



Proposition d'une analyse du processus de développement des filiales extérieures

Fidel LEON DARDER

Profesor titular de Escuela Universitaria
Departament de Direcció d'Empreses. *Juan José Renau Piqueras*
Universitat de València
Facultat d'economía. Av^a. Tarongers s/n. 46022. València (Spain)
Tel. +34 963 828 312. Fax + 34 963 828 333
E-mail : fidel.leon@uv.es

Martina MENGUZZATO BOULARD

Cátedrática de Universidad
Departament de Direcció d'Empreses. *Juan José Renau Piqueras*
Universitat de València
Facultat d'economía. Av^a. Tarongers s/n. 46022. València (Spain)
Tel. +34 963 828 312. Fax + 34 963 828 333
E-mail : Martina.menguzzato@uv.es

Résumé

L'objectif de ce papier est de contribuer à une meilleure compréhension de l'évolution à laquelle sont soumises les filiales étrangères des entreprises multinationales.

Bien que l'évolution d'une filiale dépende des décisions prises dans le cadre de la stratégie internationale de l'entreprise, certaines caractéristiques de la filiale pourraient aussi influencer sa propre évolution.

A partir d'une révision des principaux travaux sur internationalisation, et en particulier sur les différents rôles stratégiques des filiales, et nous situant dans une perspective de processus auquel nous donnons la structure de cycle de vie de la filiale, nous formulons un ensemble d'hypothèses reliant différentes variables caractéristiques de la filiale avec l'évolution de celle-ci dans le temps, soit son développement et sa continuité.

Nous utilisons alors les données primaires de 284 filiales espagnoles d'entreprises multinationales européennes, américaines, et japonaises, pour confirmer ou rejeter les hypothèses proposées.

Les résultats nous montrent que, bien que la forme d'incorporation détermine en partie le niveau de compétences et d'autonomie de la filiale, il existe une relation entre certains facteurs internes de la filiale, et le développement de ses compétences au long de son existence, et la possibilité d'être détachée de la multinationale. Ceci encouragerait un rôle plus actif des filiales dans le dessein de leur évolution, pouvant ainsi contribuer au développement des pays auxquels elles appartiennent.

Mots clés

Filiale extérieure; Evolution; Multinationale; Compétences; Incorporation; Désinvestissement



Proposition d'une analyse du processus de développement des filiales extérieures¹

1. INTRODUCTION

Les filiales extérieures des entreprises multinationales font l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en management. Les travaux initiaux de White et Poynter (1984), Etemad et Dulude (1986), Bartlett et Ghoshal (1986, 1989) ou Jarillo et Martínez (1990) se sont centrés sur l'identification des différents rôles stratégiques possibles d'une filiale. Ainsi, il est communément accepté qu'une entreprise multinationale puisse comprendre une grande variété de filiales extérieures, allant depuis celles qui sont de simples unités qui implantent des stratégies auxquelles elles n'ont pas participé jusqu'aux filiales « qualifiées » comme par exemple les « filiale actives » ou les « strategic leaders ». Connaître les types de filiales qui composent une multinationale peut être un bon indicateur de quelle est la nature de la dite multinationale. C'est pourquoi, on a considéré que la décision concernant les caractéristiques à donner aux filiales appartient exclusivement à la maison-mère.

Postérieurement, deux autres perspectives se sont ajoutées à la précédente, « l'élection par la filiale », selon laquelle il existe des facteurs internes de la propre filiale qui peut lui permettre d'améliorer ses compétences et/ou acquérir des nouvelles; et le « déterminisme local », qui prend ses origines dans l'économie régionale et considère les liens entre la filiale et les agents locaux (fournisseurs, clients, rivaux et institutions), comme promoteurs de son développement (Birkinshaw, 1998a).

Tenant compte de ces trois perspectives, certains auteurs ont proposé que les filiales pourraient assumer des rôles stratégiques différents de ceux qui leur avaient été attribués initialement. Ainsi, le développement de la filiale pourrait s'expliquer à partir de l'interaction entre les décisions de la maison-mère, l'initiative de la filiale et les conditions du pays d'accueil. En ce sens, l'analyse la plus complète de l'évolution de la filiale extérieure est certainement celle réalisée par Birkinshaw (1996, 1997; 1998b) et Birkinshaw et Hood (1997; 1998a, 1998b, 2000) qui proposent cinq processus génériques débouchant sur l'amélioration ou sur la dévaluation du rôle de la filiale.

