations historiques sur les modalités organisationnelles de coordination entre les maisons-mère françaises

(1) Ce genre de réunions révèle déjà la possession d'une structure d'affaires et d'implantations internationales bien établie.

Date d'implantation	PERIODICITE DES VISITES					PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES REUNIONS DE COORDINATION		Contacts techniques informels
	Bi-mensuelles	Trimestrielles	Semestrielles	Une fois par an	Régulières mais sans date fixe	Réunions au niveau régional du groupe	Réunions au niveau global du groupe	
1850	2		1		2	1		1
1900	33%		16%		33%	16%		16%
1900								
1920								
1920	1	1	1	1				
1930	20%	20%	20%	20%				
1930				1				
1940				50%				
1940					1			1
1950					33%			33%
1950		2	1	3		2		1
1960		25%	12%	37%		25%		12%
1960	1	4	1	1	3			2
1965	6%	26%	6%	6%	20%			13%
1965			1		2			
1970			16%		33%			
1970	1	5	1	4	2	3		2
1975	5%	26%	5%	21%	10%	15%		10%
1975	1	3			2	1		3
1981	7%	21%			14%	7%		21%

correspondant au  
nombre d'entrepri-

et leurs implantations portugaises, à cause de la dynamique stratégique propre aux entreprises, qui ont été obligées d'adapter leurs comportements et leurs structures aux évolutions de l'environnement, on peut néanmoins extraire du tableau quelques interprétations significatives.

Comme on a déjà eu l'occasion de le mettre en évidence, selon leur date d'implantation, les entreprises (ou groupes) sont soumises à un processus de détermination structurelle et à une inertie organisationnelle correspondante, qui laissent non seulement des vestiges anamnestiques, mais aussi des contraintes de structure et de comportements organisationnels.

On peut remarquer à travers les chiffres du tableau Coo3 l'expression de certaines tendances organisationnelles qui ont varié au cours du temps dans le mouvement d'implantation des entreprises françaises au Portugal. A notre avis, les indices les plus évidents (1) qui semblent révéler une certaine accentuation du mouvement d'intégration organisationnelle des entreprises au niveau international, qui a commencé à se manifester à partir des années 60, sont : l'intensification relative des visites régulières de cadres non dirigeants à partir de cette date et aussi l'apparition, exclusivement à partir de cette date, des visites mensuelles de cadres maison-mère aux implantations locales.

Les données relatives à la participation de cadres locaux à des réunions régionales du groupe et à l'existence de rapports techniques informels, semblent aussi pouvoir s'interpréter dans ce sens. Quant aux autres réponses, elles ne nous semblent pas pouvoir être interprétées d'une façon si évidente, en ce qui concerne cette perspective chronologique d'analyse.

#### 9.4. - Les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales selon les objectifs stratégiques d'implantation :

La réalisation organisationnelle des objectifs stratégiques d'implantation détermine l'existence de rapports de coordination spécifiques liés à la nature des interdépendances administratives établies entre les maisons-mères et les implantations locales étrangères.

Dans ce sous-chapitre nous essayerons de voir comment les données de notre questionnaire nous permettent d'analyser comment les mécanismes

(1) quoique d'interprétation non univoque.

Objectifs stratégiques d'implantation	Moyens matériels de communication entre la société-mère et l'implantation (courrier, téléphone, telex...)		TE DES VISITES				PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES REUNIONS DE COORDINATION		Contacts techniques informels
	Rapports mensuels	Rapports trimestriels	Trimestrielles	Semestrielles	Une fois par an	Régulières mais sans date fixe	Réunions au niveau régional du groupe	Réunions au niveau global du groupe	
Approvisionnement en matières premières	6 85%		1 14%	1 14%			1 14%		
Implantations de commercialisation	8 47%		3 17%	2 11%	2 11%			1 6%	
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	3 50%		1 6%		1 16%	1 16%			
Implantations de production pour le marché local	10 38%	2 7%	4 15%		6 23%		4 15%	5 19%	
Implantations de production pour le marché international	3 50%		3 50%	1 16%				1 16%	
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé	1 50%					1 50%			

ent au  
1) sans re-  
crois-  
ses

organisationnels de coordination entre les maisons-mères et les implantations locales varient en fonction des objectifs stratégiques poursuivis par les entreprises françaises implantées au Portugal.

En ce qui concerne les visites de coordination, on peut voir d'après le tableau Coo4 que, malgré la confirmation qu'il nous donne des conclusions dégagées de l'analyse du tableau Coo2 (1), on peut en extraire certaines conclusions sur le niveau de détermination des stratégies sur les modalités de coordination.

Ainsi, on peut voir qu'aucun P.D.G. d'entreprise ayant uniquement des implantations commerciales dans le pays, ne procède à des visites régulières à ces implantations. Ce fait nous semble, en effet, lié non seulement à la nature techniquement moins décisive de ces implantations, mais aussi, à la faible dimension du marché portugais. Les résultats relatifs aux visites régulières de cadres non directeurs, qui se concentrent surtout dans les entreprises de plus de 1.000 MF de C.A. ayant des ateliers ou des usines de montage dans le pays (2), peuvent aussi être interprétés de la même façon.

On peut voir aussi que les cas de visites du P.D.G. se concentrent surtout, soit dans les stratégies d'approvisionnement (dont les résultats relatifs sont surtout importants pour les petites et moyennes entreprises (3)), soit dans les PME ayant des implantations qui produisent pour le marché intérieur, mais pour lesquelles les activités au Portugal sont très importantes (4), ou qui ont des processus de production locaux importants pour les activités internationales de leurs groupes (5).

Par contre, en ce qui concerne les données relatives aux visites aux implantations locales de directeurs du siège, l'interprétation nous paraît nettement moins évidente. La périodicité de ces visites semble aussi confirmer quelques conclusions déjà tirées. En effet, on peut voir que les visites mensuelles se concentrent presque exclusivement dans les entreprises poursuivant des stratégies d'approvisionnement (celles-ci ayant également un pourcentage élevé de visites bimensuelles), de production pour le marché local, de production

(1) Le niveau hiérarchique des cadres qui procèdent à des visites régulières des implantations locales est déterminé en grande partie par la dimension de la maison-mère.

(2) Renault, Citroën, Essilor International.

(3) par ex. La Martiniquaise et les Mines de Borralha

(4) par ex. Machines Chambon, Valentine, Lorilleux Lefranc, Pap.de Charentes, Prepac.

(5) par ex. Montagut, CUAEM, P.et J.Tiberghien

pour le marché international et de production internationalisée qui, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, exigent (surtout les premières et les deux dernières), bien que pour des motifs différents, un plus fort degré d'intégration organisationnelle.

On doit encore remarquer que la fréquence trimestrielle de visites se situe surtout dans les filiales commerciales et dans les filiales relais (1). Pour les premières, on peut affirmer que la fréquence des visites trimestrielles est, en effet, normale pour les visites commerciales à l'étranger, surtout pour un marché avec les caractéristiques du portugais. La variété de fréquence des visites liées aux implantations de production pour le marché interne est fonction du nombre relativement élevé de ces implantations, où apparaissent, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, de grandes diversités de modalités de gestion.

En ce qui concerne les visites dans le sens implantations / maisons-mères on peut observer, que, pour un grand nombre d'entreprises, de telles visites n'ont pas lieu. Les entreprises qui présentent un taux de déplacement de cadres important se trouvent surtout dans les groupes de celles qui poursuivent des objectifs commerciaux (avec un atelier de montage) ou de production pour le marché international. Ces objectifs exigent, en effet, un degré élevé d'intégration technique et administrative entre les maisons-mères et leurs filiales. Cette exigence d'intégration semble aussi se manifester, quoique d'une façon moins évidente, pour les implantations commerciales (où les exigences d'uniformisation internationale des stratégies de marketing se font de plus en plus contraignantes, malgré les spécificités des marchés) et les implantations de production pour le marché local, dont un des facteurs stratégiques d'implantation fondamental réside, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, dans la possession d'une technologie spécifique. Cet aspect semble aussi expliquer le fait que la participation des cadres locaux à des réunions régionales au niveau du groupe et les contacts techniques informels se concentrent aussi dans cette dernière catégorie d'entreprises. Les données concernant la périodicité des visites, semblent confirmer en partie (quoique d'une façon non directement univoque) les conclusions déjà avancées.

Malgré leurs limitations, les données présentées dans le tableau Coo4 nous mettent en évidence que les spécificités liées aux stratégies d'implantation déterminent en grande partie les systèmes d'interdépendance et les mécanismes

(1) produisant pour le marché intérieur.

-de coordination mis en oeuvre entre les implantations locales et les instances dirigeantes du siège.

Dans le prochain sous-chapitre nous essaierons d'analyser de quelle façon les structures organisationnelles déterminent les configurations prises par ces mêmes mécanismes de coordination.

#### 9.5. - Les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales selon les modalités de rattachement organisationnel des implantations au niveau du siège :

La théorie des organisations nous montre qu'un des instruments fondamentaux de coordination réside dans le design de la structure organisationnelle (1). De ce fait, il doit y avoir une correspondance entre ce design et les modalités instrumentales de coordination qui y correspondent.

Dans le cadre de notre enquête, nous allons essayer d'analyser, d'après les données du tableau Coo5, de quelle façon les mécanismes de coordination mis en oeuvre par les instances centrales des groupes pour gérer les implantations locales, varient en fonction des modalités structurelles de rattachement organisationnel existant entre les implantations locales et les instances centrales de ces groupes.

En ce qui concerne les visites dans le sens maisons-mères / implantations locales, on peut remarquer à la lecture du tableau Coo5, qu'en conformité avec les contraintes de la logique organisationnelle, il existe une correspondance structurelle entre le rattachement organisationnel des implantations et le niveau hiérarchique des cadres qui réalisent ces visites périodiques de coordination.

Ainsi, toutes les filiales qui reçoivent la visite directe d'un P.D.G. se trouvent dans une situation de rattachement direct à ce P.D.G.. Les filiales rattachées à un département d'exportation reçoivent, soit la visite d'un directeur, ou d'un cadre moyen de ce département. Cette situation arrive aussi avec la plupart des autres modalités de rattachement organisationnel, sauf pour les filiales rattachées à des divisions géographiques et à des structures matricielles qui reçoivent toutes, surtout, la visite de cadres maison-mère

(1) cf. James Thomson - Organisation in action op. cit.

Rattachement organisationnel des implantations locales	Moyens matériels de communication entre la société-mère et l'implantation commerciale	PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES RÉUNIONS DE COORDINATION			Contacts techniques informels
		Réunions régulières mais sans date fixe	Réunions au niveau global du groupe	Réunions au niveau régional du groupe	
L'implantation portugaise dépend d'un Département d'exportation	3 43%				
L'implantation portugaise dépend du PDG ou de la DG de la Société-mère	16 55%	4 13%		3 10%	2 7%
L'implantation portugaise dépend d'une Division Internationale	4 33%	3 25%			2 16%
L'implantation portugaise dépend d'une Division Produit	3 33%	1 11%		1 11%	3 33%
L'implantation portugaise dépend d'une Division Géographique	3 100%	2 66%		2 66%	1 33%
L'implantation portugaise dépend d'un Département fonctionnel	4 36%	1 9%			1 9%
L'implantation portugaise est gérée à travers une structure matricielle		1 50%		1 50%	1 50%
L'implantation portugaise dépend d'une entreprise à vocation fonctionnelle	2 40%				

(1) On correspondant au  
 Dans le nombre d'entreprises  
 croisées dans chaque ligne.  
 ses

—ayant le statut de directeurs (1).

La périodicité de ces visites semble aussi varier selon le cadre structurel où elles s'insèrent, quoique de façon moins évidente. Les périodicités plus rapprochées (mensuelles, bimensuelles, trimestrielles) semblent s'articuler surtout avec les modalités structurelles plus fréquentes (2), tandis que les périodicités non fixes nous apparaissent liées à des rattachements à des divisions géographiques des départements fonctionnels, ou des structures matricielles (ici liées à la gestion des projets).

Quant aux visites en sens inverse, on peut voir que les filiales rattachées à des P.D.G. ou à des divisions produits envoient tendanciellement plus que les autres entreprises ayant d'autres solutions organisationnelles leurs cadres locaux pour visiter les maisons-mères.

Les visites de cadres autres que les directeurs des implantations locales se concentrent aussi dans les modalités de structure organisationnelle les plus fréquentes, en particulier dans les implantations rattachées au P.D.G.

En ce qui concerne la périodicité de ces visites, on peut remarquer que les visites mensuelles se concentrent surtout dans les implantations rattachées à des divisions internationales (pour la plupart) ou à des divisions produits, tandis que les visites bimensuelles se concentrent exclusivement dans les implantations rattachées à des P.D.Gs. ou à des divisions internationales. Les autres périodicités (3) ne semblent pas être liées d'une façon univoque aux modalités de structure organisationnelle, sauf pour ce qui concerne celles réalisées par les cadres d'implantations rattachées à des départements d'exportations, qui ont exclusivement des périodicités trimestrielles et semestrielles (4).

L'existence de contacts techniques informels et la participation de cadres locaux à des réunions régionales, semble aussi se distribuer d'une façon logique, selon les modalités organisationnelles (les implantations rattachées à des départements d'exportation ou à des sociétés à vocation

(1) Directeurs de projets dans le cas des filiales ou des implantations rattachées à des structures matricielles.

(2) rattachement au PDG, à une division internationale ou à une division produit.

(3) Trimestrielles, semestrielles, annuelles ou sans date fixe.

(4) Ce qui semble lié aux exigences et aux rythmes normaux des contacts commerciaux au niveau des implantations étrangères.

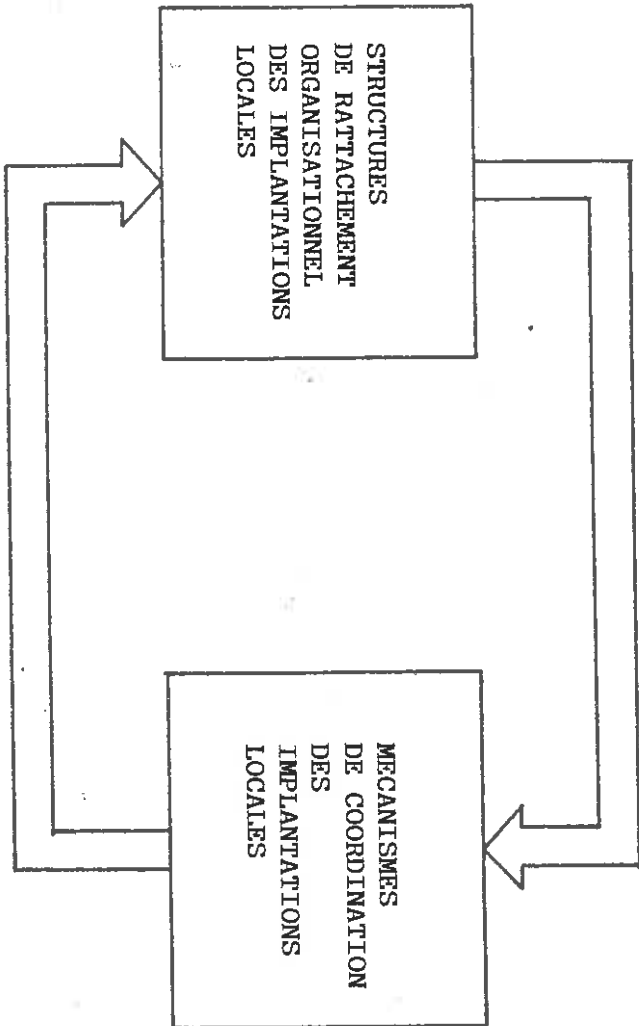


Fig. 4 - Interdépendance structures de rattachement organisationnel / mécanismes de coordination

-fonctionnelle en sont exclues) sans que toutefois on puisse en tirer des conclusions sûres quant à cette distribution.

Après avoir mis en évidence les liens d'interdépendance existant entre les structures de rattachement organisationnel et les modalités de coordination mis en oeuvre par les instances centrales des groupes français pour gérer leurs implantations portugaises (cf. fig.4) on va ensuite analyser de quelle façon ces modalités varient selon le degré d'autonomie stratégique dont jouissent les implantations locales.

#### 9.6. - Les mécanismes de coordination maisons-mères / implantations locales selon le degré d'autonomie des implantations :

Comme on l'a déjà vu, la nature et le degré de coordination au sein d'une organisation, sont étroitement liés au niveau des exigences d'interdépendance qui se manifestent entre les différents segments de cette organisation (1).

De ce fait, le degré d'autonomie décisionnelle dont jouissent les implantations locales doit être un des facteurs déterminants des mécanismes de coordination mis en oeuvre entre les maisons-mères et ces implantations. Essayons de voir cette hypothèse au vu des données fournies par le tableau Coo6 (2).

Comme on peut le voir, les visites du P.D.G. correspondent surtout à des entreprises qui ne jouissent pas d'autonomie stratégique. Les entreprises locales visitées par leurs P.D.Gs., jouissant d'une autonomie stratégique, correspondent généralement soit à des associations minoritaires de PME's (par ex. Prepac) soit à des cas de confiance personnelle envers les cadres locaux (par ex. chez Valentine) de la part des cadres dirigeants du siège.

Cette tendance semble confirmer les résultats obtenus dans d'autres enquêtes (3) qui nous indiquent que la situation de rattachement direct des filiales étrangères au P.D.G. des groupes, correspond à un stade, qui fait, en

(1) cf. J. Thomson - Organisation in action op. cit.

(2) Comme a déjà eu l'occasion de l'affirmer, ces données correspondent à des réponses fournies par les responsables des entreprises et ne résultent pas d'observations objectives. De ce fait, les conclusions suivantes devront être interprétées avec une certaine dose de prudence.

(3) cf. L.Franko - European Multinationals op. cit., C.A. Michalet - Les implantations étrangères en France, Stratégies et Structures, op. cit., M.Brooke et H.Reemers - La stratégie de l'entreprise multinationale, op. cit., J.Stopford et L.Wells - Managing the multinational entreprise op. cit.

Degré d'autonomie  
des implantations  
portugaises

	PARTICIPATION DES CADRES LOCAUX À DES REUNIONS DE COORDINATION			Contacts techniques informels
	Réunions régulières mais sans date fixe	Réunions au niveau global du groupe	Réunions au niveau régional du groupe	
Implantations ayant de l'autonomie pour formuler leur propre politique	7		2	3
Implantations dont les choix politiques sont formulés au niveau de la Société-mère	5		3	5
Les choix de politique au niveau de l'implantation sont formulés à travers un dialogue entre la Société-mère et les dirigents locaux				

1) Dans le tableau ci-dessus, la somme des chiffres correspond au total des implantations.

général, immédiatement suite au processus initial d'implantation à l'étranger et où les filiales sont strictement dirigées et contrôlées par la haute direction de leurs groupes.

Comme on peut le voir, la tendance s'inverse, en ce qui concerne les visites locales des directeurs et des techniciens de la maison-mère. Ainsi, pour ce qui concerne ces derniers, il s'agit souvent de cadres moyens venant surveiller le fonctionnement d'affaires qui sont marginales ou uniquement commerciales pour la maison-mère (cf. OFIC SA).

En ce qui concerne les périodicités de ces visites, on peut voir aussi qu'il existe une tendance nette des visites fréquentes (mensuelles et bimensuelles) à se concentrer dans le groupe d'entreprises dont les filiales ne disposent pas d'autonomie pour formuler leur propre politique. En effet, dans ces implantations, la dépendance stratégique s'accompagne généralement d'un contrôle plus serré de la conduite des affaires courantes. Comme on peut le voir également, les implantations jouissant d'une autonomie stratégique reçoivent en majorité des visites moins fréquentes (trimestrielles, semestrielles, annuelles ou sans date fixe).

Les données relatives aux visites dans le sens implantations locales / maisons-mères nous fournissent aussi, comme on peut le voir dans le tableau Co06, des données qui confirment les conclusions précédentes. Les périodicités de visites plus rapprochées sont aussi surtout liées aux implantations ne disposant pas d'autonomie stratégique.

La répartition des réponses nous semble également significative (1) en ce qui concerne la participation des cadres locaux à des réunions régionales et l'existence de contacts techniques informels, qui se concentrent en majorité dans les implantations qui ne jouissent pas d'autonomie stratégique. Ces situations sont, en effet, généralement liées à des niveaux d'intégration organisationnelle plus accentués.

On a mis en évidence dans ce chapitre de quelle façon les mécanismes administratifs de coordination mis en oeuvre par les instances centrales des groupes enquêtés pour gérer leurs implantations locales, constituent de véritables moyens d'intégration de ces implantations locales dans leur espace organisationnel spécifique.

---

(1) Malgré le fait que le nombre peu élevé des réponses ne nous permette pas d'en tirer des conclusions très sûres.

On a aussi analysé, en termes descriptifs, de quelle façon ces mécanismes de coordination varient en fonction de certains facteurs de contingence organisationnelle que l'on a sélectionnés.

Dans le chapitre suivant nous allons essayer d'étudier une autre dimension (matérielle et logistique) de l'intégration des implantations locales dans l'espace organisationnel des groupes où elles s'insèrent : la circulation de produits entre les implantations locales et les autres segments des groupes respectifs, y compris les entreprises-mères.

CHAPITRE X

LES FLUX DE MARCHANDISES ENTRE LES IMPLANTATIONS LOCALES  
ET LE RESTE DU GROUPE

- 10 - LES FLUX DE MARCHANDISES ENTRE LES IMPLANTATIONS LOCALES ET LE RESTE DU GROUPE

On a eu l'occasion de mettre en évidence dans les précédents chapitres, que pour mettre en application leurs stratégies d'implantation internationale les entreprises multinationales organisent la structuration d'un espace administratif interne qui s'inscrit dans le territoire géographique de leurs pays d'implantation pour permettre la réalisation de leurs objectifs et de leurs programmes d'action au niveau international.

Un des domaines les plus importants où cette structuration administrative se manifeste plus directement au niveau des systèmes de gestion spécifiques de l'action internationale, consiste dans les flux de marchandises qui, dans la plupart des cas, sont inhérents à cette action au niveau international et suscités par cette même action.

Comme plusieurs auteurs l'ont mis en évidence (1), les stratégies d'implantation internationale des F.M.N. déterminent directement la création de flux internationaux de marchandises qui leur sont spécifiques. Ces flux sont gérés par les centres de gestion de ces entreprises.

Contrairement à ce que préconise la théorie économique classique et néo-classique du commerce international, les flux de marchandises ne se réalisent pas d'une façon abstraite entre des pays considérés eux-mêmes comme des unités abstraites, mais sont le produit de décisions d'agents et d'organisations concrets qui inscrivent leurs stratégies dans leurs espaces géographiques d'opération. L'analyse des flux de marchandises à l'intérieur des groupes multinationaux constitue un exemple concret qui nous prouve l'irréalisme de la théorie classique du commerce international. En effet, ces flux ne peuvent s'expliquer et s'analyser que dans une optique stratégique et organisationnelle qui nous permette de mettre en évidence la dynamique opérationnelle des acteurs respectifs dont les décisions et les structures d'organisation déterminent et modèlent les orientations géographiques et les caractéristiques quantitatives et qualitatives de ces flux.

---

(1) cf. C.A.Michalet - Le capitalisme mondial op. cit., M.Brooke et H.Reemers - La stratégie de l'entreprise multinationale op. cit., J.Stopford and L. Wells - Managing the multinational enterprise, op. cit., R. Vernon - Les entreprises multinationales op. cit., F.Perroux - Dialogue des monopoles et des nations - éd. PUG, Grenoble, 1982.

— Comme on le verra par la suite, les données recueillies par notre enquête ont confirmé pleinement cette perspective, en nous permettant de mettre en évidence, d'une façon descriptive suffisamment complexe, la façon dont les stratégies d'implantation internationale des entreprises déterminent et façonnent la structure des flux de marchandises qui y sont liés.

Cette dimension matérielle et logistique de l'intégration organisationnelle implantations locales / instances centrales des groupes est représentée par notre modèle systémique d'analyse dont le segment pertinent à ce chapitre peut être représenté en terme graphiques (cf. fig.1).

Pour des raisons d'économie et de logique d'exposition on a divisé ces flux intra-groupe en deux parties :

- 1) les achats des implantations portugaises à l'intérieur du groupe.
- 2) Les ventes de l'implantation portugaise à l'intérieur du groupe.

Ces données nous permettent de mettre en évidence la spécificité des liens de dépendance commerciale gérés par le système organisationnel des entreprises en question. On a aussi obtenu des données sur la coordination organisationnelle de ces flux, ce qui nous permet ainsi de répondre en partie dans ce domaine spécifique à notre interrogation sur le mode de gestion de ces flux de marchandises intra-groupe.

#### 10.1. - Les achats (1) de l'implantation portugaise à l'intérieur du groupe :

Comme on a seulement pu obtenir très peu de données quantitatives sur les flux intragroupe, on a décidé de ne présenter que des données qualitatives sur l'orientation de ces flux et les processus administratifs de coordination qui les gèrent à l'intérieur des groupes respectifs. Ces données, malgré leur insuffisance quantitative, peuvent nous permettre de mettre en évidence la configuration structurelle des flux matériels de marchandises créés par les stratégies d'implantation des entreprises françaises au Portugal.

Comme on peut le voir à partir des données du tableau F1, la forme des flux intra-groupe est directement façonnée par le type de stratégie

---

(1) Ces achats se concrétisent en formes diverses selon les stratégies d'implantation, ils peuvent prendre les formes d'achats en régime d'importation proprement dite, ou en régime de draw-back s'il s'agit d'un système de production international.

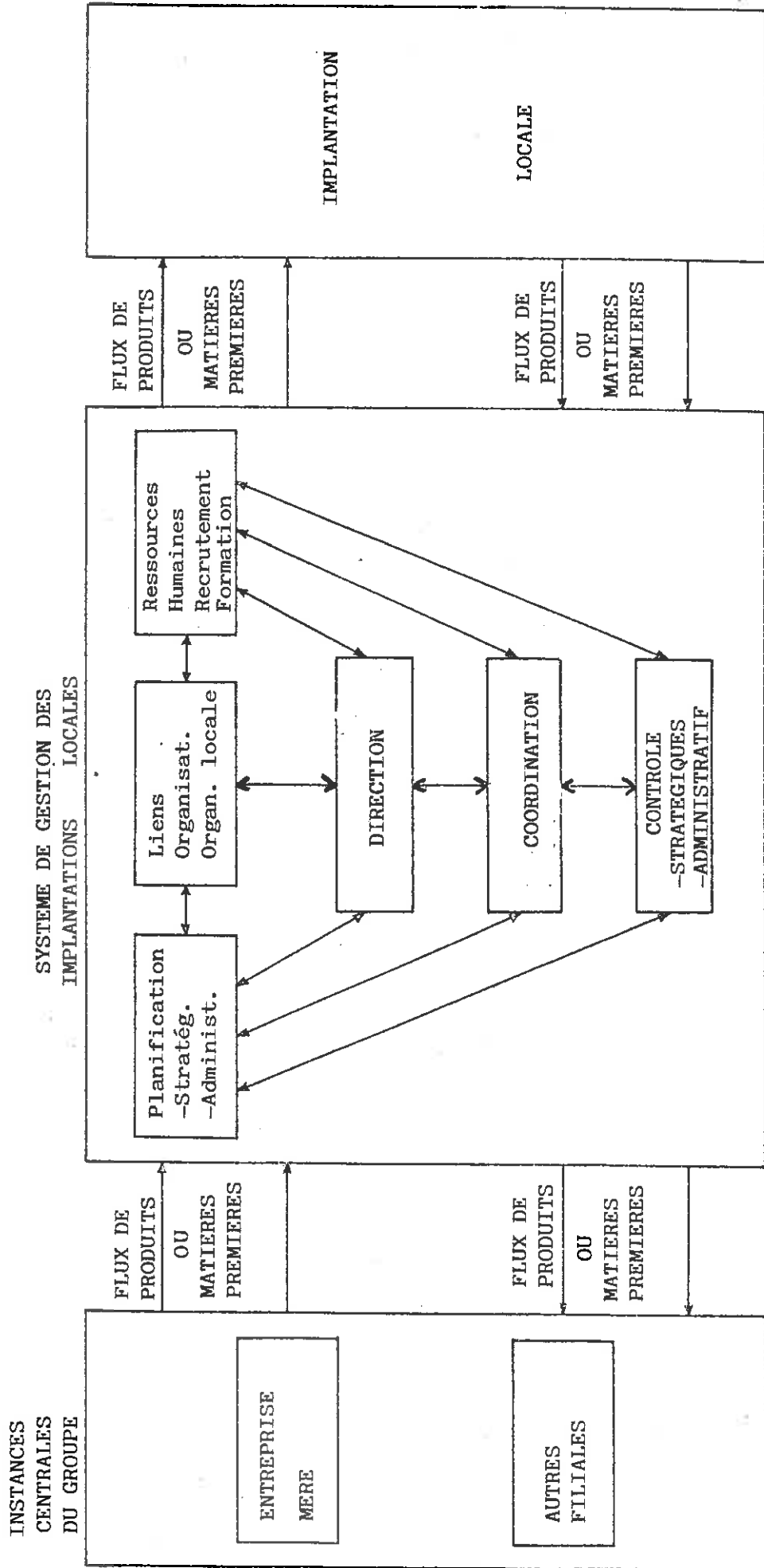


Fig. 1 - Système de gestion des flux de produits entre les implantations locales et les autres instances des groupes respectifs.

d'implantation poursuivi par les entreprises en question. Les filiales (1) qui se sont implantées avec un objectif d'approvisionnement en matières premières (2) n'ont pas mis en place de processus réguliers d'approvisionnement à l'intérieur du groupe car elles s'intéressent uniquement à une stratégie d'approvisionnement en sens inverse (implantation locale / groupe ou marché international).

Les filiales de commercialisation, avec ou sans atelier de montage, peuvent s'approvisionner, soit directement auprès de la maison-mère (ce qu'elles font en général), soit au niveau des filiales en France ou hors de France (3) (les premières en produits finis et les deuxièmes en composants et éléments semi-finis). Les opérations correspondant à ces flux peuvent, selon les groupes, être coordonnées, soit par le directeur local, soit par le département d'exportation du siège.

En ce qui concerne les filiales de production pour le marché intérieur, 50% d'entre elles (treize) (4) déclarent s'approvisionner aussi en éléments et composants auprès de la maison-mère (ou d'une autre filiale du groupe). Pour les entreprises poursuivant ce genre de stratégie, on trouve aussi des cas où les implantations locales (sept) s'approvisionnent également en équipement auprès de la maison-mère, ou d'une autre filiale en France. La coordination de ces flux se fait, selon les groupes (5), soit par la direction locale, soit par un département fonctionnel de la maison-mère, soit par le département d'exportation du siège, soit par une division produit, ou même, dans le cas des groupes de dimensions plus réduites, par la direction générale de la maison-mère.

Dans le cas de filiales produisant des produits finis pour le marché international (6) (y compris la France), il peut exister aussi des relations régulières d'approvisionnement des implantations locales auprès de la maison-mère, ou d'autres filiales du groupe. Etant donné les exigences spécifiques de gestion des opérations exigées par ce type de stratégie, la coordination de ces processus

---

(1) ou de simples implantations

(2) en vin de Porto, produits miniers, poissons ou pulpe de tomate

(3) généralement l'Espagne, pour le cas du Portugal

(4) beaucoup d'entreprises ayant des filiales de production pour le marché intérieur portugais ont déclaré ne pas avoir de flux d'approvisionnement dans le sens maison-mère / implantation locale (par ex. Valentine, Lorilleux Lefranc, Laboratoires Delagrangé, Servier, Ets Berthelat.)

(5) On doit tenir compte aussi de la perspective personnelle de nos informateurs.

(6) par ex. filiales de CIT-Alcatel, Eurélectric, P. et J. Tiberghien.

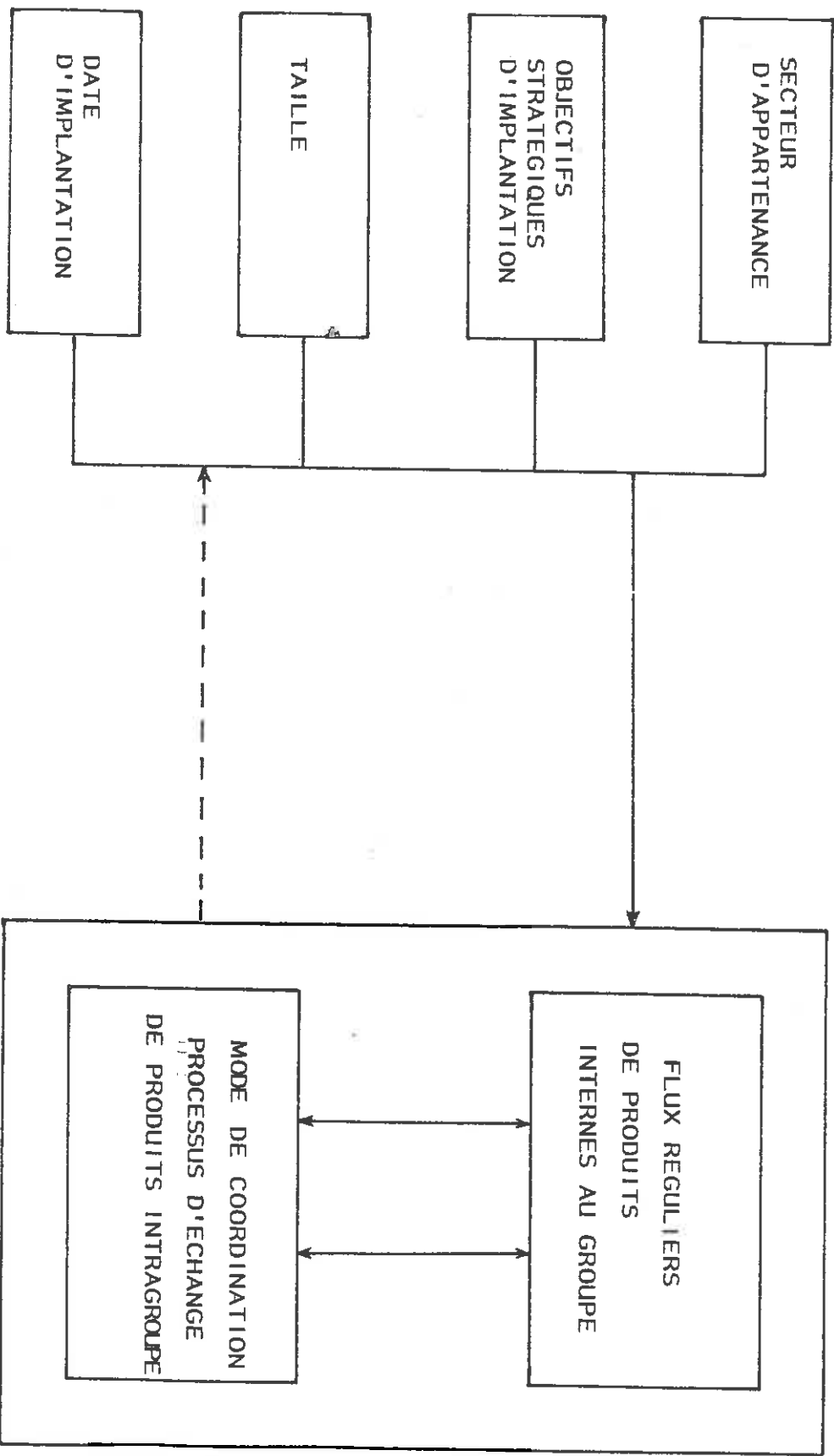


Fig. 2 - Schéma du système de détermination contingentielle des flux de produits entre les implantations locales et les autres unités des groupes multinationaux

	ACTION	
	ESSUS	
	ANNEMENT DES	
	NS LOCALES	
	de la Societe-mere	
	Direction-Generale de la Societe-mere	
	Direction Produit de la Societe-mere	
Objectif d'im		
Approv en pr		
Impl commer		
Impla comme ayant u montage de		
Impla <sup>3</sup> produc mar <sup>1</sup> %	1 4%	2 7%
Impla <sup>1</sup> produ marche <sup>6</sup> %	1 16%	
Impla <sup>1</sup> product a ur p <sup>0</sup> % inter	1 50%	

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

-d'approvisionnement est, ici, réalisée exclusivement, soit par des départements fonctionnels du siège (pour les grands groupes), ou par la direction générale du siège (pour les groupes de petites dimensions).

Dans le cas des entreprises dont les implantations locales sont intégrées à un processus de production internationalisé (1), les processus d'approvisionnement correspondants (en semi-produits et composants) se font, selon les groupes, soit auprès des maisons-mères (2), soit auprès d'une filiale étrangère (3). Ces flux étant coordonnés respectivement par la Direction générale (2) ou par un département fonctionnel (3).

Quoiqu'il n'existe pas de correspondance bi-univoque entre la stratégie d'implantation et le secteur d'activité (cf. chapitre 4), l'appartenance sectorielle constitue une des contraintes les plus importantes pour la détermination de la dynamique concurrentielle des stratégies. De ce fait, et dans une perspective de complexité descriptive, les données du tableau F2 nous permettent de compléter (en vue d'une ventilation sectorielle très détaillée) celles du tableau F1. En effet, il met en évidence la répartition sectorielle des entreprises qui se sont implantées au Portugal pour poursuivre, soit des stratégies de commercialisation, soit des stratégies de production (pour le marché local ou international) et les processus de flux de marchandises intra-groupe qui y sont liés.

Chaque ligne du tableau doit être analysée au vu de la dynamique particulière de chaque secteur.

Dans le secteur alimentaire, la seule entreprise qui effectue des approvisionnement auprès de la maison-mère est Metayer Aromatiques qui a pris, depuis 1973, une participation dans une entreprise portugaise qui transforme, pour le marché local, des semi-produits fabriqués par la maison-mère française. Les autres entreprises du secteur implantées au Portugal, Saupiquet et Atom SA, produisent sur place à destination du marché international, en transformant des matières premières locales (poissons et tomates respectivement).

Dans le secteur des boissons, il n'existe pratiquement pas de flux d'approvisionnement des implantations portugaises à l'intérieur de leurs groupes.

---

(1) par ex. Renault et Montagut

(2) par ex. Montagut

(3) par ex. Renault

TABEAU F 2 (1)

SYSTEMES D'APPROVISIONNEMENT DES IMPLANTATIONS LOCALES

FILIALES DE	IMPLANTATIONS DE		IMPLANTATIONS DE PRODUCTION POUR LE MARCHÉ INTERIEUR PORTUGAIS	IMPLANTATIONS DE PRODUCTION DE MARCHÉ FRANCAIS	IMPLANTATIONS DE PRODUCTION DE MARCHÉ INTER.	IMPLANTATIONS DE PRODUCTION INTE- GRES A DES PRO- CESSUS PRODUCTIFS INTERNATIONALISES	COORDINATION DU PROCESSUS
	IMPLANTATIONS DE MONTAGE POUR LE MARCHÉ INTERIEUR	IMPLANTATIONS DE PRODUCTION POUR MARCHÉ FRANCAIS					
COMMERCIALISATION			APPROVISIONNEMENT EN COMPOSANTS MATERIES-PRE- MIERES, SEMI-PRODUITS.	APPROVISIONNEMENT EN EQUIPEMENT	APPROVI- SIONNE- MENT EN COMPO- SANTS.	APPROVISIONNEMENT EN COMPOSANTS.	
	table	table					
Ingénierie							
Tourisme, hôtellerie							
Publicité							1 100%
Banques-assurances							
			100%				100%

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 indiquée le pourcentage du nombre d'entreprises prises qui se trouvent dans la situation correspondant au croisement ij par rapport au nombre total d'entreprises dans chaque ligne.

INFORMATION FIL DESSUS APPROVISIONNEMENT DES COMMERCES LOCALES	
Approvisionnement auprès de la Société-mère	10
Approvisionnement auprès d'une filiale de la Société-mère	5
Direction-Générale de la Société-mère	4
Direction Produit de la Société-mère	2

(1) RESULTATS GLOBAUX

La grande majorité des implantations ont, comme objectif, l'approvisionnement local en vin de Porto (1) qui est commercialisé en France par les sociétés-mères.

Dans le secteur de la chimie lourde (2), le groupe Rhône-Poulenc a une implantation commerciale qui s'approvisionne en produits finis auprès de la maison-mère, ou d'autres filiales du groupe. La participation de CdF Chimie chez EPSI a déterminé la fourniture par ce groupe à sa filiale portugaise, de certains équipements. Les départements responsables de la coordination de ces flux sont, dans le cas de Rhône-Poulenc, le département d'exportation du siège, tandis que dans le cas de CdF Chimie c'est la direction internationale qui en est chargée.

Dans le secteur de la parachimie, certaines implantations commerciales s'approvisionnent, soit directement auprès de la maison-mère (par ex. Xylochimie ou Expanscience cette dernière entreprise exportant aussi des produits fabriqués par d'autres filiales françaises). En ce qui concerne les entreprises de ce secteur ayant implanté des filiales de production pour le marché intérieur, le lien de dépendance commerciale maison-mère / filiale locale se maintient souvent à travers la fourniture par la première d'éléments ou semi-produits de base. Ainsi, les filiales portugaises des groupes Roussel-Uclaf, L'Oréal Rhône-Poulenc Films (La Cellophane) et la Société Française Duco, importent une grande partie de leurs éléments de base à partir de leurs maisons-mères.

Cependant, dans ce secteur, beaucoup d'entreprises ont affirmé ne pas effectuer de ventes de marchandises dans le sens maisons-mère / implantations locales. Ce sont : Valentine, Lorilleux Lefranc, Laboratoires Delagrangé, Servier, Dérivés Résiniques et Terpiniques, Dubernard Hospital. Comme on aura l'occasion de le voir, les flux reliant les implantations locales au centre sont constitués aussi de services ou étant de nature financière, opérations qui suscitent la création de structures de dépendance organisationnelle tout aussi contraignantes que celles liées aux flux de produits. En ce qui concerne Lorilleux Lefranc et Valentine il n'existe aucun flux de produits entre leurs implantations locales et leurs maisons-mères, tandis que pour les Dérivés Résiniques et Terpiniques et Dubernard Hospital (Sanofi) il existe un flux régulier de vente de produits locaux à leurs maisons-mères françaises. Les unités organisationnelles chargées de la coordination de ces flux sont, dans certains cas,

(1) La Martiniquaise et Moët Hennessy

(2) La classification de Rhône-Poulenc dans ce secteur relève du fait qu'on traite des données antérieures à 1979, date à partir de laquelle la stratégie Gandois de dégagement du groupe de la chimie lourde a été mise en application.

- la direction locale, dans d'autres, les départements d'exportation du siège.

Dans le secteur des pneumatiques la filiale locale de Michelin commercialise sur le marché local des produits fabriqués surtout hors de France (en Angleterre, Italie, RFA et Hollande). Les opérations d'approvisionnement correspondantes sont dirigées par le directeur local.

Dans le secteur du verre, la filiale minoritaire de SGPM, qui produit surtout pour le marché intérieur, importe des semi-produits (float-glass pour transformation locale en verre trempé) à partir de la filiale espagnole du groupe (La Cristalaria Española).

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, la majorité des implantations sont de commercialisation : Thomson CSF (1), Honeywell Bull, La Télémécanique électrique. Ces filiales importent des produits finis (1) de leurs maisons-mères. En ce qui concerne les filiales locales d'entreprises du secteur produisant pour le marché international (CIT-Alcatel et Eurelectric), elles s'approvisionnent aussi en pièces détachées et en semi-produits auprès de leurs maisons-mères. La coordination des flux de produits à l'intérieur des groupes de ce secteur est réalisée, dans le cas des filiales commerciales, soit par la direction locale, soit par le département commercial du siège. En ce qui concerne les filiales de production pour le marché international, étant donné les exigences de contrôle technique des processus liés à ce type de stratégie d'implantation internationale, la coordination est assurée, soit par un département fonctionnel, soit par une direction produit du siège.

Dans le secteur de la mécanique lourde, les 2 filiales de commercialisation, des Moteurs Baudouin et des Cintreuses Mingori importent directement des produits finis de leurs maisons-mères. Pour ce qui concerne les filiales qui produisent pour le marché intérieur portugais, deux situations se présentent :

1) les filiales qui appartiennent au même secteur que la maison-mère, s'approvisionnent en semi-produits ou composants auprès de leurs maisons-mères, ou d'autres filiales françaises (par ex. les filiales d'Alstom, Fichet-Bauche, CSC).

2) Les filiales dont le processus d'implantation s'insère dans une stratégie d'intégration verticale. Ces filiales achètent des équipements

(1) Quoique la filiale de Thomson CSF dispose d'un petit atelier d'adaptation et de réparation de produits.

-à leurs maisons-mères (Machines Charbon et Prepac). La coordination de ces flux est faite dans la plupart des cas par le directeur local, sauf pour les filiales d'exportation et dans le cas de la filiale d'Alstom qui s'intègre dans un schéma de coopération industrielle assez complexe entre le siège et la filiale locale minoritaire (la Sorefame). Dans ce secteur, certaines entreprises (dont les Ets Berthelat) ont affirmé ne pas avoir de flux de marchandises entre la maison-mère et les filiales locales.

Dans la mécanique de précision, le groupe Essilor International a une filiale locale qui possède un atelier de transformation et d'adaptation de produits. Cette filiale s'approvisionne directement auprès de la maison-mère. Les processus administratifs correspondant à ces flux, sont coordonnés par le département d'exportation du siège.

Dans le secteur de l'automobile, les 2 grands groupes français implantés au Portugal, ont des usines de montage. Toutefois, Renault a implanté, plus récemment, une usine de construction de moteurs et de freins qui se destinent à être intégrés dans un processus de production internationale (1). En ce qui concerne les filiales de montage, dans les 2 cas, les composants viennent d'Espagne, des filiales espagnoles des 2 groupes. Le groupe Bertrand Faure (2) a pris récemment des participations significatives dans deux entreprises portugaises. Pour ces deux entreprises, la maison-mère fournit des semi-produits et des équipements. La coordination de ces flux est assurée, dans les 2 groupes automobiles, par les directions internationales, tandis que pour le groupe Bertrand Faure c'est la direction générale qui en est chargée. Quant à la filiale de production de moteurs et de freins de Renault, la coordination des flux intra-groupe est assurée par la direction industrie du groupe.

Dans le secteur de la métallurgie / sidérurgie, la seule entreprise qui déclare avoir un flux régulier de fourniture de produits à son implantation locale est le groupe Usinor qui a une participation minoritaire dans un atelier de façonnage de produits sidérurgiques (Cosider). Les produits en question viennent en partie directement de la maison-mère en France. Ces flux sont coordonnés par la filiale d'exportation du groupe. CUAEM (filiale de Pechiney) dispose d'une filiale de production pour le marché international qui n'a pas de relations d'approvisionnement avec la maison-mère.

---

(1) On n'a pas obtenu de données concrètes sur les flux correspondant à ces opérations. On sait, toutefois, que cette implantation s'intègre dans un système de production tripartite : France / Espagne / Portugal.

-(2) Fabrication de sièges pour voitures.

Dans le secteur des métaux non ferreux (1), la filiale de commercialisation du groupe P.U.K., s'approvisionne surtout auprès d'une filiale espagnole. En ce qui concerne les filiales produisant pour le marché intérieur (celles de Trefimetaux et de CEBAL : groupe P.U.K.) elles s'approvisionnent en produits semi-finis auprès de leurs maisons-mères. La filiale d'exploitation minière de Peñarroya n'a pas de relations directes d'achat et de vente avec sa maison-mère. Les seules informations que l'on a pu obtenir sur la coordination de ces flux concernent les activités des filiales du groupe P.U.K.. Ainsi, l'approvisionnement de sa filiale commerciale portugaise est coordonné par le département marketing des A.M.I., tandis que l'approvisionnement en semi-produits de la filiale de Trefimetaux est coordonné par une direction produit (2).

Dans le secteur de l'emballage, où les deux implantations de production sont orientées vers le marché intérieur local (Lincrusta (3) et les Papeteries de Charentes), seule l'ex-filiale de Lincrusta a affirmé avoir acheté à la maison-mère de l'équipement. Ces achats ont été coordonnés par la direction locale.