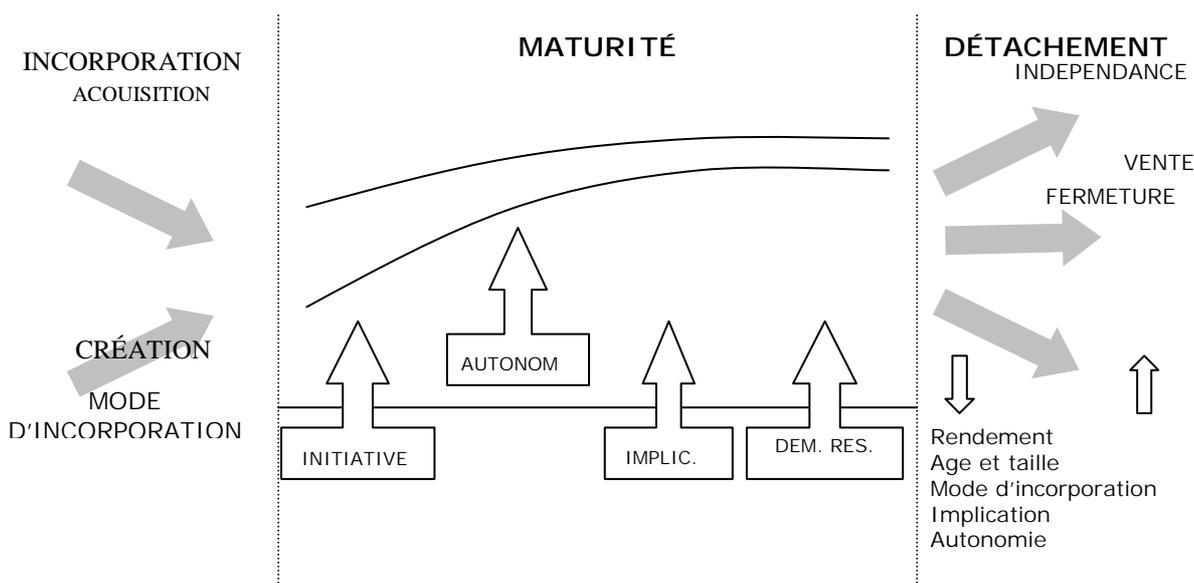
¹ Les auteurs remercient la *Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT)* pour l'appui financier, à travers les projets SEC98-0948 et SEC2002-01878, donné à une plus ample recherche dans le cadre de laquelle s'inscrit ce papier.

Le développement de la filiale suppose un changement, non seulement de la dotation de ressources et compétences (Amit et Shoemaker, 1993; Hood et Taggart, 1999) mais aussi de la reconnaissance de son rôle au sein de l'organisation, pouvant aussi évoluer son statut de façon favorable, ou se détériorer, subissant une perte de responsabilité sur les produits, marchés ou activités de la dite filiale. Delany (1998), présente un modèle de développement de la filiale en fonction de l'évolution de l'importance de son rôle stratégique.

Dans ce papier, nous considérons, que l'évolution d'une filiale dans le temps, comme celle de toute organisation, suit un processus que l'on peut identifier avec le cycle de vie ; soit, une organisation naît comme telle, se développe et mûrit, et enfin, cesse d'exister.

En ce sens, nous proposons d'accepter un nouveau processus de développement d'une filiale étrangère, au sein d'une multinationale (Figure 1),

Figure 1. Modèle proposé du processus de développement de la filiale extérieure.



dont les trois étapes fondamentales seraient : l'incorporation de la filiale à la multinationale, la maturité qui est l'étape qui représente réellement le développement des capacités de la filiale, et le détachement, qui contemple la période immédiatement antérieure à la fin de la filiale comme telle.

La première de ces trois étapes contemple l'incorporation de la filiale à la multinationale, ce qui, pour la maison-mère est le mode d'entrée dans un autre pays; étape où le choix doit être fait entre la filiale créée *ex nihilo*, ou par acquisition d'une entreprise locale, ou encore, par



alliance. A ce niveau du processus, nous proposons de comprendre dans quelle mesure le choix d'une forme d'incorporation peut influencer les conditions initiales de la filiale, et donc comment il peut, éventuellement, influencer le rôle de la filiale au sein de la multinationale, et son évolution.

Pour la deuxième étape, celle de la maturité, nous centrerons notre attention sur les facteurs qui pourraient faire évoluer les compétences de la filiale.

Dans la dernière étape, où la filiale est prête à se détacher de la multinationale, nous chercherons à comprendre quels facteurs pourraient influencer ce possible détachement.

2. L'IMPORTANCE DU MODE D'INCORPORATION:

Du point de vue de la filiale, le mode d'incorporation de celle-ci à la multinationale correspond au mode d'entrée de l'entreprise qui réalise une expansion internationale dans un nouveau pays. Ce sujet a fait l'objet de nombreux travaux, à partir de la perspective de la multinationale.

Ainsi, au cours des années 70, l'acquisition d'une entreprise locale commença à se révéler un mode alternatif intéressant à celui de la création d'une filiale 100%, ne cessant de croître son importance jusqu'à présent (Buckley et Casson, 1981, 1996; Hill, Hwang et Kim, 1990); et ce sont les années 80 et 90 qui ont vu comment les entreprises utilisaient de plus en plus l'alliance avec une entreprise locale pour s'implanter à l'étranger.