Dans le secteur textile-habillement, les deux filiales de commercialisation, celles de Dollfus-Mieg et A.Segard, s'approvisionnent : la première auprès de la maison-mère et la deuxième surtout auprès de plusieurs filiales du groupe dans le monde (Afrique du Sud, Australie, Nouvelle Zélande, Grande Bretagne), mais aussi auprès de la maison-mère. Quant à la filiale de Vitos, qui produit pour le marché intérieur portugais, elle s'approvisionne en équipement auprès d'une filiale française du groupe. La filiale de P. et J. Tiberghien reçoit des matières premières et des semi-produits de la maison-mère en régime de draw-back, pour les transformer et les réexpédier vers la maison-mère (fil et tissu déjà usinés). En ce qui concerne la filiale de Montagut, il s'agit d'un processus de production internationale intégrée. Elle reçoit du tissu déjà coupé pour l'assembler en des vêtements qui sont réexpédiés en France, d'où ils sont en majorité réexportés vers l'Asie. Les départements organisationnels qui coordonnent les flux sont : soit les directions locales pour les 2 filiales commerciales, soit le département d'exportation du siège pour la filiale qui reçoit des équipements produits à l'intérieur du groupe,

(1) La société des mines de Borralha appartenait à une famille qui possédait une mine au Portugal. Donc, il n'existait pas de flux de produits dans le sens maison-mère / filiale portugaise.

(2) Produits laminés

(3) qui a cédé depuis quelques années sa participation à Novembal.

soit la direction générale de la maison-mère pour ce qui concerne les 2 processus de production internationalisés, montés par les 2 groupes Montagut et P. et J. Tiberghien.

Dans le secteur de la construction, la seule entreprise qui déclare avoir établi souvent un flux de marchandises entre le siège et la filiale locale est Fougerolle, qui a déclaré avoir fourni parfois de l'équipement d'occasion à la filiale portugaise. Le responsable de la coordination de ces flux d'équipement est toujours le directeur local.

Dans le secteur du matériel de construction, les deux entreprises ayant une implantation au Portugal, l'une ayant une filiale exclusivement de commercialisation (OFIC SA) et l'autre ayant une filiale de commercialisation avec un atelier d'adaptation de produits, s'approvisionnent exclusivement auprès de leurs maisons-mères. La coordination organisationnelle des flux en question relève, dans le cas de Technal, du directeur local, et dans le cas de OFIC SA de la société d'exportation du groupe (OFIC International).

Dans le secteur des industries diverses, la seule entreprise de notre échantillon intégrant ce secteur est le groupe Air Liquide, qui fournit des semi-produits (matériel de soudage) à sa filiale locale à partir de la maison-mère. La coordination de ce flux de produits relève d'une direction produit du groupe.

Dans le secteur de la publicité, la société JC Decaux s'approvisionne auprès de la maison-mère, en composants. C'est le P.D.G. de la maison-mère qui coordonne directement ces flux.

Quant aux secteurs de l'ingénierie, du tourisme-hôtellerie, des banques et assurances, il n'existe pas de flux de produits matériels entre les maisons-mères et leurs filiales portugaises.

Les tableaux F3 et F4 présentent le croisement des données sur les flux de produits fournis par les unités centrales des groupes enquêtés, aux implantations locales, par des variables qui constituent des contraintes stratégiques et organisationnelles (1): la taille des entreprises et la date de leur implantation dans le pays. Comme on peut le voir, d'après les données des tableaux, ces contraintes déterminent par l'intermédiaire des stratégies d'implantation poursuivies, non seulement

(1) qui, de ce fait, constituent aussi, comme on l'a affirmé, des facteurs de contingence organisationnelle.



ORDINATION  
 PROCESSUS  
 POSITIONNEMENT DES  
 ENTREPRISES LOCALES

	Departement fonctionnel de la Société-mère	Direction-Générale de la Société-mère	Direction Produit de la Société-mère
Da			
	1 20%		1 20%
			1 12%
	2 13%		
		1 16%	
		2 10%	
	2 14%	1 7%	

(1) tition correspondant au  
 du nombre d'entrepri-  
 s dans chaque ligne.

- la structure des flux existant entre les implantations locales et le reste du groupe, surtout les maisons-mères, mais aussi les modalités organisationnelles d'administration et de coordination de ces flux.

On doit mettre en évidence les effets directs que ces flux ont sur l'équilibre des comptes extérieurs du pays d'implantation, car, comme on l'a déjà vu, non seulement les filiales commerciales importent des produits, mais aussi toutes les autres formules stratégiques d'implantation déterminent souvent la création de flux réguliers d'approvisionnement entre l'implantation locale et les autres éléments du groupe (la maison-mère jouant la plupart du temps un rôle de fournisseur largement prédominant).

#### 10.2. - Les flux de produits dans le sens implantation portugaise / maison-mère (ou autres filiales du groupe) :

De même que les achats des implantations portugaises à l'intérieur du groupe (notamment à la maison-mère), les flux de ventes des implantations portugaises vers le groupe, sont aussi directement déterminés par les stratégies d'implantation poursuivies par les entreprises.

D'après l'analyse du tableau FVI, on peut voir que la majorité des implantations, dont l'objectif est l'approvisionnement en matières premières (quatre : 57% du total) vendent leurs produits à la maison-mère, tandis que seulement 2 (28,5% du total) vendent leurs produits sur le marché international. Une entreprise vend ses produits à la maison-mère qui les réexporte vers le marché international. Les entreprises dont les implantations locales fournissent directement leurs produits à leurs maisons-mères, appartiennent aux secteurs alimentaire, boissons et parachimie. Il s'agit soit d'entreprises qui s'approvisionnent en vin de Porto (La Martiniquaise - Porto Cruz et Moët Hennessy - Porto Rozès), soit d'entreprises du secteur alimentaire, comme Saupiquet dont la succursale portugaise fabrique des conserves de poisson, ou qui produisent des résines, comme la filiale des Dérivés Résiniques et Terpiniques. La filiale de Atom SA (fabrication de tomate en poudre) exporte ses produits vers la maison-mère qui, à son tour, les réexporte sur le marché international.

Quant à la coordination de ces flux, on peut voir dans la deuxième partie du tableau, qu'elle est assurée : par un département fonctionnel dans le cas de Saupiquet, par le PDG de la maison-mère dans le cas de La Martiniquaise, et par une division produit pour Moët Hennessy et Atom SA.

Objectifs stratégiques d'implantation	Ventes l'impléduit à la Société mère
Approvisionnement en matières premières	3 30% 5
Implantations de commercialisation	
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation 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 nombre d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

Deux entreprises vendent leurs produits locaux directement sur le marché international, elles appartiennent au secteur des métaux non ferreux Peñarroya et Mines de Borralha (1). La situation des 4 autres entreprises (2) dont les maisons-mères importent des matières premières extraites et conditionnées au Portugal, correspond à des exigences de marketing : soit au niveau national du pays d'origine (3), soit au niveau international (4), où pour des raisons de composition des gammes, ou de contrôle des activités de marketing, les produits sont commercialisés directement par les services de marketing des respectifs centres organisationnels.

Les deux entreprises dont les productions au Portugal sont directement exportées à partir des implantations locales vers le marché international, se consacrent à l'exploitation minière : de cuivre (Peñarroya) et de wolfram et tungstène (Mines de Borralha). Ces deux produits n'ont pas la même exigence en termes de marketing que les biens alimentaires et peuvent, de ce fait, être commercialisés à distance en gros, sans les mêmes exigences de contrôle en termes de marketing (insertion dans l'ensemble des gammes et politiques de communication). Malgré le fait qu'ils ne passent pas directement par la maison-mère, le contrôle des processus de la commercialisation internationale de ces produits par les instances centrales des groupes respectifs n'est pas moins réel.

Les filiales de commercialisation ayant ou non des ateliers de montage ou d'adaptation locale de produits vendent exclusivement leurs produits sur le marché national, ce qui est déterminé non seulement par la fin de l'empire colonial portugais (5) mais aussi par la situation géographique marginale du Portugal et le caractère spécifique de ses relations économiques avec le voisin espagnol (6).

En ce qui concerne les filiales de production pour le marché intérieur il se passe une situation identique. Toutefois, dans ce groupe d'entreprises,

---

(1) Il s'agissait d'une entreprise à caractère familial

(2) La martiniquaise, Moët Hennessy, Atom SA et Saupiquet

(3) Saupiquet, La Martiniquaise et Moët Hennessy

(4) Atom SA

(5) Il y avait beaucoup de multinationales qui avaient des filiales commerciales au Portugal métropolitain, mais qui vendaient aussi à partir de ces filiales, dans toutes les colonies portugaises.

(6) Flux commerciaux rendus difficiles par des régimes très protectionnistes.

il en existe quelques-unes, comme par ex. la Sorefame, qui réalisent souvent des productions pour les maisons-mères (1), en régime de sous-traitance. La gestion de ces flux est assurée par le délégué local d'Alstom qui est aussi administrateur de la Sorefame).

Les filiales produisant pour le marché international exportent presque toutes vers leurs maisons-mères (2). Toutefois, deux d'entre elles (CIT Alcatel et Eurelectric) exportent aussi vers d'autres filiales en France. La filiale de Eurelectric exporte aussi vers des filiales hors de France. La filiale de la CUAEM et celle de CIT-Alcatel exportent aussi directement vers des marchés tiers. Ces entreprises produisent aussi pour le marché intérieur, et parfois cette part relative dans les ventes a augmenté progressivement au cours des dernières années. Les départements de coordination des flux de ventes à partir des implantations locales correspondant à ces entreprises sont, comme on peut le voir dans le tableau FVI, soit les départements fonctionnels (Sanofi - Dubernard- Hospital, CIT-Alcatel, Eurelectric et Tiberghien) ou une division produit (Constructions Métalliques de Provence).

En ce qui concerne les filiales intégrées à un processus de production internationale, il existe dans notre échantillon deux entreprises : une filiale de Renault produisant des moteurs et des freins qui sont destinés à être incorporés, soit dans les produits de la filiale (3) espagnole du groupe, soit dans les produits de la maison-mère, et une filiale de montage de Montagut (groupe Leo Gros) qui fabrique des produits qui sont réexportés surtout vers le marché asiatique. Dans le cas de Renault, les cessions internes des produits de la filiale de production portugaise sont coordonnées par la direction industrie du siège, tandis que pour Montagut c'est le PDG qui se charge directement de la circulation des semi-produits à travers le processus de production implanté entre la France et le Portugal. Ces deux exemples de stratégies de production intégrée au niveau international montrent clairement le niveau de dépendance dans lequel se trouvent les flux de marchandises à l'intérieur du groupe, par rapport aux stratégies d'implantation poursuivies par les entreprises-mères, car leur organisation en est un des éléments instrumentaux les plus importants.

---

(1) La Sorefame est une filiale de Alstom qui, étant donné sa participation minoritaire ne nous permet pas de considérer les rapports entre les 2 entreprises comme de vrais rapports maison-mère / filiale.

(2) P. et J. Tiberghien, Eurelectric, CIT-Alcatel, Dubernard-Hospital-Sanofi, CMC.

(3) Renault a mis en application un processus tripartite de production France / Espagne / Portugal.

10.3. - Les ventes des filiales à l'intérieur des groupes respectifs selon le secteur d'appartenance :

Comme on l'a déjà affirmé, l'appartenance sectorielle constitue une des principales contraintes des décisions et de la mise en oeuvre des stratégies des entreprises. L'appartenance sectorielle constitue ainsi un des facteurs fondamentaux d'explication des choix et comportements stratégiques des entreprises qui, dans le cas de notre enquête sur les implantations françaises au Portugal, se concrétisent à travers la mise en place de structures spécifiques de flux de produits à l'intérieur des groupes respectifs.

Comme on peut le voir dans le tableau TFV2, dans le secteur alimentaire les 3 entreprises enquêtées ont mis en place des stratégies différentes d'implantation qui correspondent à des structures différentes de flux de marchandises entre les implantations locales et les autres entreprises qui constituent les groupes appartenant à ce secteur. La succursale de Saupiquet fournit directement des conserves de poissons à la maison-mère en France qui les revend sur le marché français. Ce flux est coordonné par le département commercial de la maison-mère qui se charge de la commercialisation en France de ces produits. La filiale de Atom SA vendait aussi ses produits à la maison-mère qui se chargeait de la réexportation des produits (tomate en poudre) sur le marché mondial. Dans ce cas, c'était une division produit du siège qui s'en chargeait. La filiale de production locale de Metayer Aromatiques vend ses produits seulement sur le marché intérieur (1).

Dans le secteur des boissons, les filiales de Moët Hennessy et de La Martiniquaise, approvisionnent en vin de Porto leurs maisons-mères qui en font la commercialisation en France et dans d'autres pays limitrophes. Le groupe Moët Hennessy coordonne ces flux à partir d'un service de la division champagne, pour La Martiniquaise c'est le PDG lui-même qui s'en charge. La filiale de Pernod-Ricard est orientée exclusivement vers le marché local.

Dans la chimie lourde les deux groupes présents au Portugal, malgré le fait que Rhône Poulenc ait une filiale exclusivement commerciale (2) et CdF une filiale de production, s'orientent surtout vers le marché intérieur (3).

(1) Il y a encore de rares opérations d'approvisionnement de la maison-mère en carabe à partir de la filiale portugaise.

(2) la filiale de Rhône-Poulenc Films est incluse dans la rubrique de la parachimie

(3) Il a été prévu qu'EPSI exporte aussi une partie de sa production.

ATION DES PROCESSUS  
DE PRODUITS INTRAGOUPE

SECTEURS	Direction- Générale de la Société-Mère	Division Produit de la Société-Mère
Alimentaire		1 33%
Boissons	1 33%	1 33%
Chimie lourde		
Parachimie	1 8%	
Caoutchouc		
Verre		
Construction professionnelle		
Mécanique		1 9%
Mécanique		
Automobiles		
Métallurgie		
Métaux non-		
Papier, Car		
Textile, ha	1 20%	
Constructio		
Matériel de		
Industries		
Ingénierie		
Tourisme, h		
Publicité		
Banques-ass		

(1) Dans correspondant au  
nombre d'entrepri-  
ses dans chaque ligne.

Ventes de l'implantation à la Société-Mère	l'ion duit la e-Mère
11	

(1) Result

Dans le secteur de la parachimie, seulement deux entreprises ne s'orientent pas exclusivement vers le marché intérieur portugais. Ce sont les filiales de Dubernard-Hospital (groupe Sanofi) (1) et celle des Dérivés Résiniques et Terpiniques (2) de Dax. Dans le groupe Dubernard-Hospital l'approvisionnement en produits à partir de la filiale portugaise est coordonné par la Direction Commerciale du siège, tandis que dans le cas des Dérivés Résiniques et Terpiniques c'est le PDG du siège qui s'en charge. Les 10 autres filiales d'entreprises de ce secteur vendent exclusivement leurs produits sur le marché locale.

Dans le secteur des pneumatiques, le groupe Michelin a une filiale commerciale qui vend exclusivement sur le marché intérieur.

Dans le secteur du verre, la filiale de SGPM vend aussi la plupart de sa production sur le marché interne portugais, mais en exporte une partie réduite.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, la filiale de CIT-Alcatel fournit des produits, non seulement à la maison-mère et à d'autres filiales du groupe en France, mais vend aussi sur le marché international ; tandis que la filiale de Eurelectric vend ses produits à la maison-mère et à d'autres filiales du groupe en France et hors de France. Les flux intragroupe sont coordonnés dans les entreprises CIT-Alcatel et Eurelectric par des départements fonctionnels (3).

Dans la mécanique lourde les 2 entreprises dont le C.A. est supérieur à 1.000 MF (4) ont des filiales orientées vers le marché intérieur, mais fournissent aussi des produits à leurs maisons-mères en régime de sous-traitance. Ces flux de produits sont coordonnés, dans le groupe Alsthom par la Direction de la filiale locale (5) et par la Direction des Ensembles Industriels dans le groupe Constructions Métalliques de Provence (CMC).

Dans la mécanique de précision, le groupe Essilor International dispose au Portugal de 2 filiales orientées exclusivement vers la commercialisation de produits maison-mère sur le marché local et dont l'une a un atelier d'adaptation de produits.

(1) exporte des produits médicaux.

(2) dérivés de térébentine

(3) La Centrale d'achats dans le cas de CIT-Alcatel.

(4) CMC a vendu depuis la majorité de ses actifs à Chicago Bridge (USA).

(5) Sorefame.

— Dans le secteur automobile les 2 grands groupes français implantés, Renault et Citroën ont des ateliers de montage de voitures. La filiale de montage de Renault approvisionne exclusivement le marché intérieur portugais, mais la filiale de montage de Citroën monte aussi des produits pour le compte de la maison-mère, vendus sur le marché international. Tout récemment, Renault a implanté au Portugal une filiale de production de moteurs et de freins qui s'intègre dans un schéma de production international tripartite entre la France, le Portugal et l'Espagne. Dans ces groupes, les flux de produits entre les filiales de montage portugaises et le reste du groupe sont administrés par les Directions Internationales respectives. Comme on l'a déjà signalé, en ce qui concerne la filiale de production de moteurs et de freins de Renault, la coordination des flux intragroupe est assurée par la Direction Industrie du groupe. Le groupe Bertrand Faure dispose de 2 filiales au Portugal qui vendent exclusivement sur le marché intérieur (1).

Dans le secteur de la métallurgie / sidérurgie l'entreprise où Usinor a une participation (Cosider) est un atelier de façonnage de produits qu'elle vend exclusivement sur le marché portugais. La filiale de CUAEM vend directement sur le marché international sans qu'il y ait de flux de vente filiale / maison-mère.

Dans le secteur des métaux non ferreux, à l'exception des filiales de Peñarroya et des Mines de Borralha qui vendent directement sur le marché international, sans qu'il y ait pour autant de flux entre ces filiales et les maisons-mères, les autres filiales produisent ou commercialisent des produits exclusivement sur le marché intérieur portugais.

Dans le secteur de l'emballage, les deux filiales d'entreprises françaises (2) produisent exclusivement sur le marché intérieur portugais .

Dans le secteur du textile-habillement, trois entreprises, DMC (3), A. Segard et Vitos, ont des filiales locales qui commercialisent (1) ou produisent des produits exclusivement pour le marché local (4). P. et J. Tiberghien produit au Portugal des produits à destination de la maison-mère, à travers un processus de circulation productive dirigé par un département fonctionnel

(1) mais qui pourront éventuellement vendre sur le marché espagnol.

(2) Lincrusta a cédé depuis quelques années sa participation à Novemal.

(3) Dollfus-Mieg

(4) A. Segard a aussi une filiale de production.

E

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	Division Produit de la Société-Mère
80.000 MF	
20.000 MF	
10.000 MF	1 4%
2.000 MF	1 14%
1.000 MF	
500 MF	
100 MF	1 10%

(1) Dans chaque situation correspondant au croisement du nombre d'entreprises qui se trouvent dans chaque ligne.

Date d'implantation	Division Produit de la Société-mère
1850 1900	
1900 1920	
1920 1930	
1930 1940	
1940 1950	
1950 1960	2
1960 1965	13%
1965 1970	
1970 1975	1
1975 1981	7%

(1) Dans chaque case, le nombre d'entreprises correspondant au croisement de la date et du nombre d'entreprises dans chaque ligne. Les entreprises qui se trouvent

de la maison-mère, le groupe Montagut monte au Portugal des produits qui sont réexportés par la maison-mère, surtout vers l'Asie. Ce processus de production internationalisé est dirigé par le PDG du groupe.

Dans les secteurs de la construction et des matériaux de construction les filiales portugaises des entreprises de ces secteurs sont exclusivement orientées vers le marché local.

De même, la filiale portugaise d'Air Liquide (1) et les filiales des groupes du secteur du tourisme-hôtellerie vendent exclusivement leurs produits et leurs services sur le marché intérieur portugais.

Dans le secteur de l'ingénierie une seule entreprise a une filiale orientée aussi vers le marché international, SGTP, pour profiter du bas coût des services locaux en ingénierie de moyenne qualification.

Dans le secteur de la publicité la filiale portugaise de JC Decaux vend exclusivement ses produits sur le marché portugais.

Dans le secteur des banques et des assurances la logique d'analyse des flux matériels intra-groupe ne peut pas être appliquée, étant donné la spécificité des processus de production et de circulation des services financiers.

Les tableaux TFV3 et TFV4 décrivent aussi les flux de produits vendus (ou fournis) par les filiales portugaises vers l'intérieur de leurs groupes en fonction de 2 autres contraintes fondamentales de l'action stratégique qui sont la taille de l'entreprise et la date de son implantation au Portugal. Etant donné les redondances descriptives qui alourdiraient le travail, ces tableaux ne seront pas explicitement analysés et commentés.

On a vu dans ce chapitre que les spécificités propres aux stratégies d'implantation déterminent l'établissement de flux de produits entre les implantations locales et les autres unités de leurs groupes, spécifiques aux configurations et aux contraintes de ces mêmes stratégies. Ces flux constituent d'importantes dimensions matérielles d'intégration des implantations locales dans l'espace organisationnel des groupes auxquels elles appartiennent. Dans le chapitre suivant nous analyserons une autre dimension instrumentale d'intégration organisationnelle entre les implantations locales et les instances centrales des groupes respectifs : les flux financiers.

---

(1) Les types de production inhérents à ces secteurs nécessitent la production sur place.

CHAPITRE XI

LES FLUX FINANCIERS ENTRE LES IMPLANTATIONS PORTUGAISES  
ET LES AUTRES UNITES DU GROUPE

## 11 - LES FLUX FINANCIERS ENTRE LES IMPLANTATIONS PORTUGAISES ET LES AUTRES UNITES DES GROUPES.

La politique de transfert de fonds financiers à l'intérieur des groupes internationaux est un des instruments stratégiques fondamentaux de leur gestion. De ce fait, les flux financiers déterminés par la mise en oeuvre de leurs objectifs de gestion sont étroitement liés au niveau d'intégration atteint par ces mêmes groupes.

Dans le cas spécifique du sous-système financier des groupes internationaux, il exprime directement non seulement la nature des rapports économiques entre les maisons-mères et les filiales respectives (ou autres formes d'implantation) étrangères, mais aussi les rapports de contrôle et de pouvoir organisationnel existant à l'intérieur des ensembles organisationnels complexes qui constituent les entreprises multinationales. Par conséquent, les rapports financiers à l'intérieur des groupes multinationaux constituent, non seulement des instruments stratégiques fondamentaux pour la gestion de ces groupes, mais aussi une dimension matérielle et logistique extrêmement importante d'intégration organisationnelle entre les implantations locales et les instances centrales de leurs groupes (fig. 1).

Dans ce chapitre et en fonction des données empiriques que l'on a pu obtenir, on va surtout mettre en évidence et analyser les différents flux spécifiquement financiers qui relient les filiales portugaises aux instances centrales de leurs groupes. Ainsi, étant donné l'absence d'informations quantitatives sur les transferts financiers liés directement aux échanges commerciaux à l'intérieur du groupe, on se limitera à décrire et à analyser les configurations prises par les politiques de transferts internes courants, strictement financiers, mis en oeuvre par les entreprises françaises implantées au Portugal.

En ce qui concerne les modalités de financement des filiales, on montrera comment elles ont évolué en fonction des facteurs de contingence sélectionnés: le secteur d'appartenance des entreprises-mères, la dimension, les objectifs stratégiques d'implantation, la date d'implantation dans le pays et les modalités de contrôle financier des implantations locales (Fig. 2).

En ce qui concerne le drainage de fonds dans le sens maisons-mères / filiales locales, on analysera aussi comment il se répartit selon ces facteurs de contingence, de même que les formules organisationnelles de coordination de ces flux.

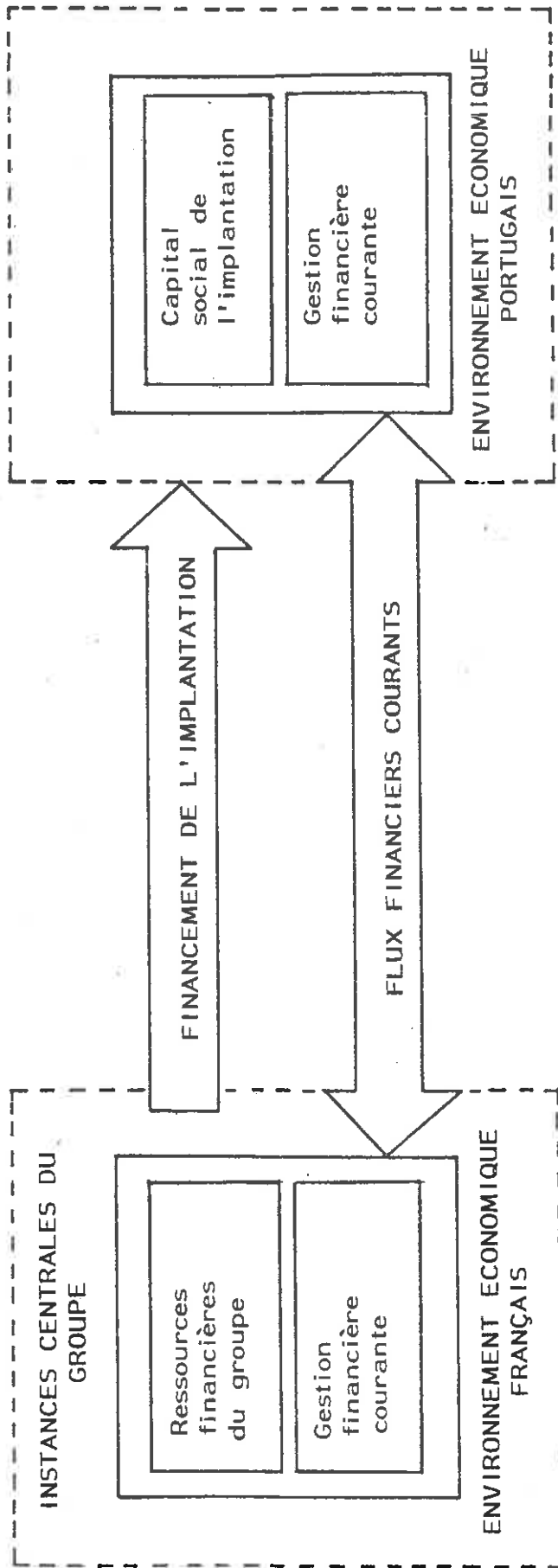


Fig. 1 - Représentation graphique du système d'intégration financière entre les implantations locales et les instances centrales des groupes respectifs.

Toutefois, étant donné la faible importance des filiales portugaises dans les systèmes d'exploitation des groupes respectifs, les conclusions tirées de l'analyse des données financières dont on dispose ne peuvent pas être généralisées en termes de comportement financier des FMN, de même que l'analyse des autres dimensions des systèmes administratifs mis en oeuvre pour gérer ces filiales, car ils correspondent, surtout, aux spécificités et aux contraintes de l'environnement portugais.

#### 11.1. - Les transferts financiers entre le groupe et les implantations locales (données globales) :

Comme on peut le voir à la dernière ligne du tableau TF1, 56 entreprises (69% du total) ont financé leurs implantations (1) au moyen de fonds transférés de la maison-mère. Ces résultats confirment ceux déjà obtenus quand on a analysé les modalités stratégiques d'implantation. Etant donné la faible dimension de la majorité des filiales portugaises, le financement de leur capital au moyen de fonds maison-mère n'a pas posé généralement trop de problèmes financiers à ces mêmes maisons-mères.

Deux implantations ont été financées à partir de fonds fournis par d'autres filiales du groupe (généralement espagnoles). Quatre par l'intermédiaire des holdings du groupe; deux ont fait état, pour financer le démarrage de leur implantation portugaise, du recours au crédit local, tandis que 5 entreprises ont affirmé avoir financé leur implantation portugaise avec des fonds déjà détenus au Portugal (il s'agit, en général, d'implantations à caractère commercial). Une seule a affirmé avoir recouru au marché international de capitaux. Ces données confirment les interprétations ci-dessus avancées, pour ce qui concerne la faible exigence des implantations portugaises en matière financière, étant donné leur faible dimension relative à l'intérieur des groupes respectifs qui ne justifie pas le recours à un montage financier international.

Dix entreprises (12% du total) ont affirmé avoir seulement transféré vers leurs filiales locales les fonds correspondant à leur souscription initiale du capital de ces filiales, ce qui constitue une pratique courante dans la gestion financière des FMN, de surcroît, dans un pays ayant un taux d'inflation

(1) par souscription de capital pour les filiales et envois de fonds pour les succursales ou autres formes d'établissement.

NATION DES FLUX CIERS ENTRE LE FINAN ET LA FILIALE LOCALE	
Souscription au capital de la filiale de la société-mère	56
Souscription au capital de la filiale a travers une autre filiale	2
Souscription au capital de la filiale a travers une holding	4
Souscription au capital de la la Société-Mère	13
Département financier de la Société-Mère	37
Société financière ou Département fonctionnel	16

(1) Resultats g

DEVALUATION DE L'ESCUDO PAR RAPPORT AU FRANC

31 / 12	1970
FF	ESC.
1	A. 5,1618
	V. 5,2040
FF	\$
A. 5,5178	1
V. 5,5198	
<hr/>	
31 / 12	1980
FF	ESC.
1	A. 11,647.
	V. 11,715
FF	\$
A. 4,53	1
V. 4,54	
ESC.	\$
A. 52,885	1
V. 53,195	

très élevé comme le Portugal (1). Deux d'entre elles ont même affirmé éviter de faire des prêts à leurs filiales portugaises, étant donné le taux de dévaluation de l'escudo (cf. tableau indiquant la dévaluation de l'escudo par rapport au franc et au dollar entre 1970 et 1980).

Toutefois, neuf entreprises (11% du total) ont affirmé avoir fait des prêts à leurs filiales portugaises. Malgré la contrainte de la dévalorisation de l'escudo, il s'agit d'une formule de financement assez commode et flexible, surtout en termes de facilité de rapatriement de fonds.

#### 11.2. - Transferts financiers dans le sens filiale portugaise / groupe :

On peut affirmer au vu des données du tableau FF1 que la motivation financière n'est pas dominante dans l'implantation des entreprises françaises au Portugal. En effet, malgré le fait que 27 (33% du total) entreprises aient déclaré procéder à des transferts de dividendes à partir des filiales locales vers leurs maisons-mères, 17 (20,9% du total) ont déclaré ne jamais avoir procédé à des transferts de dividendes à partir des filiales locales.

De même, en ce qui concerne le transfert de redevances (2), 34 entreprises (42% du total) ont déclaré procéder régulièrement à de tels transferts vers la maison-mère, tandis que 10 (12% du total) ont déclaré ne jamais procéder à ce type de transfert financier.

Ces résultats semblent confirmer ceux obtenus à travers les réponses fournies sur les objectifs stratégiques d'implantation, qui ont mis en évidence le faible pourcentage des objectifs de nature financière dans l'implantation des entreprises françaises au Portugal. Etant donné les contraintes spécifiques de l'environnement économique portugais, il ne semble pas qu'il soit envisagé par les entreprises étrangères, comme un espace de réalisation d'argent.

Le faible nombre d'entreprises déclarant avoir procédé à des remboursements de prêts dans le sens filiales / maisons-mères (deux) semble aussi confirmer cette hypothèse, puisque 9 entreprises ont déclaré avoir fait des prêts à leurs filiales. En effet, beaucoup d'entreprises ont déclaré avoir fait des prêts non remboursables (à fonds perdus) à leurs filiales portugaises,

---

(1) Qui, à travers la dévaluation de l'escudo qu'elle détermine, implique un degré plus élevé de risque de dévalorisation, en termes de francs, de la valeur du capital des filiales.

(2) pour assistance technique, paiement de royalties ou de services.

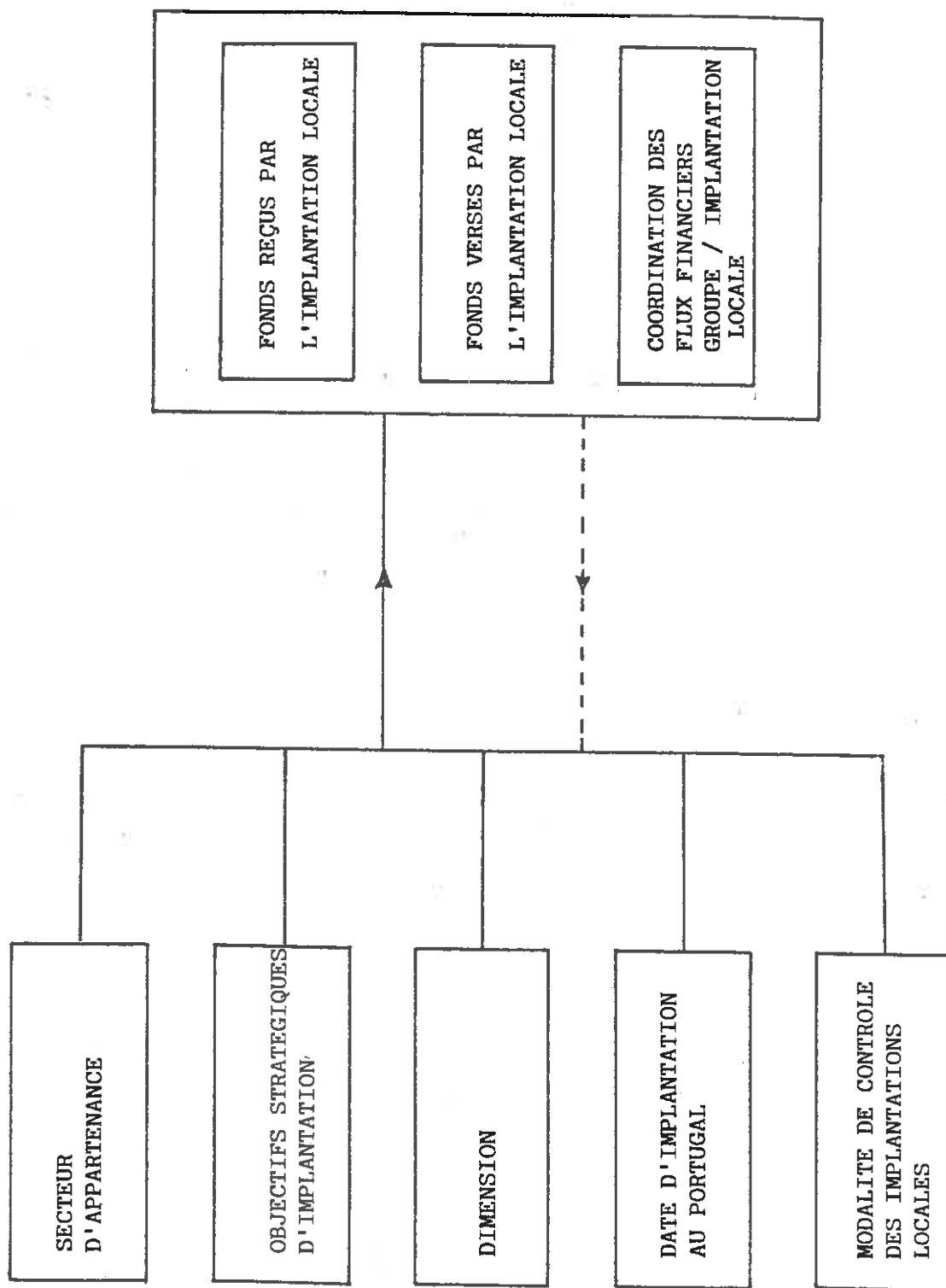


Fig. 2 - Schéma du système de détermination contingentielle des flux financiers entre le groupe et les implantations locales.

soit parce qu'elles l'ont déjà fait avec cet objectif initial, soit parce que la situation financière des filiales ne l'a pas permis. On doit signaler le fait que, seulement une entreprise, s'est plainte de difficultés à obtenir des autorisations pour rappatrier ses bénéfices.

### 11.3. - Les instances responsables pour la coordination des transferts financiers :

Les modalités administratives de réalisation des flux financiers expriment, non seulement le degré d'intégration économique et organisationnelle à l'intérieur du groupe, mais aussi le degré d'autonomie décisionnelle des filiales en matière financière, par rapport aux centres de pouvoir des groupes respectifs.

Dans 37 entreprises (45,6% du total) c'est le département financier (central ou divisionnel) qui se charge de la coordination de ces flux. Dans 16 entreprises (19,7% du total) c'est une société ou un département fonctionnel qui s'en charge. Ces deux formules correspondent à des formes plus évoluées d'organisation de la gestion financière internationale et correspondent aussi, généralement, à des entreprises plus complexes, de plus grandes dimensions et ayant une plus grande expérience internationale.

Dans 13 entreprises, généralement plus petites et d'internationalisation (ou d'implantation) plus récente, c'est la Direction Générale qui se charge de la coordination des transferts financiers entre la maison-mère (ou le groupe) et la filiale portugaise. Deux entreprises ont affirmé que ces transferts sont coordonnés par le directeur local. Cette situation ne manifeste pas une autonomie financière de la part des filiales en question, mais uniquement le fait que les filiales locales sont dirigées directement par des cadres dirigeants, ou même les propriétaires, des groupes respectifs.

### 11.4. - Les flux financiers implantations portugaises / groupes respectifs selon le secteur d'appartenance des entreprises-mères :

Comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, le secteur d'appartenance détermine, quoique d'une façon non exclusive et univoque (car d'autres contraintes ont aussi une influence déterminante), le déploiement des stratégies d'internationalisation des entreprises. Etant donné que la gestion financière au niveau international constitue un des instruments les plus importants de la mise en application de ces stratégies, l'appartenance sectorielle de ces entreprises constitue elle aussi une des contraintes fondamentales

LOCALE		COORDINATION DES FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET LA FILIALE LOCALE				
Remboursement de prêts de la Société-mère	Redevances pour assistance technique ou royalties à une holding ou soc. fonctionnelle	Difficulté à obtenir autorisation de rattachement de bénéfices	Directeur de la filiale locale	Direction-Générale de la Société-Mère	Département financier de la Société-Mère	Société financière ou Département fonctionnel
					1 33%	
				1 33%		2 66%
		1 50%			1 50%	
1 8%				2 16%	8 66%	
						1 100%
						1 100%
					3 60%	
				3 27%	5 45%	2 18%
					1 100%	
					2 66%	1 33%
				1 33%	1 33%	
			1 20%	1 20%	2 40%	1 20%
				1 50%	1 50%	
			1 20%	2 40%	1 20%	1 20%
1 25%					2 50%	
				1 50%		1 50%
					1 100%	
					4 50%	2 25%
50%					2 66%	1 33%
70%				1 100%		
					2 40%	3 60%

nt dans la situation correspondant au le pourcentage du nombre d'entreprital d'entreprises dans chaque ligne.

déterminant les structures d'intégration financière des implantations locales à leurs groupes respectifs.

Malgré le fait que les données du tableau FF1 ne puissent pas être considérées comme ayant une portée générale, on peut néanmoins remarquer certaines particularités dans l'orientation des flux financiers en question qui sont directement liées à la mise en oeuvre des stratégies d'implantation des entreprises. Ces stratégies étant, à leur tour, elles aussi directement déterminées par les contraintes et la dynamique concurrentielle des différents secteurs. Les différents secteurs présentent des degrés d'internationalisation différenciés, ce qui se manifeste sous différentes formules d'organisation de la gestion financière des groupes qui les intègrent.

Certaines entreprises appartenant à des secteurs industriels, comme la construction électrique professionnelle, la mécanique lourde, l'industrie automobile, les métaux non ferreux, le textile, la construction et le gaz industriel, ont tendance à avoir des processus de financement des implantations plus complexes, qui dépassent la simple souscription de capital, ou le simple octroi de fonds, en prenant des formes comme: la souscription indirecte du capital, à travers d'autres filiales étrangères ou des holdings, le recours au crédit local, les prêts de la maison-mère, les emprunts sur le marché international de capitaux, ou l'utilisation de fonds déjà détenus dans le pays.

Pour ce qui concerne les secteurs de services, à part le secteur des banques et assurances qui ont des implantations beaucoup plus anciennes, les secteurs de l'ingénierie et du tourisme-hôtellerie, ont mis aussi en oeuvre des formules de financement plus complexes et intégrées, telles que les prêts maison-mère aux filiales locales et les emprunts sur le marché international (seulement pour les entreprises du premier secteur). Les entreprises de ces deux secteurs (sauf en ce qui concerne l'Agence Havas et le Bureau Veritas) se sont implantées dans le pays surtout au cours des 15 dernières années et leur implantation correspond au mouvement d'internationalisation de ces secteurs dans l'économie française.

Quant aux flux de fonds dans le sens filiales locales / maisons-mères, on peut remarquer aussi certaines particularités sectorielles. Dans le secteur des boissons (où la presque totalité des implantations a comme objectif l'approvisionnement en vin de Porto) la seule entreprise qui a déclaré avoir transféré des dividendes est le groupe Pernod-Ricard, dont l'implantation a, comme on l'a déjà vu, un objectif financier-commercial.

Dans le secteur de la parachimie, où beaucoup d'entreprises travaillent pour le marché domestique, un grand pourcentage d'entreprises (50%) a déclaré procéder régulièrement à des rappatriements de bénéfices et de redevances pour assistance technique.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, où la plupart des implantations ont une nature commerciale, sauf une entreprises, CIT-Alcatel (qui a une implantation de production) qui a affirmé procéder à des rappatriement de dividendes, les 2 autres ont affirmé ne l'avoir jamais fait, tandis que pour ce qui conceme les paiements de redevances pour assistance technique, les proportions de rappatriements et de non rappatriements s'inversent.

Dans le secteur de l'automobile le groupe B.Faure, dont l'implantation est trop récente, a déclaré ne pas avoir procédé à des rappatriements de bénéfices, mais qu'il est programmé d'en faire à brève échéance. Quant à la Régie Renault, sa maison-mère reçoit des filiales locales des dividendes et des redevances pour assistance technique. Citroën, dont l'implantation a surtout une vocation commerciale, malgré sa chaîne de montage, a déclaré conserver tous les bénéfices sur place et ne pas procéder à des transferts de redevances pour assistance technique.

Dans le secteur des métaux non ferreux, sauf l'implantation commerciale du groupe P.U.K., les autres entreprises (dont 2 des filiales de P.U.K.) ont déclaré procéder (ou vouloir procéder, comme chez Peñarroya) à des rappatriements de dividendes à partir des filiales locales. Les deux filiales de P.U.K. non commerciales et celle de Peñarroya procèdent aussi à des rappatriements de redevances pour assistance technique.

Dans le secteur de l'emballage, les deux entreprises implantées (Lincrusta et Papeteries de Charentes) ont procédé à des transferts de bénéfices, tandis que seulement la deuxième procède à des transferts réguliers de redevances pour assistance technique. On doit ajouter que l'implantation de Lincrusta est beaucoup plus ancienne (date de 1955) et a été cédée il y a quelques années.

Dans le secteur du textile-habillement, une seule entreprise, la filiale de Vitos, a déclaré avoir procédé à des transferts de dividendes. Les deux autres (deux groupes familiaux) qui ont des implantations de production dans le pays visant le marché international, le groupe Leo Gros (Montagut) et P.- et J. Tiberghien, ont déclaré n'avoir jamais procédé à des transferts de

bénéfices. L'implantation du groupe DMC est strictement commerciale. Les groupes familiaux P. et J. Tiberghien et A. Segard ont déclaré pratiquer des transferts de redevances pour assistance technique, tandis que le groupe Vitos a déclaré ne pas pratiquer ce type de transferts (il s'agit d'une implantation plus ancienne qui date de 1962).

Dans le secteur de la construction, les deux grands groupes français qui opèrent effectivement au Portugal (Fougerolle et DTP) pratiquent des transferts de redevances pour assistance technique, tandis qu'une seule procède à des transferts de bénéfices. La PME Techniques Louis Menard, qui est une société de caractère familial, dont l'implantation portugaise a surtout le caractère d'une antenne commerciale, n'a jamais procédé à des transferts, ni de bénéfices, ni de redevances pour assistance technique.

Dans le secteur du tourisme-hôtellerie l'implantation du groupe Havas dont l'origine date du siècle dernier et qui a, comme on l'a déjà vu, une insertion spéciale dans le groupe, ne procède pas à des transferts réguliers de bénéfices et de redevances, tandis que l'ancienne implantation de J. Borel a opéré des transferts de bénéfices et de redevances vers la maison-mère. La filiale de Eurest était encore dans la phase de lancement à l'époque de l'enquête

Dans les secteurs de la chimie lourde (1), du verre, du gaz industriel, où la concurrence oligopolistique est la règle, les entreprises implantées sont presque exclusivement de grands groupes, qui ont une large expérience internationale et ont établi des systèmes assez développés de gestion internationale. Les filiales portugaises de ces groupes procèdent toutes, régulièrement, à des rapatriements de bénéfices et de redevances pour assistance technique, sauf dans les cas où les groupes détiennent des implantations exclusivement commerciales.

#### 11.5. - L'organisation administrative de la coordination des flux selon le secteur d'appartenance des maisons-mères :

Le degré d'évolution de l'organisation administrative des groupes au niveau international est directement lié à l'évolution des successives stratégies poursuivies par ces groupes en réponse à la dynamique concurrentielle des environnements respectifs. Ainsi, on a vu que le rattachement direct des filiales étrangères à la direction générale correspondait aux premières

(1) Avant la politique de défilialisation appliquée en 1980 par Rhône-Poulenc.

étapes de l'internationalisation des entreprises, ce qui montre l'existence d'une situation de simplicité organisationnelle qui correspond à une faible ampleur des affaires au niveau international.

L'organisation de systèmes de gestion internationale des flux financiers intra-groupe, avec des organes spécifiques responsables, correspond aux contraintes de la complexification des opérations internationales des entreprises qui ne peuvent plus être assurées directement par la Direction Générale des entreprises.

Dans le secteur de la parachimie, 8 entreprises (66,6% du total) ont déclaré que la coordination des transferts financiers maison-mère / filiale est réalisée par le département financier (ou un des départements financiers) des M.-M. . Toutefois, dans 2 entreprises, c'est la Direction Générale qui s'en charge, toutes deux étant de petites entreprises ayant, de ce fait, un moindre degré d'organisation au niveau international.

Dans le secteur de la mécanique lourde, la situation est presque similaire, car dans 5 entreprises (45,4% du total) c'est la direction financière qui coordonne les flux de transferts et dans 2 entreprises c'est un autre département fonctionnel qui s'en charge, tandis que dans 3 entreprises cette fonction est assurée par le PDG ou la Direction Générale.

Dans le secteur de l'automobile, secteur ayant une structure concurrentielle oligopolistique, composé de groupes ayant déjà une large expérience internationale, dans deux entreprises intégrant notre échantillon (sur 3) c'est la direction financière M.M. qui se charge de cette coordination, tandis que dans la troisième c'est une société holding qui s'en charge.

Dans le secteur de la métallurgie / sidérurgie, il y a une situation hétérogène . Dans le groupe de plus petites dimensions, la CUAEM, c'est la Direction Générale qui coordonne les flux financiers maison-mère / filiale, tandis que dans le cas de la filiale, très minoritaire, d'Usinor c'est le Département financier qui s'en charge.

Comme on peut le voir, dans le secteur des métaux non ferreux, nous avons une situation assez hétérogène qui exprime aussi une hétérogénéité dans le degré d'expérience et d'organisation internationales des entreprises qui le composent.

Dans le secteur textile, secteur internationalisé par les contraintes

-de la crise, l'hérégonéité est aussi la règle, mais on doit remarquer que la majorité des entreprises (trois) (60% du total) nous présente des situations organisationnelles plus élémentaires (flux financiers coordonnés par le Directeur local (une) et la Direction Générale (deux)).

Dans les secteurs des services (ingénierie, tourisme-hôtellerie, publicité, banques et assurances) seulement une entreprise intégrant l'avant dernier de ces secteurs nous présente une situation de coordination des flux financiers maison-mère / filiale par le PDG, c'est le groupe familial JC Decaux. Les entreprises intégrant les autres secteurs, malgré leur moindre expérience internationale (sauf pour les banques et assurances) présentent des formules organisationnelles de gestion des flux financiers plus évoluées. Cette situation se retrouve dans la totalité des entreprises appartenant à certains secteurs oligopolistiques (chimie lourde, pneumatiques, verre).

Après avoir mis en évidence, dans ce sous-chapitre, l'influence déterminante que les contraintes sectorielles ont sur les configurations prises par les flux financiers entre les implantations locales et les autres unités des groupes respectifs (surtout les maisons-mères), on va analyser, dans le prochain sous-chapitre, l'effet de détermination directe qu'exercent sur les configurations prises par ces flux financiers, les stratégies spécifiques d'implantation à l'étranger poursuivies par ces mêmes groupes.

#### 11.6. - Les flux financiers entre les autres unités des groupes et les implantations portugaises selon les objectifs stratégiques d'implantation :

Comme on a déjà eu l'occasion de le montrer, la réalisation des objectifs stratégiques d'implantation implique la mise en oeuvre de schémas spécifiques d'intégration organisationnelle entre les unités créées au niveau local et les autres unités des groupes respectifs. Dans le cas des flux financiers, qui sont un élément fondamental d'intégration économique à l'intérieur de l'espace organisationnel des groupes, on peut remarquer à la lecture du tableau FF2 que les systèmes de flux financiers liés à la gestion des filiales d'entreprises françaises au Portugal suivent à peu près la logique des exigences organisationnelles déterminées par les différentes stratégies d'implantation.

Dans le cas des entreprises dont l'implantation a uniquement comme objectif l'approvisionnement en matières premières, le financement du capital social ou des fonds d'exploitation des implantations locales s'est effectué

Objectifs stratégiques d'implantation	COORDINATION DES FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET LA FILIALE LOCALE					
	Redevances pour assistance technique ou royalties à une holding ou soc. fonctionnelle	Difficulté à obtenir autorisation de rattachement de bénéfices	Directeur de la filiale locale	Direction-Générale de la Société-Mère	Département financier de la Société-Mère	Société financière ou Département fonctionnel
Approvisionnement en matières premières			1 14%	1 14%	2 28%	1 14%
Implantations de commercialisation		1 6%	1 6%	1 6%	3 17%	4 23%
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits				1 16%	4 66%	2 33%
Implantations de production pour le marché local				4 15%	15 57%	2 7%
Implantations de production pour le marché international				3 50%	2 33%	1 16%
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé				1 50%		

(1) Dans chaque croisement, la situation correspondant au pourcentage du nombre d'entreprises reprises dans chaque ligne.

généralement à travers des fonds transférés de la maison-mère. Etant donné la nature de ces implantations exigeant généralement, sauf dans le cas de certaines implantations d'extraction minière, un capital fixe pas très élevé, on comprend que les formules de financement n'aient pas été très complexes, car le montant des capitaux engagés était à la mesure des capacités de financement des maisons-mères respectives.

En ce qui concerne les fonds versés par les filiales à d'autres unités des groupes respectifs, il y a des entreprises qui font transférer vers la maison-mère des dividendes et des redevances pour assistance technique produits au Portugal, tandis qu'une entreprise (Saupiquet), étant donné la nature de son implantation (une succursale) ne peut pas procéder à des rappatriements de dividendes. Ces entreprises présentent, comme on peut le voir dans le tableau FF2, une grande diversité de départements de coordination de ces flux financiers. Ce qui montre aussi la diversité des entreprises qui se sont implantées dans le pays avec une stratégie d'approvisionnement en matières premières locales. Ainsi, dans le cas des entreprises de C.A. de moins de 500 MF, il s'agit d'entreprises familiales (Mines de Borralha et La Martiniquaise) où le contrôle des affaires internationales, notamment des flux financiers reliant les entreprises-mères et les implantations locales, est entièrement dans les mains du PDG. Dans le cas des autres groupes (Saupiquet, Moët Hennessy, Peñarroya) l'organisation de la gestion financière prend des formes déjà plus évoluées : les flux financiers maisons-mères / filiales locales sont ici administrés par la direction financière de l'entreprise-mère, ou même par une société financière du groupe.

Les filiales de commercialisation ont été l'objet de formules de financement plus complexes, surtout au niveau des groupes de plus de 1.000 MF de C.A.. Dans ce groupe d'entreprises, une minorité d'entre elles a affirmé que leurs entreprises ne procèdent pas à des rappatriements de dividendes ou de bénéfices, ce qui est logique étant donné la nature commerciale des implantations. En ce qui concerne l'organisation administrative des flux, on peut remarquer qu'elle suit la tendance générale déjà dégagée de complexification et de rationalisation, en fonction de l'augmentation de la dimension des groupes, ce qu'on aura l'occasion de mettre en évidence dans un prochain sous-chapitre.

Les filiales de commercialisation ayant des ateliers, ou des chaînes de montage, ou de perfectionnement de produits, présentent aussi quelques caractéristiques spécifiques. Au niveau du financement du capital des filiales, on peut remarquer que deux groupes ayant plus de 1.000 MF de C.A. ont utilisé

des fonds déjà détenus par eux au Portugal. Il s'agit de groupes qui avaient déjà des filiales de commercialisation au Portugal, avant l'installation d'ateliers de montage, ou de perfectionnement de produits (Citroën et Essilor International). Pour ce qui concerne les transferts dans le sens implantations locales / maisons-mères, on peut remarquer dans ces entreprises, par rapport au groupe des filiales strictement commerciales, une augmentation du pourcentage des entreprises qui procèdent à des transferts de bénéfices vers les maisons-mères, tandis que le pourcentage d'entreprises ne procédant pas à des transferts de redevances pour assistance technique augmente un peu paradoxalement. En ce qui concerne la responsabilité organisationnelle des flux, on peut observer qu'il y a une nette coupure entre les petites entreprises et les groupes de plus de 1.000 MF de C.A..

Les entreprises ayant des filiales de production pour le marché intérieur ont mis en oeuvre des schémas plus ou moins identiques de financement de leur capital et des fonds d'exploitation locaux. Malgré la plus grande exigence de ces filiales en capital fixe, on peut remarquer que la grande majorité a transféré seulement de la maison-mère, les fonds correspondant à la souscription du capital social des filiales locales et, pour beaucoup d'entre elles (5) il n'y a pas eu d'autres modalités de transferts de fonds. Cette situation se comprend étant donné la faible dimension relative des investissements en capital fixe d'exploitation exigé par des unités de production qui produisent pour le marché intérieur portugais. Quant aux fonds versés par les filiales aux maisons-mères, on remarque qu'une grande partie des entreprises de ce groupe transfère régulièrement des dividendes et d'autres redevances à partir de leurs filiales portugaises. Seulement un certain pourcentage des groupes plus petits ne procède pas à ce genre de transferts. Ce qui confirme l'idée selon laquelle les entreprises plus petites ont des systèmes de gestion financière internationale moins développés.

Au niveau de la coordination des flux de transferts, on peut encore remarquer une nette différence entre les groupes plus petits, où, souvent, c'est la Direction Générale qui en a la responsabilité et les groupes plus grands, où la gestion de ces flux est uniquement attribuée à des départements financiers, ou à d'autres sociétés fonctionnelles spécialisées.

Les filiales de production pour le marché international ne présentent pas de spécificités assez marquées par rapport aux entreprises du groupe précédent, au niveau de l'organisation des flux financiers entre la maison-mère et la filiale portugaise, c'est-à-dire, ni quant au financement, ni quant

au transfert de bénéfices et de redevances, ni quant à la responsabilité organisationnelle des flux. On doit seulement remarquer que certaines entreprises (deux) (33,3% du total) ont affirmé n'avoir jamais procédé à des transferts de dividendes, et une à des transferts de redevances pour assistance technique. Etant donné leur stratégie d'implantation et les formules de division organisationnelle du travail au niveau international qu'elles ont mis en oeuvre, ces entreprises peuvent réaliser ailleurs (généralement au niveau de la maison-mère, ou d'une filiale financière), les bénéfices produits par leurs opérations internationales (comme dans le cas du Portugal).

En ce qui concerne les entreprises ayant établi des filiales de production intégrées à des processus de production internationaux, étant donné le faible nombre de données obtenues (1) à travers notre enquête, on n'a pas pu dégager de conclusions significatives.

#### 11.7. -Les flux financiers maisons-mères/filiales selon la dimension des groupes

On a affirmé dans l'analyse des tableaux antérieurs que la dimension des groupes internationaux avait déterminé l'apparition de systèmes de gestion financière plus complexes et évolués étant donné l'élargissement des opérations internationales de ces groupes, qui, à partir d'une certaine dimension entrent dans des systèmes de concurrence oligopolistique au niveau international.

En analysant les données du tableau FF3, on peut voir que le pourcentage de groupes mettant en oeuvre des processus de financement plus complexes (souscription du capital des filiales à travers des holdings ou d'autres filiales, prêts de la maison-mère, emprunts sur le marché international de capitaux, crédit local, utilisation de fonds déjà détenus au Portugal) est plus élevé parmi les groupes ayant plus de 2.000 MF de C.A., que parmi ceux de moindre dimension. Cependant, on peut voir qu'il y a un pourcentage significatif de groupes de petite dimension (C.A. entre 100 MF et 500 MF) qui pratiquent déjà des schémas de financement aussi complexes que ceux des groupes de grande dimension. Cette constatation confirme les données déjà mises en évidence sur l'existence d'ensembles de PME françaises ayant déjà une large expérience internationale et pratiquant déjà des systèmes de gestion assez modernes et sophistiqués.

Au niveau des flux dans le sens filiales locales / maisons-mères,

(1) La filiale de production de Renault n'était pas encore en fonctionnement lors de la réalisation de l'enquête.

CHIFFRE D'AFFAIRE DU GROUPE	COORDINATION DES FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET LA FILIALE LOCALE				
	Redevances pour assistance technique ou royalties à une holding ou soc. fonctionnelle	Difficulté à obtenir autorisation de rattachement de bénéfices	Directeur de la filiale locale	Direction Générale de la Société-Mère	Département financier de la Société-Mère
80	1	14%		1	4
20				1	
10				50%	
				13	5
				56%	21%
				4	2
				57%	28%
				1	2
				11%	22%
			1	7	10
			4%	30%	43%
			1	5	3
			9%	45%	27%
					2
					18%

ans la situation correspondant au  
1) Dans le pourcentage du nombre d'entreprises  
cro. d'entreprises dans chaque ligne.

- les données recueillies; comme on peut le voir, ne nous permettent pas des conclusions assez tranchées. Cette situation est, en partie, due au fait que l'on a déjà mis en évidence, que le Portugal n'est pas, en général, un espace de production d'argent pour les entreprises multinationales (1). Néanmoins, on peut voir que beaucoup des groupes ayant plus de 1.000 MF de C.A. présentent des processus sophistiqués de gestion financière internationale. Ainsi, on peut détecter un plus grand pourcentage d'entreprises qui pratiquent régulièrement des rappatriements de dividendes et d'autres redevances parmi les groupes ayant plus de 1.000 MF de C.A.

C'est au niveau des schémas de l'organisation de la coordination des flux financiers qu'apparaît la différence entre les grands groupes et les groupes moyens et petits. En effet, dans les groupes de plus de 1.000 MF de C.A., la coordination des flux financiers entre la maison-mère et la filiale portugaise est réalisée exclusivement par les départements financiers M.M. ou des sociétés spécialisées (2), tandis que dans les entreprises de moindres dimensions, un pourcentage assez significatifs de groupes (et même la majorité, dans les entreprises de moins de 100 MF de C.A.) attribue ces responsabilités à la Direction Générale (ou au PDG) de la maison-mère, ou même au directeur de la filiale locale.

#### 11.8. - Les flux financiers maisons-mères / filiales portugaises selon la date d'implantation du groupe au Portugal :

Comme l'ont montré H.Reemers et M.Brooke (3) "le mélange des diverses méthodes de financement peut évoluer dans le temps au fur et à mesure que la filiale se développe, que des modifications surviennent dans l'environnement et que les responsables de la société détenant les décisions financières prennent de l'expérience et de l'habileté en s'adaptant à de nouvelles conditions". Selon que les filiales se trouvent dans un stade d'implantation, de croissance, de consolidation ou de maturité, la stratégie financière variera en fonction des contraintes spécifiques liées à chacun de ces stades.

(1) Pour des raisons liées à la faiblesse structurelle de l'équilibre financier extérieur et à la faiblesse du marché intérieur du pays, qui se répercutent négativement sur une faiblesse structurelle de la valeur de l'escudo.

(2) par ex. de contrôle de gestion, sociétés financières, holdings

(3) Forces et faiblesses des entreprises multinationales, éd. de l'Organisation Paris, 1974.

COORDINATION DES FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET LA FILIALE LOCALE					
	Difficulté à obtenir autorisation de rattachement de bénéfices	Directeur de la filiale locale	Direction-Générale de la Société-Mère	Département financier de la Société-Mère	Société financière ou Département fonctionnel
Date d'in					
				4 66%	1 16%
		1 100%			
				3 60%	1 20%
				1 50%	1 50%
				1 33%	2 66%
			2 25%	4 50%	
	1 6%	1 6%	2 13%	5 33%	5 33%
			3 50%		1 16%
			5 26%	8 44%	4 21%
			1 7%	10 71%	1 7%

(1) Situation correspondant au  
 Age du nombre d'entrepri-  
 ses dans chaque ligne.

Les données de notre enquête confirment-elles ces hypothèses ? On a déjà eu l'occasion de mettre en évidence non seulement les limitations inhérentes à notre méthodologie et à la nature des données recueillies, mais aussi la spécificité de l'insertion des filiales portugaises dans l'espace financier des groupes respectifs. Toutefois, en analysant le tableau FF4, on peut dégager une certaine tendance à une certaine complexification des combinaisons de méthodes de financement utilisées par les groupes qui se sont implantées dans le pays depuis 1960, période qui correspond non seulement à une intensification de l'internationalisation des entreprises françaises (1), mais aussi à une intensification de la pénétration des entreprises françaises au Portugal.

Au niveau des flux de revenus dans le sens filiales / maisons-mères, on peut remarquer qu'il ressort des données du tableau FF4 une certaine tendance qui semble confirmer les hypothèses déjà émises. En effet, les entreprises implantées dans le pays depuis 1965, qui sont encore dans un stade d'implantation ou de croissance, déclarent pour la plupart ne pas procéder à des rappatriements de dividendes.

Les données relatives à cette période, qui semblent infirmer cette tendance ne sont pas significatives, car certaines de ces réponses, d'après ce qu'on a pu savoir, ne correspondaient pas à des transferts effectifs, mais à des prévisions de transferts (par ex. l'implantation de Peñarroya).

Toutefois, en ce qui concerne les redevances rappatriées, les données du tableau FF4 ne confirment pas les hypothèses en question. On peut cependant ajouter que le transfert de ces redevances est en général, surtout dans les schémas de gestion financière internationale plus récents, imposé dès le début aux filiales par les maisons-mères qui imposent ainsi, dès la première période d'implantation, que leurs filiales financent une partie de leurs frais permanents d'exploitation.

Quant à l'organisation de la coordination actuelle de ces flux financiers, on peut mettre en évidence le fait que les entreprises affirmant que la responsabilité de cette coordination appartient à la direction générale, se sont toutes implantées après 1950 (2).

(1) cf. Michalet : La multinationalisation des entreprises françaises op. cit.

(2) Les cas des entreprises où cette responsabilité appartient au directeur local ne sont pas significatifs, car ils correspondent à des situations accidentelles.

On peut interpréter ce résultat en fonction de deux situations. D'abord, les entreprises qui se sont implantées au Portugal avant 1950, sont des entreprises ayant déjà une large expérience internationale, qui ont développé et fait évoluer l'organisation de leurs systèmes de gestion financière internationale. Ensuite, on peut aussi avancer le fait que, surtout après 1960, il y a eu tout en ensemble, de plus en plus élargi, d'entreprises françaises de moyennes et même de petites dimensions, qui se sont engagées sur la voie de l'internationalisation. Etant donné leurs dimensions, leur faible surface financière, ressources limitées en cadres et espace limité d'opération au niveau international, ont mis en oeuvre des schémas organisationnels plus élémentaires au niveau de la gestion financière internationale.

#### 11.9. - Les flux financiers maisons-mères/filiales locales, selon le mode de contrôle du capital :

Nous avons déjà vu dans un précédent chapitre, que l'instrument fondamental traditionnel de pouvoir économique dans une société capitaliste réside dans la détention de la propriété du capital. Toutefois, d'autres formes de contrôle que la détention du capital se sont révélées plus efficaces et adaptées à l'évolution de la dynamique concurrentielle du système, qui a déterminé une profonde restructuration dans les formes de pouvoir économique au niveau de ses entités organisationnelles fondamentales : les entreprises. Toutefois, l'enjeu institutionnel de pouvoir dans les entreprises capitalistes continue à être le capital, rapport social et économique d'organisation sociale et de production qui continue à être un des instruments de pouvoir essentiels dans le fonctionnement concurrentiel du système capitaliste. Cependant, au niveau de la gestion des entreprises et de surcroît au niveau de la gestion des entreprises internationales, on peut affirmer que si la détention du capital constitue un des instruments de pouvoir et de contrôle, il n'est cependant pas le seul (le contrôle de la technologie ou d'autres activités stratégiques en est un exemple). Néanmoins, tout ce qui concerne la circulation à l'intérieur du groupe du capital argent à travers des formes de financement et de transfert de revenus, touche directement aux mécanismes de circulation financière liés aux processus d'accumulation du capital correspondants.

Etant donné les règles institutionnelles du système, qui déterminent que, en principe, (et dans la réalité, en l'absence d'autres sources de pouvoir économique) le pouvoir de décision dans les entreprises soit lié à la détention du capital dans le cas des entreprises multinationales le pouvoir de décision

CALE		COORDINATION DES FLUX FINANCIERS ENTRE LE GROUPE ET LA FILIALE LOCALE				
Remboursement de prêts de la Société-mère	Redevances pour assistance technique ou royalties à une holding ou soc. fonctionnelle	Difficulté à obtenir l'autorisation de rattachement de bénéficiaires	Directeur de la filiale locale	Direction Générale de la Société-Mère	Département financier de la Société-Mère	Société financière ou Département fonctionnel
					1 33%	2 66%
				1 33%	1 33%	2 66%
					3 37%	2 25%
1 12%			1 12%	3 37%	5 62%	
					3 60%	1 20%
					6 60%	
1 10%				2 20%	6 60%	
		1 4%	1 4%	5 21%	6 26%	6 26%
				1 10%	4 40%	2 20%
					1 50%	1 50%

is la situation correspondant au pourcentage du nombre d'entreprises dans chaque ligne.

et de contrôle sur les mécanismes institutionnels d'accumulation de capital, qui constituent les systèmes de gestion financière mis en oeuvre dans ces entreprises, est déterminé directement par le mode de contrôle du capital, c'est-à-dire par sa détention. Si cette hypothèse théorique ( déjà confirmée par plusieurs enquêtes empiriques) (1) est vraie, alors les modalités de gestion financière des filiales des groupes devront être déterminées par le mode de contrôle du capital de ces filiales par leurs maisons-mères.

A travers l'analyse du tableau FF5, malgré les limitations déjà énoncées des données de notre enquête, on peut dégager quelques configurations qui nous semblent significatives. Il est évident que jusqu'à 30% du capital les entreprises n'ont pas besoin de mettre en oeuvre des formules plus complexes de financement de leurs implantations : elles se limitent à souscrire (et parfois à suivre les éventuelles augmentations de capital) leurs participations au capital social de leurs filiales. Cette situation s'explique aussi par deux types de facteurs : d'une part les entreprises ayant une participation de moins de 30% du capital de leurs filiales (souvent moins que la minorité de blocage) ne sont pas effectivement (ou ne se sentent pas) très engagées dans la conduite de l'affaire et, de ce fait, ne peuvent pas mettre en oeuvre des systèmes autonomes et complexes de financement des filiales. D'autre part, on peut aussi remarquer que moins de 30% du capital correspond à un montant financier suffisamment réduit pour être à la portée des potentialités internes de financement des maisons-mères en question.

D'après la stricte logique du pouvoir financier, on considère généralement (2) que la capacité d'imposition du rattachement de revenus des filiales varie en fonction du mode de contrôle de leur capital. Toutefois, d'après les données fournies par le tableau FF5, on ne peut pas affirmer que cette hypothèse se confirme dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, car, comme on peut le voir, les pourcentages de variation de ces pratiques en fonction du mode de contrôle ne sont pas suffisamment significatifs pour nous permettre d'en tirer une conclusion nette et univoque.

---

(1) H.Reemers et M.Brooke : La stratégie de l'entreprise multinationale op. cit. C.A.Michalet : Le capitalisme mondial, op. cit., R.Vernon, L.Wells : Manager in International economy, éd. Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1981, J.Stopford, L.Wells, Managing the multinational entreprise op. cit.

(2) cf. H.Reemers et M.Brooke : La stratégie de l'entreprise multinationale, op. cit., Forces et faiblesses des entreprises multinationales, éd. de l'Organisation op. cit., A.Chevalier, Ph.Vigneron, La gestion financière des groupes, éd. Dunod 1984.

De même, pour ce qui concerne les modalités de coordination des flux financiers entre les groupes et leurs filiales, les données du tableau FF5 ne nous permettent pas non plus de mettre en évidence une tendance révélatrice d'un lien de détermination univoque entre le mode de contrôle du capital des filiales et l'organisation de la coordination de ces flux financiers. Comme on eu l'occasion de le voir, l'évolution des formules d'organisation des systèmes de gestion financière internationale des entreprises intégrant notre échantillon semble être directement et fonctionnellement déterminée par les exigences propres à leurs processus de croissance au niveau international, qui impliquent la poursuite et la mise en oeuvre, par ces mêmes entreprises, de stratégies concurrentielles et de systèmes d'organisation qui en soient adéquats.

Dans ce chapitre, après avoir montré que les politiques de transferts de fonds entre les implantations locales et les autres unités de leurs groupes constituent un des instruments organisationnels fondamentaux dans la mise en oeuvre des stratégies d'implantation, on a mis en évidence la manière dont les configurations spécifiques prises par ces politiques varient en fonction de plusieurs facteurs de contingence organisationnelle que nous avons sélectionnés.

Dans le prochain chapitre, en suivant la logique systémique de notre modèle théorique, nous analyserons les mécanismes organisationnels de circulation d'information technologique entre les instances centrales des groupes enquêtés et leurs implantations locales.

CHAPITRE XII

L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ET LE TRANSFERT  
DE TECHNOLOGIE

## 12 - L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

A travers leurs opérations internationales, les entreprises cherchent, en poursuivant des stratégies de croissance et de compétitivité, à exploiter dans un espace diversifié leurs avantages spécifiques du point de vue technologique et managerial. De ce fait, les stratégies globales des entreprises internationales qui sont conçues et déterminées au niveau des instances dirigeantes de leurs sièges, conditionnent directement les transferts de technologie effectués par ces entreprises vers leurs implantations étrangères. La diffusion internalisée de la technologie détenue par les instances centrales de ces groupes vers les implantations étrangères est un produit de leurs stratégies globales d'internationalisation.

En tenant compte de cette réalité, plusieurs auteurs, dont A. Rugman (1), S. Hymer (2), J. Peno (3), ont mis en évidence le fait qu'il faut analyser les opérations de transfert de technologie réalisées à travers les firmes multinationales, au niveau des firmes elles-mêmes.

Dans l'optique de ces auteurs, le transfert de technologie interne aux FMN correspond à un effort de contrôle au-delà des frontières nationales du pays d'origine, de l'utilisation des avantages en connaissances technologiques et manageriales spécifiques à ces entreprises.

Une des expressions la plus achevée de cette perspective constitue la théorie de l'internalisation (1) qui explique les stratégies d'investissement direct des entreprises à l'étranger par des efforts organisationnels internes déployés par les instances centrales de ces entreprises, à la fois pour minimiser les risques de dissipation de leurs avantages spécifiques et pour diminuer les coûts des transactions de technologie à travers le marché.

Toutefois, à notre avis, cette dernière théorie qui s'inspire directement des travaux d'auteurs comme Williamson (4) et A. Alchian (5) est encore soumise

---

(1) Inside the multinationals, éd. Croom Helm, London, 1981.

(2) La grande "corporation multinationale" in Revue économique, Nov. 1968.

(3) Multinationals Corporate behaviour in host countries high level manpower markets - in Le transfert technologique par les firmes multinationales, éd. Centre de développement de l'OCDE, Paris, 1977 ; cf. B. Madeuf : L'ordre technologique international, éd. Documentation Française, Paris, 1981.

(4) cf. Markets and Hierarchies, éd. Free Press, New York, 1975

(5) Economic forces at work, Liberty Press, Indianapolis, 1977.

à une perspective trop économiste et opère une réduction conceptuelle de la complexité des rapports stratégiques et organisationnels auxquels les entreprises sont soumises, à de simples rapports de marché. Cette réduction nous empêche d'analyser et d'intégrer toutes les dimensions explicatives du fonctionnement des entreprises.

Ces insuffisances se manifestent avec évidence dans les études empiriques réalisées par les auteurs de ce mouvement, dans lesquelles les variables explicatives sont prises d'une façon isolée, abstraitement, sans qu'elles soient intégrées dans le système de fonctionnement des firmes, qui, lui seul, peut leur fournir les bases d'une véritable explication et leur donner une véritable signification opérationnelle.

Un auteur comme A. Rugman par exemple, ne dispose pas d'une théorisation suffisamment complexe et opératoire de la firme pour pouvoir résoudre en termes analytiques les véritables problèmes posés par sa propre perspective théorique.

Dans notre étude, nous cherchons, par contre, à intégrer les transferts de technologie à l'intérieur des systèmes de gestion des entreprises, en étudiant, d'une façon plus concrète les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les groupes français implantés au Portugal et leurs filiales locales. Cette perspective nous permet de considérer, à un niveau plus concret et de ce fait plus explicatif, les structures organisationnelles et de prise de décision qui sont liées à ces opérations de transfert de technologie.

Dans la logique de l'exploitation internationale de leurs avantages technologiques, les FMN procèdent à une diffusion de leurs avoirs technologiques, soit par la voie de leur vente directe à des entreprises étrangères, soit, ce qui est notre cas, par la voie de leur exploitation directe par l'intermédiaire des implantations directes à l'étranger, ce qui détermine l'établissement d'un transfert internalisé de technologie.

Toutefois, cette même logique stratégique d'exploitation internationale des avantages spécifiques des FMN implique la nécessaire mise en oeuvre d'un système de préservation et de reproduction de cet avantage, comme il a été mis en évidence par les théoriciens de l'internalisation (1).

(1) cf. A. Rugman, S. Hymer, J. Warsden, M.C. Casson.

- De ce fait, les FMN procèdent surtout à des transferts de connaissances techniques (de modes d'utilisation et d'exploitation locale de leur propre technologie) qui ne peuvent pas être considérées comme de la technologie au véritable et noble sens du terme (1).

Dans un pays comme le Portugal, sous-développé, de dimension réduite et détenant un faible potentiel scientifique et technique, soit au niveau institutionnel, soit au niveau de ses entreprises (2), ces tendances se retrouvent à un niveau accentué. Comme l'indique V. Simões " les activités locales des filiales étrangères en R et D, quand elles existent, sont très réduites " et se limitent à des activités d'adaptation de produits ou de contrôle de qualité (3). Selon une estimation de la JNICT (4), en 1978, environ 20% des entreprises ayant une activité de R et D (5) sont des entreprises ayant du capital étranger (6).

La situation semble être différente dans un pays, par ex. le Canada, où les entreprises étrangères présentent des pourcentages relatifs plus élevés de R et D que les entreprises nationales. Le niveau de ce pourcentage caractérise encore plus la gravité du cas portugais, si on le compare, non seulement aux possibilités de développement technologique autonome, mais aussi aux possibilités de bénéficier, pour ce développement, des transferts de technologie réalisés par les FMN implantées dans le pays.

Dans le cas des entreprises françaises implantées au Portugal, aucune n'effectue dans le pays des opérations de recherche dignes de ce nom. Par ailleurs, selon les affirmations de certains responsables d'entreprises, la dimension du marché portugais et la proximité socio-culturelle par rapport à la France, ne justifient même pas une trop grande adaptation des produits au marché portugais, similaire à celle qui, dans certains pays en voie de

(1) qui consiste dans la maîtrise des connaissances fondamentales qui permettent à leur possesseur de créer et de produire des systèmes techniques.

(2) le niveau en % PNB des dépenses en R et D au Portugal peut constituer un indicateur pertinent de ce potentiel.

(3) Importação de tecnologia e politica tecnologica, Communication présentée lors de la 1ère conférence nationale des Economistes, organisée par l'Association Portugaise des Economistes, oct. 82.

(4) Junta Nacional para a Pesquisa Científica do Portugal

(5) dont le contenu se limite, comme on l'a déjà vu, presque exclusivement à des activités d'adaptation de produits.

(6) Tandis que le % correspondant pour les contrats de licence est d'environ 47% en 1981, cf. V.C. Simões, op. cit.

-développement, comme le Brésil, l'Inde, le Mexique (1) est exigée aux filiales locales qui ont de ce fait une activité locale relativement importante en termes de développement de produits.

Il y a, cependant, au niveau de certaines implantations locales, une certaine activité de recherche routinière, à dimensions réduites, qui est inhérente à la nature technologique de secteurs spécifiques exigeant parfois des produits adaptés sur place. Dans ce cas, on retrouve par exemple, des entreprises comme la succursale portugaise de Lorilleux Lefranc (secteur de la parachimie), les filiales des entreprises Machines Charbon et Papeteries de Charentes (emballage), l'agence locale du Bureau Veritas, etc, qui disposent de petits laboratoires ou bureaux où sont pratiquées des opérations d'adaptation des produits aux spécificités du marché local.

Souvent, certaines filiales travaillant surtout pour le marché intérieur et dont la nature technologique du secteur le justifie (des produits mûrs), ont aussi des laboratoires pour réaliser des opérations de contrôle de qualité. On peut citer les exemples de la Covina (filiale de SGPM) dans le secteur du verre, des usines de montage d'automobiles de Renault et de Citroën, de la Sorefame (filiale de Alstom dans la métallomécanique), de la filiale de CIT-Alcatel (construction électrique) etc. Mais il ne s'agit ni d'activités de recherche au vrai sens du terme ni même de véritables activités de développement, au sens strict du mot.

Cette situation démontre aussi que le noyau presque exclusif des opérations de transfert de technologie entre les groupes français et leurs filiales locales, consiste dans la diffusion interne de certaines connaissances techniques, dont les modalités organisationnelles vont être ensuite analysées d'une façon plus détaillée.

#### 12.1. - Formes organisationnelles de transfert de technologie entre les instances centrales des groupes et les implantations portugaises :

A l'internationalisation des activités et des implantations des entreprises correspondent des formes de transfert de technologie internationalisé organisées par ces mêmes entreprises, qui, à travers leurs structures d'implantation internationale, créent et gèrent des systèmes de circulation de technologie, qui se traduisent par l'institution d'espaces de dépendance des implantations

(1) cf. I. Frank - Multinationales et développement, éd. Masson, Paris, 1981.

(filiales) envers les instances centrales des groupes respectifs dans les domaines de la production et de l'exploitation des connaissances technologiques.

#### 12.1.1. - L'insertion des implantations dans le système de production et de circulation de technologie des entreprises-mères :

Les principaux caractères de la production et de la gestion des connaissances techniques au sein des entreprises ayant des implantations internationales, sont la centralisation et la spécialisation. De la centralisation des capacités de production technologique découle la situation de dépendance technologique des implantations locales, qui est presque absolue dans les cas d'investissements d'entreprises de pays industrialisés dans des pays sous-développés. Cette activité est, en outre, spécialisée; car elle tisse toute une structure de division du travail dans la production et la diffusion des connaissances à travers les frontières nationales.

De ce fait, à travers l'espace organisationnel des entreprises internationales se déroule un flux de diffusion verticale de technologie à partir du centre créateur (qui concentre en soi tout le potentiel de recherche appliquée et dirige toutes les activités de développement) vers les implantations locales (cf. Fig. 1).

Les modalités de cette circulation de la technologie à l'intérieur des groupes internationaux s'inscrivent dans les stratégies suivies par ces groupes et se concrétisent dans les structures organisationnelles qui leur servent de support instrumental de transmission spatiale.

#### 12.1.2. - Typologie des flux internationalisés de technologie :

Dans le cas des flux de technologie à l'intérieur des groupes internationaux, on peut se servir de quatre critères fondamentaux pour les classer: le support matériel, leur degré de spécificité, leur forme institutionnelle, leur mode de gestion.

##### Critère 1 : le support matériel :

En tant que connaissance, la technologie n'est transférable que si elle est matérialisée par un support. Trois supports sont généralement distingués: la technologie peut être incorporée à des machines (capital embodied), elle peut exister comme connaissance incorporée aux ressources humaines (human

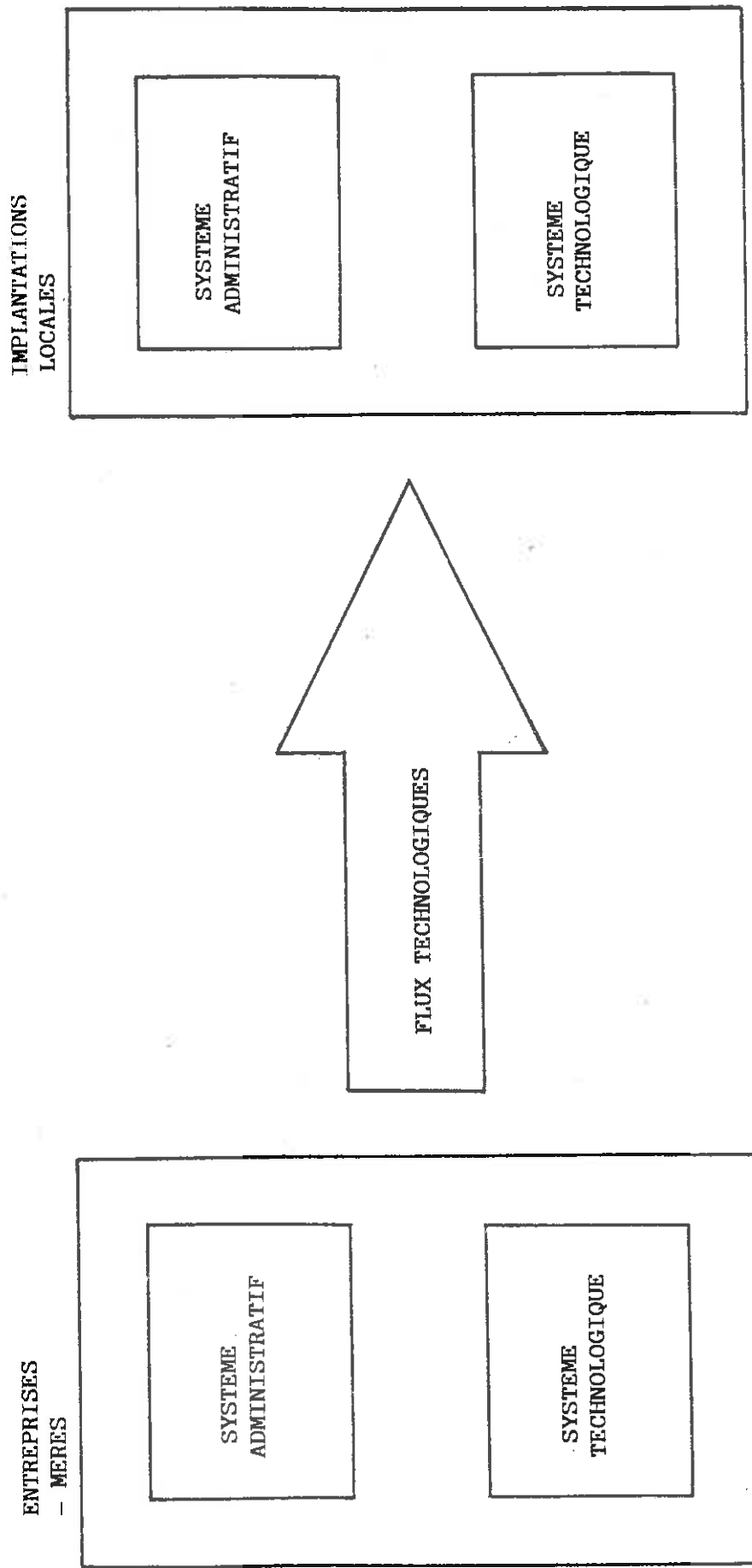


Fig. 1 - Représentation graphique des flux technologiques verticaux allant des instances centrales des groupes multinationaux vers leurs implantations étrangères.

-embodied) ou encore comme information véhiculée en tant que telle par des connaissances transmises par écrit, ou à travers d'autres formules de support (disembodied).

La technologie incorporée aux biens est transmise par la livraison de machines, outillages, biens intermédiaires, etc. On a déjà eu l'occasion de traiter ce problème dans un chapitre précédent consacré aux caractéristiques technologiques de l'équipement des implantations. A la technologie incorporée aux hommes, correspondent les programmes d'éducation et de formation, les contacts directs, les réunions périodiques, la mobilité professionnelle à l'intérieur du groupe, l'assistance technique à l'intérieur du groupe. On voit donc que le transfert de know-how s'effectue en large mesure à travers la réalisation des visites de cadres dans les deux sens et de réunions qui constituent des modalités de gestion analysées dans le chapitre précédent sur les modes de coordination des implantations portugaises (1).

La technologie comme information (disembodied) est véhiculée par les supports informatifs de caractère technologique internes aux groupes et consistent généralement en documentation sur les brevets, les études de préfactibilité, de factibilité, de projets, de plans, de dessins, de modèles, d'instructions, de règles, de modes opératoires, etc. qui correspondent à un transfert de technologie. Ces différents canaux peuvent se combiner en formes complexes de transfert technologique appelées "paquet technologique". La caractéristique du "paquet" réside dans le fait que la combinaison de flux est opérée par un agent fournisseur unique (dans le cas des implantations internationales c'est en général la maison-mère, mais il peut aussi s'agir, souvent, d'une filiale du groupe ou d'une autre société d'ingénierie) qui joue le rôle d'ensemblier industriel.

#### Critère 2 : Le degré de spécificité :

Le deuxième critère a trait au caractère spécifique, où à l'inverse général de l'application (et de ce fait du transfert) de la technologie. En effet, au sein d'un même domaine technique, ou de la même activité économique, la technologie incorporée aux ressources humaines (connaissances de base, expérience pratique, avoir-faire) ou à l'équipement, inclut des éléments de connaissance d'application et de portée plus ou moins générale. Ils peuvent donc faire l'objet d'une appropriation et d'une utilisation spécifiques à des degrés différents.

(1) cf. P.F.Gonod : Les transferts technologiques, Colloque AFSE, Lille, 1974.

- Trois grandes catégories peuvent être distinguées (1) :

- La technologie générale de branche, qui recouvre l'information technique commune à toutes les entreprises de la branche,

- La technologie spécifique de système, relative à un produit ou à un procédé développé par une entreprise et possédé par elle (brevet ou secret) ; sa transmission est strictement contrôlée par les instances centrales du groupe,

- La technologie spécifique d'entreprise, qui résulte de son activité et de son expérience et qui ne peut être transférée, non seulement sans l'accord des instances dirigeantes, mais aussi sans la participation directe et active de ses techniciens (par ex. l'assistance technique ou la gestion de transferts de procédés techniques spécifiques à l'entreprise).

Ce critère devrait, en principe, être directement appliqué dans l'organisation des flux technologiques vers les implantations étrangères, propres aux groupes. Toutefois, comme on a déjà eu l'occasion de le voir, les modalités d'implantation varient en fonction de plusieurs facteurs et avec elles aussi les modalités de transferts technologiques internes aux groupes respectifs.

### Critère 3 : La forme institutionnelle :

Il pourrait sembler, à première vue, que la forme contractuelle de cession de technologie ne serait liée (et ne se justifierait) qu'aux opérations de vente externe de technologie entre les différentes entreprises. Toutefois, étant donné les contraintes de l'environnement international, surtout pour éviter les politiques de contrôle des changes et de rattachement de revenus, mises en pratique par la plupart des pays, même dans le cas des transferts internalisés, il est utile pour les entreprises ayant des implantations à l'étranger, d'établir des contrats avec leurs propres filiales, de façon à pouvoir justifier légalement les transferts de revenus correspondant à la rémunération de la technologie cédée à la filiale (cession de licences, assistance technique, etc.). Mais cette pratique n'est pas, comme on aura l'occasion de le voir, d'application générale. Elle correspond, à notre avis, à une réponse organisationnelle contingente aux contraintes spécifiques qui se posent à la libre circulation des flux financiers à l'intérieur de l'espace de l'entreprise internationale.

(1) cf. Bernadette Madeuf : L'ordre technologique international, op. cit.

Comme le montre Vitor C. Simões (1) ces contrats correspondent à des situations contractuelles différentes de celles entre entreprises indépendantes car, dans le cas des contrats de cession de technologie ou d'assistance technique entre des maisons-mères et des filiales étrangères, les paiements établis ne visent pas la rémunération de la technologie, mais sont dictés par les considérations relatives à la politique financière et fiscale du groupe. Le fait que la charge fiscale au Portugal soit plus légère pour les royalties que celle incidant sur les bénéficiaires, amène les FMN à utiliser le canal de l'importation contractuelle de technologie comme moyen de transfert de profits.

Dans le cas du Portugal, les paiements de technologie effectués par les entreprises ayant du capital étranger ont une grande importance (1) et onèrent beaucoup la balance des paiements. Selon des données fournies par l'Institut de l'Investissement Etranger (calculées à partir des données de la Banque du Portugal), 70,7% des paiements effectués par le Portugal en 1980, au titre de contrats de licence et d'assistance technique sont le fait de filiales locales d'entreprises étrangères.

#### Critère 4 : le mode de gestion des flux de technologie :

Comme on l'a déjà affirmé, les modalités de la circulation de technologie à l'intérieur des groupes internationaux, s'inscrivent dans les stratégies suivies par ces groupes et se concrétisent dans leurs structures organisationnelles. De ce fait, il sera intéressant de voir concrètement à partir des données dont on dispose, les modalités organisationnelles de coordination de ces mêmes flux, qui varient, comme on aura l'occasion de le voir, en fonction de facteurs de contingence comme le secteur d'appartenance, la taille, la date d'implantation, les objectifs stratégiques d'implantation et le mode de contrôle des implantations. On aura l'occasion de mettre en évidence que les types de flux technologiques varient en fonction de ces facteurs, bien que la nature et le volume des données dont on dispose ne nous permettent pas d'en extraire des conclusions de caractère général.

Ces types ont été saisis concrètement dans notre questionnaire à travers les questions concernant :

- l'émetteur direct du flux : maison-mère - filiale étrangère,

(1) cf. Vitor Simões - Importação de tecnologia e politica tecnologica - algumas reflexões - Communication - 1er Colloque sur l'économie portugaise organisé par l'Association Portugaise d'Economistes - l'auteur arrive à la conclusion que la propension des filiales étrangères à effectuer des paiements pour technologie à l'étranger est largement supérieure à celle des entreprises nationales.

- l'existence ou non d'un contrat formalisant le transfert,
- la nature du support utilisé pour le transfert : cession de licence - cession directe de procédés techniques - assistance technique ou à la gestion,
- modalité organisationnelle de coordination des flux de transfert de technologie,

- l'existence ou non d'une règle de paiement de la technologie transférée.

Comme on peut le voir à partir du tableau TT1, 15 entreprises-mères (18,5% du total) ont déclaré avoir établi avec leurs filiales des contrats de cession de licences (1). Cette formule contractuelle de transfert de technologie est appelée " transaction de projet intégré " car le processus technique, l'ingénierie et la construction sont fournis en bloc avec l'assistance technique et sont accompagnés de différentes formes de contrôle sur la gestion et souvent de l'établissement d'accords de nature restrictive portant, soit sur les approvisionnements, soit sur la commercialisation des produits finis. Le tableau nous montre aussi que les accords de licence englobent presque toujours l'assistance technique et l'assistance à la gestion (2), mais il existe des cas où il y a des contrats d'assistance technique, sans qu'il y ait un contrat de cession de licence.

Dans la documentation courante, les accords de licence sont souvent présentés comme une alternative à l'investissement direct pour ce qui concerne l'exploitation des capacités organisationnelles et les ressources techniques au niveau international. On a déjà eu l'occasion de mettre en évidence, que souvent, même à l'intérieur de l'espace interne des groupes internationaux, l'établissement de tels accords correspond à une réponse organisationnelle aux différentes contraintes de l'environnement international des entreprises, qui peuvent varier: de l'établissement d'un contrôle des changes, aux contraintes pesant sur les modalités de contrôle financier et organisationnel des implantations étrangères.

On peut interpréter les données concernant l'établissement de contrats d'assistance technique (23%-28,3% du total) entre les deux pôles des groupes, dans le même sens et avec la même signification, aussi bien en termes organisationnels, qu'en termes de liaisons financières entre les instances centrales du groupe et

---

(1) Cession de know how (technologie), de marques, de brevets et d'autres connaissances (modèles, dessins, etc). Les contrats peuvent être de nature diverse.

-(2) assistance technique de routine.

Technologie transférée à transfert la Société-Mère ou de filiale						
Transfert formalisé par contrat		Tr e la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Produit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère	Payement de royalties ou redevances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
Licence	Assistance technique ou de gestion	Pro f e n a r c				
15	23	4	3	7	34	36

(1) Resultats globaux

### Les implantations locales.

Plus dans la logique des énoncés théoriques sur la multinationalisation des entreprises, les données suivantes nous montrent que 27 entreprises (33,3% du total) ont déclaré avoir transféré directement, sans avoir eu à établir de contrat, vers la filiale portugaise, de la technologie sous la forme de procédés techniques (projets intégrés), tandis que 44 (54,3% du total) ont déclaré avoir réalisé ce transfert sous forme d'assistance technique à la gestion, parmi lesquelles ont retrouvé celles qui ont procédé à des transferts de procédés techniques. Le transfert de technologie entre les instances centrales du groupe (où, généralement, se concentrent le pouvoir stratégique et la capacité de création ou de détention des avoirs techniques) et l'implantation locale, peut aussi se réaliser par le relais d'une filiale étrangère du groupe dans un pays tiers. Il s'agit d'une technologie filtrée à travers une implantation régionale plus puissante (1). Dans le cas du Portugal, il s'agit presque exclusivement de filiales implantées en Espagne, pays où le Portugal se trouve totalement inséré en termes géographiques et qui représente, en termes économiques, un marché beaucoup plus intéressant pour l'implantation des firmes multinationales.

On voit qu'une seule entreprise, Saint Gobain, a établi un contrat d'assistance technique avec sa filiale portugaise, la Covina, par l'intermédiaire de sa filiale espagnole, la Cristalaria Española. 3 autres ont transféré directement des procédés, ou établi des schémas informels d'assistance technique (six) à leurs implantations portugaises, à travers leurs filiales espagnoles.

Les modes d'organisation de la coordination de ces flux de technologie révèlent non seulement le degré de développement organisationnel des groupes en question, mais aussi, parfois, d'autres contingences et contraintes qui s'imposent à la gestion des implantations internationales de ces groupes. Dans 9 groupes (11,1% du total) les flux de transfert de technologie entre la maison-mère et la filiale portugaise sont coordonnés directement, soit par le PDG (dans le cas des groupes de dimensions réduites ou familiaux) ou par la Direction Générale. Dans 5 groupes, c'est le directeur ou le délégué local qui s'en charge. Cette modalité correspond aussi à des groupes de dimensions réduites et exprime un moindre niveau de développement organisationnel (2).

(1) cf. S.Hymer : The multinational corporation and the law of uneven development in Y. Bhagwati - Economics and world order from the 1970 to 1990 s - Collier - Mac Millan - 1972.

(2) cf. L. Franko - European multinationals, op. cit.

Treize (16% du total) entreprises ont affirmé que les flux de transfert technologique maison-mère (ou filiale de rang supérieur) filiale portugaise sont coordonnés par la Division Internationale du groupe. Le cas des entreprises (sept) dont ces flux technologiques, ou d'assistance à la gestion sont coordonnés par un Département (ou une division) commercial correspondent, soit à des implantations de caractère commercial, soit à des implantations de production pour le marché intérieur utilisant des équipements (par ex. Prepac) ou des produits intermédiaires (par ex. Metayer Aromatiques) produits par la maison-mère.

Le cas le plus fréquent (24 entreprises soit 29,6% du total) correspond à des groupes où la coordination des flux de technologie transférée dans les implantations portugaises est réalisée par des Départements Techniques, ce qui correspond à un niveau de développement organisationnel ayant déjà atteint une certaine maturité. Dans sept groupes (9% du total) cette coordination se trouve sous la responsabilité d'une Division Géographique.

La rubrique de classement Autres départements fonctionnels ou Divisions-Produits regroupe des cas assez disparates dont le faible nombre ne nous permet pas d'extraire des conclusions significatives.

Les modalités financières de règlement de ces flux révèlent aussi non seulement la forme de mise en valeur au niveau international du capital technologique des groupes, mais aussi les formes organisationnelles, plus ou moins intégrées que prend cette mise en valeur.

D'après notre enquête, 34 groupes (42% du total) ont déclaré avoir établi avec leurs implantations locales des modalités régulières de paiement pour la technologie cédée (sous forme de royalties ou d'autres redevances), tandis que 36 (44,4% du total) ont déclaré ne faire payer à leurs implantations portugaises aucune forme de paiement régulier pour le compte de la technologie qui leur a été cédée par les maisons-mères (ou une autre instance du groupe).

Après avoir décrit, en termes globaux, les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les entreprises-mères françaises et leurs implantations locales, nous analyserons dans le prochain sous-chapitre comment ces formes organisationnelles varient en fonction des 5 facteurs de contingence sélectionnés (Fig. 2).

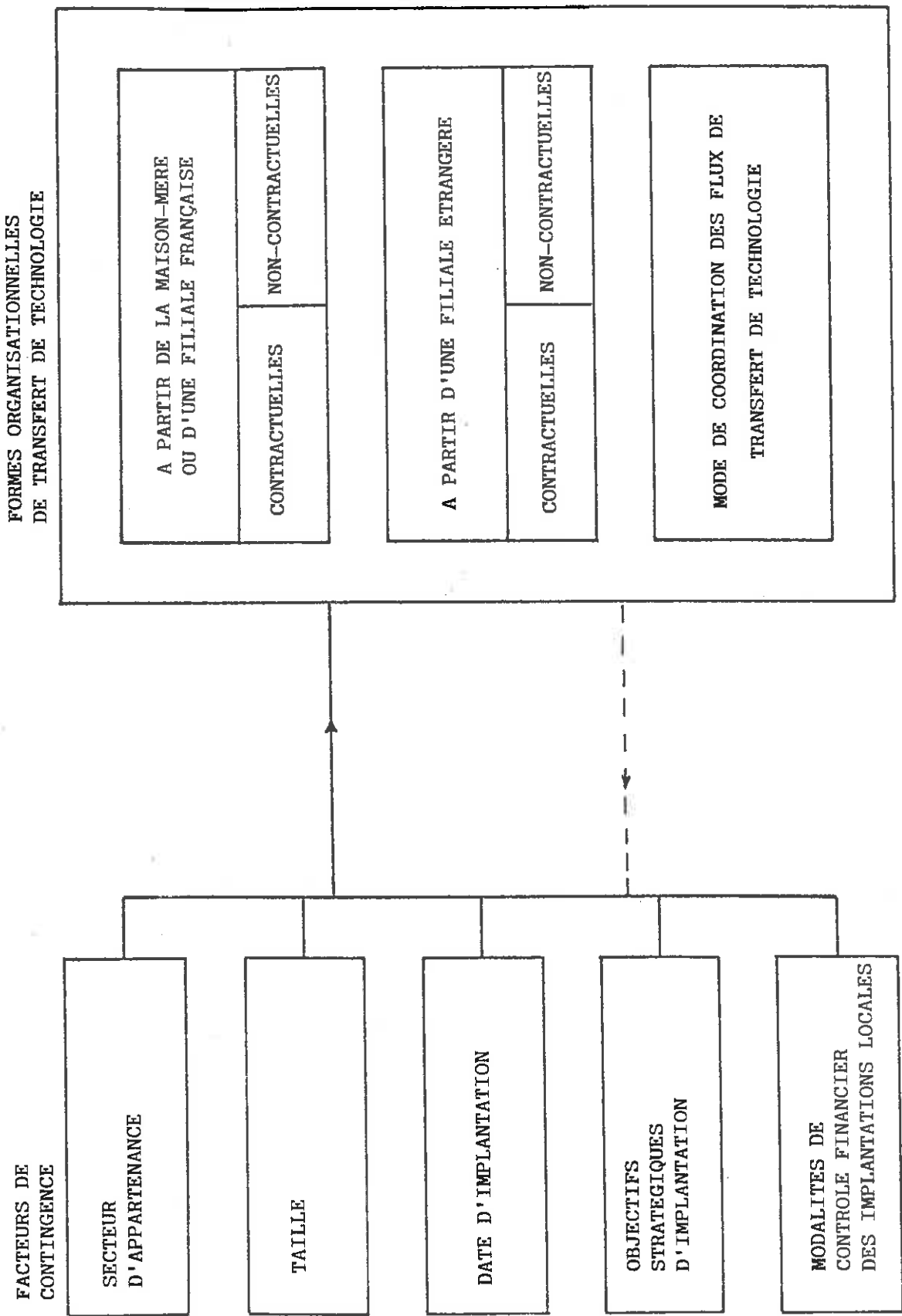


Fig. 2 - Système de détermination contingentiel des formes organisationnelles de transfert de technologie entre les maisons-mères (ou autres unités du groupe) et les implantations locales.

-12.2. - Les formes organisationnelles de transfert de technologie selon le secteur d'activité :

Comme l'ont démontré les chercheurs du Tavistock Institute de Londres (1), la technologie des entreprises détermine directement leur structure organisationnelle.

Dans le cas de l'organisation du transfert de technologie entre les instances centrales des groupes français et leurs implantations portugaises, cette proposition ne peut pas être appliquée telle quelle, à cause, non seulement des spécificités inhérentes au processus de gestion des transferts internalisés de technologie et du fait que beaucoup de groupes opèrent dans plusieurs branches, mais aussi, en large partie, à cause de spécificités stratégiques des implantations des groupes respectifs au Portugal. De ce fait, dans le tableau TT1, on ne peut pas voir de correspondance directe entre les configurations technologiques qui sont inhérentes à un secteur et les solutions d'organisation du transfert technologique mis en oeuvre par les groupes en question.

Comme on peut le voir dans le tableau TT1, dans le secteur Alimentaire, une seule entreprise a déclaré avoir établi des contrats de licence et d'assistance technique avec son implantation portugaise, Metayer Aromatiques. Il s'agit d'une joint-venture minoritaire produisant pour le marché intérieur portugais. En ce qui concerne les autres entreprises du secteur, la société Atom SA a cédé à son ancienne filiale, de la technologie, du savoir technologique dans le domaine de la tomate lyophilisée (en poudre) et une assistance technique et commerciale constante, sans avoir pour cela établi de contrats. Il s'agit d'un petit groupe familial sans technologie brevetée qui produisait pour le marché international. Quant à l'implantation de Saupiquet, il nous a été expliqué par son Directeur local, qu'étant donné les caractéristiques de l'implantation portugaise du groupe, exclusivement orientée vers la production de conserves de poissons vendues sur le marché européen, la main d'oeuvre locale n'avait besoin de recevoir aucun type de savoir technologique. Toutefois, la maison-mère fournit à sa succursale portugaise de l'assistance dans le domaine de la commercialisation internationale de ses produits. La coordination des flux de transfert de technologie entre l'implantation locale de Saupiquet

(1) cf. les travaux de Joan Woodwars - Industrial Organisation - Theory and practice - Oxford University Press, 1965. cf. aussi les travaux de P. Blau et R. Scott - Formal organization : a comparative approach, éd. Chandler Publishing Company, 1962.

SECTEURS D'ACTIVITÉS	Répartition des flux de transfert de technologie					Payement de royalties ou avances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
	Nombre d'entreprises	Département commercial de la Société-Mère	Département technique de la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Produit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère		
Alimentaire	1	1 33%	1 33%			1 33%	2 66%
Boissons						1 33%	
Chimie lourde	1		1 50%		1 50%	1 50%	
Parachimie	4	1 8%	7 58%		1 8%	8 66%	4 33%
Caoutchouc pneumatiques			1 100%				1 100%
Verre	1 100		1 100%				1 100%
Construction électrique professionnelle		1 20%			1 20%		3 60%
Mécanique lourde	3	2 18%	5 45%			4 36%	5 45%
Mécanique de précision		1 100%					1 100%
Automobiles et accessoires			1 33%			1 33%	2 66%
Métallurgie - Sidérurgie	1 3	1 33%	1 33%			2 66%	1 33%
Métaux non-ferreux			1 20%	1 20%		2 40%	2 40%
Papier, Carton, emballage							2 100%
Textile, habillement	1 2		1 20%		1 20%	2 40%	3 60%
Construction			1 25%		2 50%	2 50%	2 50%
Matériel de construction	1 50					1 50%	1 50%
Industries diverses	1 100		1 100%			1 100%	
Ingénierie	1 12		2 25%	1 12%		5 64%	
Tourisme, hôtellerie				1 33%		3 66%	1 33%
Publicité							1 100%
Banques-assurances					1 20%	1 20%	4 80%

1) Dans ce tableau correspondent au croisement du nombre d'entreprises

et le reste du groupe est réalisée par le Directeur local, car la succursale jouit d'une grande autonomie en matière de gestion ; dans le groupe Metayer Aromatiques c'est le Département Commercial qui est chargé de vendre à la filiale locale non seulement les matières chimiques de base, mais aussi de coordonner les cessions de technologie ; dans le groupe Atom SA c'est une Division Technique qui s'en charge car, comme on l'a vu, il s'agissait d'une filiale de production pour le marché international qui était de ce fait, soumise à de fortes contraintes de compétitivité et de productivité. Quant au paiement de la technologie aux implantations locales, seulement le groupe Metayer Aromatiques, qui a établi des relations contractuelles en matière de transfert technologique avec son implantation locale, reçoit des royalties pour la technologie cédée.

Dans le secteur des boissons, les deux principales implantations, celles du groupe Moët Hennessy et du groupe familial La Martiniquaise, ont comme objectif l'approvisionnement local en vin de Porto. Le premier a affirmé qu'il n'y avait pas de technologie à transférer dans ce domaine au Portugal, car les portugais " sont ceux qui en savent le plus sur la production de Porto ". Cependant, le groupe La Martiniquaise a établi avec sa filiale locale un contrat d'assistance à la gestion. Cette assistance est coordonnée par le PDG du groupe. Ce contrat donne lieu au paiement d'une redevance.

Dans le secteur de la chimie lourde, la filiale de Rhône-Poulenc est exclusivement commerciale, vendant surtout des produits de parachimie et recevant seulement une assistance commerciale de la part de la maison-mère. La filiale du groupe CdF Chimie a établi un contrat de licence et d'assistance technique avec sa filiale EPSI (pétrochimie), dont la production est surtout orientée vers le marché local. Le transfert technique est coordonné par la Division technique du groupe. Le contrat donne lieu au paiement d'une redevance.

Dans la parachimie, il y a beaucoup d'implantations qui produisent vers le marché intérieur portugais, utilisant des procédés techniques et des marques cédés par les maisons-mères respectives. On retrouve huit entreprises (66,6% du total des entreprises du secteur) qui ont établi un contrat de cession de licence et d'assistance technique avec leurs filiales portugaises.

Ces données confirment aussi sur le plan spécifique des implantations françaises au Portugal, les conclusions globales de l'enquête réalisée par V. Simões (op. cit.) " Au Portugal, l'industrie chimique est le secteur qui présente l'indice de production sous licence le plus élevé . Cette situation

...résulte de la dépendance accentuée des entreprises nationales (y compris filiales étrangères) des industries pharmaceutiques et cosmétiques vis à vis du know-how et les marques d'origine étrangère".

Toutes les entreprises de ce secteur ont déclaré procéder à des transferts informels de technologie, ou procéder à des opérations régulières d'assistance technique à leurs implantations portugaises. La majorité de ces opérations est coordonnée par des Divisions ou des Départements techniques, mais selon les cas spécifiques de certaines entreprises (qui sont toutes des groupes de petite taille) le PDG du groupe, une division internationale, un département commercial ou une division géographique peuvent aussi s'en charger. La majorité des filiales, les huit qui ont établi des contrats de licence ou d'assistance technique avec leurs maisons-mères, paient des royalties ou des redevances pour la technologie qui leur est transférée.

Dans le secteur des pneumatiques, la seule entreprise implantée, le groupe Michelin, a une filiale commerciale qui reçoit régulièrement de l'assistance technique et commerciale de la maison-mère, coordonnée par une division technique du groupe, sans obligation de paiement de la technologie cédée, qui est uniquement commerciale (gestion des ventes et assistance après-vente).

Dans le secteur du verre, le groupe Saint Gobain-Pont à Mousson a une participation minoritaire dans l'entreprise Covina qui a établi des contrats de licence et d'assistance technique, non seulement avec la maison-mère, mais aussi avec la filiale espagnole du groupe (La Cristaleria Española) (1). La coordination de ces opérations de transfert est surtout réalisée par des divisions techniques du groupe. La maison-mère ne fait pas payer la technologie cédée par un contrat incluant un paiement forfaitaire, mais seulement les opérations et les services rendus à la filiale au coup par coup.

Dans le secteur de la construction électrique professionnelle, il y a trois groupes, Honeywell Bull, La Télémécanique, Thomson-CSF, qui ont des filiales commerciales. Le groupe CIT-Alcatel (CGE) a une filiale de production orientée à la fois vers le marché intérieur et vers le marché international. Cette dernière filiale est l'objet de transferts réguliers de technologie productive, de la part de la maison-mère, tandis que les autres reçoivent seulement de l'assistance commerciale (gestion et services après vente) de

---

(1) C'est la seule implantation de notre échantillon qui ait établi un contrat d'assistance technique avec une filiale espagnole de son groupe.

la part de leurs maisons-mères. La filiale de Honeywell-Bull reçoit aussi de l'assistance de la part de la filiale espagnole du groupe. Dans les filiales de commercialisation, l'assistance technique est coordonnée par des départements chargés de la commercialisation internationale des produits de leurs groupes respectifs (Division géographique ou Division Internationale). Dans le cas de la filiale de CIT-Alcatel le transfert de technologie est coordonné par la Division des implantations industrielles étrangères. Aucun des groupes de ce secteur ne fait payer la technologie cédée à leurs filiales. On doit signaler que la technologie productive reçue par la filiale du groupe CIT-Alcatel est d'une génération déjà dépassée par rapport aux produits actuels de la maison-mère.

Dans le secteur de la mécanique lourde, la plupart des implantations sont de production, soit pour le marché intérieur (comme Sorefame où Alstom a une participation minoritaire, les filiales de Machines Charbon, Prepac ou Fichet-Bauche) ou pour le marché international comme l'ancienne participation minoritaire des Constructions Métalliques de Provence. Il y a eu aussi des filiales de commercialisation, aujourd'hui défilialisées, de groupes de dimensions réduites comme Moteurs Baudouin et Cintreuses Mingori. Comme on peut le voir dans le tableau TT1, il y a 4 entreprises (36,3% du total des implantations du secteur) qui ont établi des contrats, soit de licence (trois), soit d'assistance technique avec leurs filiales locales. Ce fait rejoint la logique des contraintes liées au déplacement international de la production, qui exige des transferts de connaissances, de know-how, de procédés et de marques commerciales au profit des implantations locales, pour que ces implantations puissent être compétitives sur le marché local, en exploitant les spécialisations et les avantages technologiques détenus par les groupes. Ces groupes font rémunérer directement la technologie cédée à leurs filiales à travers le paiement de royalties ou d'autres redevances effectué par leurs filiales locales. Cinq groupes ont déclaré effectuer régulièrement des transferts technologiques d'une manière informelle, sans que cela entraîne des paiements spécifiques. Le groupe Fichet-Bauche a indiqué procéder aussi à des opérations de transfert de technologie et d'assistance technique vers ses filiales portugaises à travers sa filiale espagnole. Selon les résultats de l'enquête réalisée par V. Simões (op. cit.) " aussi dans les industries électromécaniques (où s'intègre le secteur de la mécanique lourde) les contrats de licence couvrent une partie considérable de la production. Dans ces industries, l'importation de know-how pour la fabrication et le montage des éléments est un moyen de suppléer aux carences nationales ".

Pour ce qui concerne la coordination des opérations de transfert, on peut voir dans le tableau que dans la majorité des groupes ayant répondu à cette question (cinq) c'est un département technique qui s'en charge. Dans le cas des implantations commerciales, étant donné les contraintes organisationnelles spécifiques à cette stratégie d'implantation, l'assistance technique et à la gestion est coordonnée par les départements commerciaux des groupes respectifs. Dans le cas spécifique d'un petit groupe familial (Ets Berthelat) c'est le responsable local de la filiale qui s'en charge.

Dans la mécanique de précision, la seule entreprise intégrant notre échantillon est le groupe Essilor International qui détient au Portugal une filiale de commercialisation et une de montage et d'adaptation de produits. Cette entreprise effectue des transferts de procédés techniques et à des opérations d'assistance technique à l'égard de ses filiales locales, sans leur faire payer, directement, la technologie cédée. La coordination de ces transferts est réalisée par le département commercial du groupe.

Dans le secteur automobile, il y a trois groupes français implantés au Portugal, Renault, Citroën et le groupe fabriquant des sièges pour voitures Bertrand Faure. C'est seulement ce dernier groupe qui a établi un contrat d'assistance technique avec ses filiales portugaises. Quant aux implantations de Renault et Citroën, leurs implantations commerciales et usines de montage reçoivent de la technologie et de l'assistance technique de la part de leurs maisons-mères sans qu'il y ait de contrat formalisé (1). Seul le groupe Bertrand Faure, qui a établi un contrat d'assistance technique avec ses filiales locales, fait payer à celles-ci la technologie cédée. Les deux autres groupes ne font pas payer à leurs filiales la technologie cédée. Pour ce qui concerne la coordination de ces flux, dans les deux groupes automobiles c'est la division internationale qui s'en charge, tandis que dans le groupe Bertrand Faure c'est un département technique.

Dans le secteur de la métallurgie-sidérurgie il y a deux implantations de production, une pour le marché international, la filiale de la Compagnie Universelle d'Acétylène et d'Electrométallurgie et l'autre pour le marché local, celle du groupe Carnaud (cédée depuis). Ces deux groupes ont établi des contrats de transfert de technologie avec leurs implantations locales (licence et assistance technique dans le cas de la CUAEM et seulement assistance

---

(1) L'enquête ne couvre pas encore le fonctionnement de la récente implantation au Portugal par Renault d'une usine fabriquant des moteurs et des freins et l'élargissement de son usine de montage.

technique dans le cas de Carnaud). Ces deux groupes font (ou faisaient) payer la technologie cédée. Le groupe Usinor qui a une participation minoritaire dans un atelier d'adaptation de produit, a déclaré fournir de la technologie et de l'assistance à cette implantation locale sans les faire payer, car il s'agit surtout d'une assistance à des clients. Quant à la coordination des opérations de transfert de technologie, elle est réalisée par la Direction-Générale dans le groupe CUAEM, par une entreprise d'exportation dans le groupe Usinor (Usinor Export) et par un département technique dans le groupe Carnaud.

Dans le secteur des métaux non ferreux, on trouve plusieurs stratégies d'implantation : l'approvisionnement en matières premières pour vendre sur le marché international (le groupe Imetal - Peñarroya et Mines de Borralha), la commercialisation locale des produits du groupe (filiale de PUK), la production pour le marché intérieur (filiales de Trefimétaux - PUK) et CEBAL (filiale PUK cédée depuis quelques années). Comme on peut le voir, aucune entreprise n'a établi un contrat de cession de technologie avec ses filiales locales, toutefois deux d'entre elles, Peñarroya et Trefimétaux, ont déclaré faire payer aux filiales la technologie cédée. Pour ce qui concerne la société Mines de Borralha, étant donné la nature familiale et uniquement financière de la maison-mère française, il n'y a pas eu de transferts de technologie ni d'assistance technique entre elle et sa filiale portugaise. Le groupe Imetal - Peñarroya a aussi réalisé des opérations de transfert de technologie et d'assistance technique à partir de sa filiale espagnole. Quant à la coordination de ces flux, la situation est la suivante : dans le groupe Trefimétaux, c'est la Direction-Générale qui s'en charge, dans le groupe Imetal-Peñarroya c'est la Direction de mines et les directions des branches impliquées dans le cas de la filiale commerciale de PUK.

Dans le secteur de l'emballage, les deux entreprises françaises implantées au Portugal, Lincrusta (qui a cédé l'implantation) et les Papeteries de Charente produisent pour le marché local. Aucune n'a établi avec sa filiale des contrats de cession de technologie ou d'assistance technique et aucune ne fait payer la technologie cédée à sa filiale. Il s'agit d'un secteur où la technologie n'est pas très évolutive et les entreprises enquêtées sont des PME qui ne sont pas à la pointe des progrès techniques de leur secteur. Dans les deux cas, c'est le directeur local qui se charge de la coordination de la technologie transférée.

Dans le secteur du textile-habillement, un seul groupe, Vitos, a établi - avec sa filiale un contrat de cession de know-how, d'assistance technique et

d'utilisation de marque. Les autres groupes procèdent à des transferts de technologie au coup par coup et sans formaliser de contrats. L'implantation du groupe Dollfus-Mieg est uniquement de caractère commercial, et l'assistance technique qui lui est cédée n'est que commerciale. L'implantation du groupe Antoine Segard est exclusivement à caractère commercial (1). Les filiales des groupes Tiberghien et Montagut sont surtout des ateliers de montage de pièces C.K.D. (détachées) en tissus, importées en régime de draw-back, qui de ce fait, n'exigent pas l'importation de know-how à partir des maisons-mères, car les opérations de montage font surtout appel à un travail de main d'oeuvre artisanal. Quant à la coordination des flux technologiques ou de l'assistance technique vers les filiales, on peut voir dans le tableau TT1 que dans les groupes Montagut et Tiberghien c'est le PDG du groupe, ou un membre de la Direction Générale (le PDG dans le premier cas) qui s'en charge. Dans le groupe Vitos, étant donné la structure, non seulement du groupe, qui est producteur d'équipement pour l'industrie textile, mais aussi de son implantation locale, ces flux sont coordonnés par un département technique. Dans le cas du groupe DMC, l'implantation commerciale dépend (même en matière technologique) d'une direction de zone commerciale (Direction Europe) qui se charge de l'assistance technique à la filiale. Malgré le fait que seul le groupe Vitos ait établi un contrat de licence technique avec sa filiale portugaise, qui tout naturellement donne lieu au paiement de royalties et d'autres redevances, le groupe A. Segard a aussi déclaré faire payer à ses filiales portugaises la technologie ou l'assistance technique qui lui est cédée par les services du siège. Les autres entreprises ont déclaré ne pas facturer la technologie cédée à leurs filiales locales.

Dans la construction, étant donné la nature du secteur, les implantations locales s'orientent exclusivement vers la production pour le marché local et aucune entreprise n'a établi de contrats de cession de technologie ou d'assistance technique avec ses filiales portugaises. Dans ce secteur, les entreprises opèrent surtout par adjudication de projets et de ce fait, contrairement à ce qui se passe dans l'industrie manufacturière, le transfert de technologie en bloc et par processus continu, (comme c'est le cas dans les contrats de licence) non seulement ne se justifie pas mais en plus ne s'adapte nullement aux contraintes technologiques opérationnelles du secteur. Toutefois, deux entreprises, Dragages et Travaux Publics et Techniques Louis Menard, ont déclaré faire payer à leurs filiales la technologie cédée (engineering et techno-

---

(1) Le groupe (négoce de laine au niveau international) dispose d'une autre filiale de transformation de la matière première pour le marché local.

-logie de chantier). La coordination des flux de technologie est réalisée par la direction générale dans le groupe Fougerolle, dans les autres groupes (Dumez et DTP) c'est la Direction de la zone géographique, où sont intégrées les filiales locales qui s'en charge. Dans l'entreprise Techniques Louis Menard ces fonctions sont assurées par la Direction des opérations techniques.

Dans le secteur des matériaux de construction, les deux entreprises implantées au Portugal, Technal et OFIC SA, ont une stratégie uniquement commerciale. Toutefois, la première détient un petit atelier de montage et d'adaptation de produits. Celle-ci a établi avec sa filiale un contrat de cession de licence et d'assistance technique qui donne lieu au paiement de royalties. Dans le cas de OFIC SA l'assistance technique cédée à l'implantation locale est exclusivement commerciale, du type assistance-clients et est administrée par le département (filiale autonome) d'exportation du groupe. Dans le cas de Technal les relations technologiques maison-mère / filiale sont coordonnées directement par le PDG du groupe.

Dans le secteur des industries diverses, la seule entreprise appartenant à notre échantillon est le groupe Air Liquide, qui a établi un contrat de cession de licence et d'assistance technique, administré en termes technologiques par un département technique de la maison-mère et qui donne lieu au paiement de royalties. Ce groupe est un des principaux leaders mondiaux d'un secteur dont les caractéristiques technologiques exigent nécessairement une implantation productive près des consommateurs. De ce fait, il doit y avoir nécessairement un transfert de technologie vers les implantations étrangères.

Dans le secteur de l'ingénierie, on peut observer que, malgré le fait que seulement deux entreprises aient déclaré avoir établi avec leurs implantations locales des contrats de cession de licence (1) (une seule) et d'assistance technique, une majorité d'entre elles (cinq soit 62,5% du total) ont déclaré faire payer à leurs implantations locales la technologie qu'elles leur cèdent. Cette situation est déterminée par les spécificités opérationnelles du secteur, qui opère en grande partie en exerçant des activités de consultation ou d'élaboration et conception de certains projets isolés. On doit signaler que certains groupes, comme par ex. SEMA et CEGOS procèdent à des transferts de technologie et à des opérations d'assistance technique à leurs implantations

---

(1) Dans le cas de l'implantation de Technip, cette entreprise a été l'intermédiaire de l'utilisation locale d'une licence appartenant au groupe Procom (USA).

portugaises à partir de leurs filiales espagnoles. En ce qui concerne les organes de coordination de ces flux de transferts technologiques, on peut voir, d'après les réponses présentées dans le tableau TT1, qu'ils se concentrent surtout dans les divisions internationales et les départements techniques des maisons-mères respectives. Dans le cas de Technip cette coordination est assurée par la Direction Générale des projets étant donné la structure matricielle qui relie les implantations opérationnelles locales et les services fonctionnels de la maison-mère.

Le secteur du tourisme-hôtellerie est hétérogène en termes technologiques. Il regroupe des entreprises qui vont des agences touristiques (Havas), à la restauration collective (catering) comme Jacques Borel et Eurest. Ces deux derniers groupes ont établi avec leurs filiales des contrats d'assistance technique qui donnent lieu au paiement de redevances annuelles. La filiale du groupe Havas reçoit d'une façon informelle de l'assistance à la gestion de la part de la maison-mère, qui ne fait pas payer la technologie éventuellement transférée. On doit remarquer qu'il s'agit d'une filiale pas très intégrée à la gestion du groupe. La coordination de ces flux d'assistance technique est réalisée par des divisions internationales dans les deux groupes de restauration collective et par les services d'une division produit dans le groupe Havas.

Dans le secteur de la publicité la seule entreprise intégrant notre échantillon est le groupe familial JC Decaux qui transfère régulièrement du know-how à sa filiale locale, sans qu'il y ait un contrat d'assistance technique et sans lui faire payer des redevances spécifiques pour ce transfert de technologie. Le transfert de know-how est coordonné par le PDG du groupe.

Dans le secteur des banques et assurances il y a 4 filiales de groupes d'assurances (UAP, AGF, GAN et La Préservatrice) qui pratiquent régulièrement une assistance technique auprès de leurs succursales et filiales locales de façon non formalisée par contrat et qui, de ce fait, ne donne pas lieu au paiement de redevances spécifiques. Par contre, le Crédit Lyonnais a établi avec sa filiale un contrat d'assistance technique qui implique le paiement d'une redevance à la maison-mère. Quant à la coordination de ces flux et selon les principes organisationnels courants dans le secteur, c'est la division internationale (Direction Etranger dans le cas des groupes d'assurances) des groupes respectifs qui s'en chargent dans la plupart des cas (4, soit 80% des entreprises du secteur). Seul le groupe UAP, qui présente une plus grande complexité organisationnelle, a une division géographique qui se charge

CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE	ion des flux de transfert de technologie				Payement de royalties ou redevances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
	Département commercial de la Société-Mère	Département technique de la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Produit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère		
80.000 MF		2 28%	1 14%			5 71%
20.000 MF	1 50%					1 50%
10.000 MF		6 26%	2 8%	5 21%	11 48%	6 26%
2.000 MF	2 28%	4 57%			4 57%	3 43%
1.000 MF		3 33%		1 11%	2 22%	3 33%
500 MF	1 4%	5 21%			10 43%	9 39%
100 MF	3 27%	4 36%			3 27%	5 45%

t dans la situation correspondant au  
le pourcentage du nombre d'entrepri-  
al d'entreprises dans chaque ligne.

-implantés au Portugal par l'intermédiaire de joint-ventures qui agissent avec une certaine autonomie par rapport aux instances centrales des groupes.

Les solutions organisationnelles de coordination des flux de transfert de technologie présentées dans le tableau TT2 montrent aussi l'influence du facteur taille sur la configuration des modalités de gestion de ces flux technologiques. Ainsi, la grande majorité des groupes où c'est le PDG, la Direction Générale ou le Directeur local qui se charge de la supervision de ces flux ont moins de 500 MF de C.A. En effet, ces solutions correspondent (1) à une certaine immaturité et à un certain simplisme organisationnel au niveau de la gestion des implantations étrangères des firmes enquêtées, qui sont directement liés au fait qu'il s'agit de petites entreprises, ayant non seulement une expérience mais aussi un degré d'internationalisation encore réduits. La concentration de la presque totalité des cas où c'est une division géographique qui se charge des activités de coordination des flux de technologie vers la filiale portugaise, dans les groupes ayant entre 2.000 et 10.000 MF de C.A., révèle aussi le niveau de maturité organisationnelle plus élevé atteint par ces groupes.

L'existence ou non de modalités de paiement de la technologie cédée aux implantations locales contractuellement imposées, qui constitue aussi, comme on l'a déjà affirmé, un élément d'intégration organisationnelle et économique à l'intérieur des groupes, est déterminée elle aussi, en tant que phénomène organisationnel par les mêmes facteurs qui conditionnent l'existence ou non de contrats de transferts de technologie entre les maisons-mères et les implantations (quoique, comme on peut le voir, d'une façon non univoque). On peut voir aussi que ce sont les groupes ayant un C.A. entre 2.000 et 10.000 MF de C.A. qui présentent un pourcentage plus élevé de paiements de la technologie ou de l'assistance effectués par leurs implantations locales. La classe de taille entre 100 et 500 MF de C.A. présente aussi un pourcentage assez significatif de groupes qui font payer à leurs implantations portugaises la technologie cédée par les instances centrales des groupes respectifs.

Le fait que la totalité des groupes de plus grande dimension (+ de 10.000 MF de C.A.) ne fasse pas payer la technologie cédée à leurs filiales locales est aussi lié au fait, déjà mis en évidence, que ces entreprises ont établi exclusivement au Portugal des implantations à caractère commercial.

(1) cf. L. Franko - European Multinationals op. cit., C.A. Michalet, M. Delapierre - Les implantations étrangères en France : stratégies et structures, op. cit.

12.4. - Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les instances centrales et les implantations portugaises selon la date d'implantation au Portugal :

Plusieurs auteurs ont mis en évidence et analysé le fait que les entreprises ont une histoire organisationnelle, au long de laquelle elles sont appelées, sous l'influence des contraintes imposées, soit par le milieu, soit par le fonctionnement interne des entreprises et des stratégies élaborées par leurs groupes dirigeants, à modifier leurs structures organisationnelles et leurs modes de conduite des affaires poursuivies par ces entreprises (1).

Toutefois, la nature même de l'histoire des organisations n'est ni linéaire, ni mécanique, elle est toujours complexe et contradictoire dans ses mouvements, dans ses modalités, dans ses spécificités. Les entreprises comme toutes les structures humaines sont soumises à une constante dialectique entre les forces de l'inertie organisationnelle et les forces du dynamisme organisationnel. C'est ce principe d'existence d'une inertie organisationnelle (qui agit au niveau des structures et des individus) qui peut nous aider à dégager la signification de quelques données du tableau TT3, car les entreprises et leurs formes organisationnelles n'ont pas évolué d'une façon linéaire et mécanique à travers le temps. Les structures implantées laissent toujours des vestiges des ordres et des agencements qui survivent à travers les temps et qu'il est difficile de faire changer.

Comme on peut le voir dans le tableau TT3, la concentration accentuée des groupes ayant établi des accords, soit de licence, soit d'assistance technique au sein de ceux qui se sont surtout implantés depuis 1950, révèle que ces groupes, en s'implantant, ont pu imposer librement des formes et des modalités de gestion plus modernes de développement international, tandis que les implantations plus anciennes révèlent avoir éprouvé beaucoup plus de difficultés à imposer ces nouvelles formules de mise en valeur de la technologie propre au groupe à l'intérieur de l'espace organisationnel et social du groupe lui-même, dont font partie les implantations portugaises.

D'après Caves (2) les F.M.N. utilisent la formule des contrats de licence pour exploiter leurs actifs technologiques brevetés, quand il y a

(1) cf. A.Chandler - Strategy and structure op. cit., L.Franko - European Multinationals op. cit., J. Stopford and L.Wells - Managing the multinational enterprise op.cit, H.Reemers et M.Brooke-stratégie de l'entreprise multinationale op.ci

(2) Multinational enterprise and economic analysis - éd. Cambridge University Press 1982.

Date d'implantation	Mouvement des flux de transfert de la technologie					Licence	Trans: p: Département commercial de la Société-Mère	Département technique de la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Prehilit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère	Payement de royalties ou redevances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
1850 1900			2 33%	1 16%	1 16%					1 16%	5 83%	
1900 1920												
1920 1930	1 20%		1 20%							2 40%	2 40%	
1930 1940											2 100%	
1940 1950	1 33%		3 100%							1 33%	2 66%	
1950 1960	1 12%	1 12%	3 37%		2 25%					4 50%	4 50%	
1960 1965	2 13%	3 20%	5 33%	1 6%						5 33%	8 53%	
1965 1970		1 16%	1 16%		1 16%					3 50%	3 50%	
1970 1975	5 26%		3 15%	1 5%						9 47%	7 37%	
1975 1981	5 35%	2 14%	6 43%		3 21%					9 64%	3 21%	

1) Dans chaque croisement d'entreprises qui s'correspondant au nombre d'entreprises dans chaque ligne.

des barrières, ou des situations de risque qui empêchent, ou rendent difficile, la concrétisation d'opérations d'implantation internationale par investissement direct.

Toutefois, il s'agit ici, dans la presque totalité de notre échantillon analysé, d'entreprises ayant créé des implantations directes au Portugal (par la création de filiales ou de succursales). De ce fait, ces conclusions qui ont un fondement empirique réel, qui correspond à la pratique stratégique d'internationalisation des F.M.N., ne s'appliquent pas aux caractéristiques des entreprises qui ont été l'objet de notre enquête. On peut voir, d'après le tableau TT3, que même après 1974, période qui correspond à une situation considérée comme risquée pour les opérations du capital international au Portugal, le pourcentage relatif des contrats de licence n'a pas cessé de croître, ce qui semble confirmer nos considérations antérieures sur le rôle d'une telle formule de gestion et de mise en valeur des ressources technologiques utilisée par les entreprises françaises qui se sont implantées au Portugal.

Les données concernant l'existence ou non de modalités de paiement de la technologie cédée aux implantations locales, qui révèlent aussi une nette concentration relative de l'existence de modalités de paiement de technologie dans les entreprises implantées depuis 1950, semble confirmer aussi les conclusions avancées dans le précédent paragraphe.

Les données concernant les modalités de coordination des flux de transfert de technologie entre les groupes et leurs implantations locales, semblent à un premier abord, confirmer aussi partiellement ces interprétations. En effet, on peut remarquer qu'il existe une relative concentration, évidente, des groupes opérant cette coordination à travers des organes révélant une certaine maturité organisationnelle de la gestion internationale (Divisions Internationales, Divisions Géographiques, Divisions Produits) dans l'ensemble des groupes qui se sont implantés au Portugal depuis 1950. Toutefois, la nature et la disposition des données dont nous disposons pour cette rubrique ne nous paraissent pas très pertinentes pour tirer des conclusions valables sur la relation de détermination existant entre la date d'implantation des groupes au Portugal et les formes de gestion internalisée de leurs transferts technologiques vers leurs implantations portugaises.

Après avoir décrit comment les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les autres instances des groupes et les implantations portugaises varient en fonction de la date d'implantation des entreprises

enquêtées au Portugal, nous analyserons dans le prochain sous-chapitre comment ces formes organisationnelles de transfert de technologie varient en fonction du type de stratégie d'implantation poursuivi par ces mêmes entreprises au Portugal.

12.5. - Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les implantations portugaises et les autres unités des groupes selon les stratégies d'implantation :

Comme on a eu l'occasion de le mettre en évidence à plusieurs reprises, le système organisationnel constitue une des instances instrumentales les plus importantes dans la mise en oeuvre des stratégies des entreprises. De même, en ce qui concerne le système technique qui, comme on l'a déjà vu aussi, est intimement lié, dans le fonctionnement interne des entreprises, à leurs systèmes organisationnels spécifiques. De ce fait, l'organisation du système de circulation de l'information technique à l'intérieur des groupes internationaux est directement liée à la spécificité et à la nature des stratégies poursuivies par les entreprises au niveau international.

Les données du tableau TT4 qui nous présentent les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les groupes et les implantations locales selon le type de stratégie d'implantation poursuivi, nous montrent clairement que certaines formules de gestion de ces transferts sont clairement liées à des types de stratégies d'implantation bien déterminés.

On peut voir que les contrats de licence se concentrent presque exclusivement dans les implantations de production, surtout dans celles qui produisent pour le marché intérieur. Ces résultats ne doivent pas surprendre, car le noyau des contrats de licence consiste dans la transmission d'information concernant des procédés de fabrication. On retrouve presque la même situation avec les contrats d'assistance technique, quoique d'une façon moins évidente, car la contrainte de production est ici moins déterminante. On peut voir aussi, comme l'un des éléments principaux de ces obligations contractuelles, que la majorité des groupes qui font payer à leurs implantations locales la technologie qu'ils leur fournissent, se concentre également dans ceux qui ont des filiales de production et surtout dans ceux qui produisent pour le marché intérieur.

Dans la logique de ce que l'on vient d'identifier, on peut voir également que la majorité des situations où c'est une division, ou un département technique

Objectifs stratégiques d'implantation	Technique de transfert la Société				Transfert formé par contrat	Payement de royalties ou redevances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
	Licence	Département technique de la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Produit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère			
Approvisionnement en matières premières		2 28%			5 71%	2 28%	
Implantations de commercialisation		1 6%	1 6%	2 11%		8 47%	
Implantations de commercialisation ayant un atelier de montage ou d'adaptation de produits	1 16%				1 16%	4 66%	
Implantations de production pour le marché local	11 42%	16 61%		2 7%	15 57%	11 42%	
Implantations de production pour le marché international	2 33%	2 33%			3 50%	2 33%	
Implantations de production intégrées à un processus productif internationalisé						1 50%	

1) Dans chaque cas, correspondant au croisement de la ligne d'entreprises qui se trouve sur chaque ligne.

— qui se charge de la coordination de ces transferts, se situe dans les implantations de production (pour le marché intérieur ou extérieur) ou d'approvisionnement en matières premières. Cependant, en fonction des spécificités organisationnelles de chaque entreprise qui répondent à ses contraintes externes et internes, on peut voir une grande diversité de formules organisationnelles de coordination des transferts de technologie entre les groupes et les implantations portugaises, ce qui ne nous permet nullement de tirer des conclusions généralisables des données que l'on a recueillies. Ceci confirme les conclusions de la théorie contingentielle (1), c'est-à-dire que la logique stratégique des organisations est irréductible à toute généralisation simpliste, devant, de ce fait être analysée en tenant compte de leurs propres spécificités de fonctionnement interne et des principales contraintes qui structurent leur propre espace d'opération et de développement.

Dans ce sous-chapitre on a pu mettre en évidence comment les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les implantations portugaises et les autres unités des groupes enquêtés, étaient en partie déterminées par les contraintes inhérentes au type de stratégie d'implantation poursuivie par les groupes. Dans le prochain chapitre, on essaiera d'analyser comment ces formes organisationnelles varient en fonction des différentes modalités de contrôle financier des implantations locales par leurs maisons-mères respectives.

#### 12.6. - Les formes organisationnelles de transfert de technologie entre les implantations portugaises et les autres unités des groupes selon les modalités de contrôle financier des implantations :

Après les travaux fondamentaux de Berle et Means (2), en 1933, concernant la grande entreprise moderne aux Etats-Unis, on sait que dans le capitalisme moderne, pouvoir de gestion et propriété du capital ne coïncident pas.

Bien que la propriété du capital continue à être le principal moyen d'implantation internationale des entreprises (par investissement direct), cette constatation se retrouve aussi au niveau de la gestion internationale des entreprises. En effet, la détention du capital n'est pas la seule source de pouvoir des entreprises-mères sur leurs implantations étrangères.

D'après les conclusions de plusieurs études empiriques sur la multina-

(1) cf. P. Lawrence et J. Lorsch op. cit.

(2) A. Berle - La réorganisation de l'économie américaine, éd. P.U.F., Paris, 1965..

Mode de contrôle de l'implantation	Transfert de technologie de la Société-Mère					Transfert formalisé par contrat	Assistance technique ou gestion de la Société-Mère	Département fonctionnel ou Division Produit de la Société-Mère	Division Géographique de la Société-Mère	Paiement de royalties ou redevances pour assistance technique ou technologie transférée	Pas de paiements spécifiques pour la technologie transférée
	Licence	1	2	3	4						
La société-mère détient moins de 10% du capital social de la filiale locale		1				33%				1	2
La société-mère détient entre 10% et 20% du capital social de la filiale locale	1					33%				2	1
La société-mère détient entre 20% et 30% du capital social de la filiale locale	3					37%				5	2
La société-mère détient entre 30% et 50% du capital social de la filiale locale	2					37%				3	5
La société-mère détient 50% du capital social de la filiale locale						20%				3	1
La société-mère détient entre 50% et 70% du capital social de la filiale locale	3					40%	10%			4	5
La société-mère détient entre 70% et 98% du capital social de la filiale locale	1					10%				4	5
La société-mère détient 100% du capital social de la filiale locale	3					30%	4%	5	21%	7	11
Implantations Sans capital social	1					30%	10%	1	10%	4	4
Implantations Indirectes	1							1	50%	1	

1) Dans chaque correspondant au croisement nombre d'entreprises qui dans chaque ligne.

- tionalisation (1), les contrats de licence seraient une modalité alternative des investissements directs, pour exploiter les actifs technologiques détenus par les FMN.

Les données du tableau TT5 semblent confirmer partiellement ces conclusions (2). Le pourcentage relatif d'entreprises ayant établi des contrats de licence avec leurs implantations portugaises est plus élevé dans les entreprises détenant moins de 50% du capital de leurs implantations (22,2%), que dans celles détenant plus de 50% (16,2%).

Le contrat de licence serait donc une formule de gestion pour assurer, dans certains cas, un pouvoir de gestion qui, pour diverses raisons (risque, capacités financières, etc.) ne peut pas se fonder uniquement sur la détention du capital. Cette situation serait évidente dans le cas des implantations indirectes. Ainsi, le groupe Servier, qui s'est implanté au Portugal par l'intermédiaire de représentants locaux juridiquement indépendants, qui ont créé une entreprise, a établi avec celle-ci un contrat de licence (formule de production et marque du produit).

Cette conclusion est encore plus évidente en ce qui concerne les contrats d'assistance technique. Le pourcentage relatif de ces contrats est de 59,2% dans les implantations détenues à moins de 50% du capital (minoritaires) et de 30,2% dans les filiales majoritaires (détenues à plus de 50% de leur capital).

Les opérations de transfert de technologie par l'intermédiaire d'autres filiales étrangères (presque exclusivement espagnoles) semblent se polariser surtout dans les groupes ayant des filiales majoritaires. Cette situation est révélatrice du fait qu'il s'agit de groupes ayant une implantation internationale déjà ancienne, qui ont commencé par s'implanter en Espagne, où ils ont créé des filiales ayant des structures de production déjà relativement développées du point de vue technologique. Ce sont surtout des grands groupes qui ont tendance à avoir surtout des filiales majoritaires (3).

En ce qui concerne l'organisation de la coordination des flux technolo-

(1) cf. R.Caves - Multinational enterprises and economic analysis, éd. Cambridge University Press, 1982.

(2) La nature et la quantité des données ne nous permettent pas d'établir des généralisations.

(3) Quoiqu'il y ait des exceptions, comme par ex. celle de l'assistance technique à l'implantation locale de SGPM : La Covina.

-Logiques à l'intérieur des groupes, la seule interprétation fondée que l'on puisse extraire des données du tableau TT5 est que les situations où cette coordination est effectuée par des divisions produit ou des divisions géographiques (qui sont des modalités d'organisation de la gestion internationale des entreprises révélatrices d'une certaine maturité et dimension organisationnelles) se polarisent surtout dans les filiales majoritaires (mais il y a des cas où elles sont liées à des implantations de succursales). Ce fait semble rejoindre certaines constatations antérieures qui ont mis en évidence l'existence d'une préférence des grandes entreprises ayant une implantation internationale déjà ancienne et solide à créer des filiales majoritaires dans les pays d'implantation.

Dans la rubrique sur les paiements de technologie on peut constater aussi <sup>que malgre'</sup> la tendance des entreprises ayant des filiales où elles sont majoritaires à établir des contrats (ce qui est logique étant donné la nature contractuelle de la plupart de ces transferts (1)) de cession de technologie ou d'assistance technologique. Il existe un pourcentage relatif plus élevé d'entreprises faisant payer à leurs implantations locales la technologie transférée (ou l'assistance technique fournie) dans celles qui ont des implantations locales minoritaires (ou détenues à 50% du capital) (51%) que dans celles qui ont des filiales majoritaires (34%) (2).

Ces résultats semblent contredire les résultats auxquels est arrivé Vitor Simões (3) dans son enquête sur les paiements globaux à l'étranger de technologie des entreprises portugaises. Selon cet auteur "les entreprises ayant une participation étrangère majoritaire dans leur capital montrent une plus grande propension à effectuer des paiements technologiques à l'étranger que celles ayant une participation minoritaire". Toutefois, V. Simões raisonne sur les chiffres directs des paiements effectués par les entreprises, tandis que nous avons étudié les données correspondant au nombre d'entreprises ayant effectué ces paiements. Comme cet auteur nous le montre aussi, il n'y a pas de relation directe entre le nombre de contrats et le montant des paiements. Non seulement à cause de leurs tailles (en chiffre d'affaires) mais aussi à cause de leurs possibilités de gestion, les grandes entreprises font effectuer des paiements relatifs beaucoup plus importants, par rapport au nombre de contrats qu'elles établissent avec leurs filiales.

(1) Dans le cas des succursales il n'y a pas de transferts de fonds au titre de redevances contractuelles (ex. royalties ou autres redevances) mais au titre de frais du siège.

(2) op. cit.

### -12.7. - Soustraction locale et transfert de technologie :

Dans certains cas, les flux internalisés de technologie vers les filiales locales, sortent des limites organisationnelles des groupes. Il y a des entreprises implantées au Portugal pour produire pour le marché intérieur, qui, pour diverses raisons, sous-traitent certains segments productifs, ou même la totalité de leurs opérations productives, à des fournisseurs locaux. Il s'agit, soit de flux réguliers d'affaires, comme par exemple dans les cas des Laboratoires Servier (pharmaceutique) ou de CSC (chaudronnerie), soit de segments isolés de projets, comme par exemple pour certaines entreprises d'ingénierie (Technip) ou de construction (Fougerolle, Dragages et Travaux Publics). Les liaisons établies par ces groupes avec des fournisseurs locaux impliquent la réalisation de rapports de transfert technologique (surtout par la voie de l'assistance technique), dans lesquels les filiales locales jouent le rôle d'instance organisationnelle intermédiaire.

Dans ce chapitre nous avons pu mettre en évidence que le mouvement d'implantation des entreprises dans un pays étranger (dans le cas de notre recherche, le Portugal), implique, en règle générale, l'établissement de flux verticaux de transfert de technologie à partir des centres organisationnels des groupes multinationaux vers les implantations locales.

Ces flux de transferts de technologie se font à travers des formes organisationnelles spécifiques qui varient selon les contraintes stratégiques et les facteurs de contingence organisationnelle qui déterminent directement l'activité des entreprises au niveau international.

Nous avons pu analyser, en termes descriptifs l'influence de quelques-uns des facteurs que nous avons sélectionné : le secteur d'appartenance, la taille, la date d'implantation, les objectifs stratégiques d'implantation, le mode de contrôle financier des implantations locales.

Avec ce chapitre nous avons terminé l'analyse des sous-systèmes logistiques composant notre modèle théorique de recherche qui sont constitués, comme a on eu l'occasion de le voir, par les principaux flux économiques et organisationnels liés à la gestion, à partir des centres administratifs du siège, des implantations locales. Dans le prochain chapitre nous analyserons l'un des sous-systèmes fondamentaux de notre modèle : le sous-système de contrôle administratif des implantations locales par les instances centrales des groupes respectifs.