Malgré l'importance de la relation entre la coopération et l'internationalisation, mise en évidence par de nombreux auteurs (Contractor et Lorange, 1988; Kogut et Singh, 1988; Hennart et Reddy, 1997), nous retiendrons, comme modes d'incorporation de la filiale, seulement la création et l'acquisition, les considérant comme deux formes alternatives d'investissement direct débouchant sur une filiale dont le contrôle n'est pas partagé.

La filiale créée *ex nihilo* présente l'avantage pour la multinationale d'être une façon de préserver son image, de maintenir le contrôle souhaité sur celle-ci, et de la modeler pour l'adapter à ses propres besoins. (Li et Guisinguer, 1991; Li, 1995), mais la nouvelle filiale manque de tout ce dont la maison-mère ne l'a pas pourvue. Les ressources sur lesquelles peut compter ce type de filiale proviennent des investissements dérivés du projet de la maison-mère, et souvent, pour ce qui est des ressources humaines, d'expatriés désireux de retourner dans leur pays (Rosenzweig et Nohria, 1994).



Par contre, l'acquisition permet une entrée rapide dans le pays, en réduisant le risque dû à la méconnaissance de l'environnement local, et en procurant, parfois, l'opportunité d'incorporer de nouveaux actifs tangibles et surtout intangibles, mais les problèmes d'intégration potentiels menacent souvent la réalisation des avantages recherchés.

Dans ce papier, nous voulons souligné comment le mode d'incorporation de la filiale peut affecter le développement de celle ci, bien que ce soit un sujet peu traité dans la littérature spécialisée.

Nous supposons que l'évolution d'une filiale, comme celle de n'importe quelle organisation, dépend en grande partie des conditions initiales, et dans notre cas, nous supposons que ces conditions initiales correspondent aux niveaux de compétences et d'autonomie de la filiale.

Le mode d'incorporation est une décision de la maison-mère, mais qui influence la reconnaissance et le traitement que la filiale recevra postérieurement (Cray, 1984), et qui détermine les ressources et caractéristiques initiales de celle ci, et ses premiers pas dans l'organisation.(Williams, 1995).

Des travaux récents indiquent (Williams, 1998) que les filiales créées sont des unités plus ou moins spécialisées, avec une gamme réduite d'activités fonctionnelles, la multinationale lui fournissant les services qu'il n'est pas nécessaire de localiser dans le pays d'accueil, renforçant ainsi la dépendance par rapport à la maison-mère. De plus, elles n'ont évidemment pas eu le temps de développer des relations avec son environnement.

Par contre, comme nous l'avons déjà signalé, la filiale résultant d'une acquisition possède déjà ses propres ressources et compétences, certaines d'entre elles étant d'ailleurs l'objet du désir d'internalisation de la part de la multinationale, et le motif de l'acquisition afin de renforcer la base de ses actifs. (Agarwal et Ramaswami, 1992). En effet, la filiale acquise développait, dans la majorité des cas, son activité en solitaire, et donc est une entreprise qui normalement possède les capacités nécessaires pour réaliser toutes les activités de la chaîne de valeur, avec de plus cette connaissance de l'environnement local et des relations établies avec les différents agents de celui ci. Mais, toutes les capacités de la filiale acquise ne sont pas forcément utiles, ou même compatibles avec celles de la maison-mère, et il y aura un processus d'adaptation, plus ou moins laborieux, qui débouchera souvent sur une minoration du niveau de compétences initiales de la filiale (Bartlett et Ghoshal, 1989; Anand et Delios, 1997).



D'autre part, il a été montré que ce type de filiale jouit d'une autonomie dont le niveau augmente en fonction de la contribution que représentent les compétences apportées (Datta et Grant, 1990).

Dans un papier antérieur (Leon et Menguzzato, 2001), mais dans le cadre de la même recherche, menée à partir des mêmes données que celles utilisées dans la partie empirique de ce papier, nous avons pu montrer que le mode d'incorporation influence le niveau initial des compétences et de l'autonomie de la filiale. De plus, nous avons confirmé une hypothèse selon laquelle les filiales acquises présentent un niveau de compétences et un niveau d'autonomie significativement supérieurs à ceux des filiales créées, et une autre hypothèse selon laquelle les niveaux de compétences et d'autonomie des filiales acquises et des filiales créées évoluent dans le temps en convergeant. Cependant, sur la période étudiée (1995-2000), cette convergence n'altérerait pas le fait de compétences et d'une autonomie supérieures des filiales acquises.

Ces conditions initiales vont certainement conditionné l'évolution de la filiale, mais nous nous proposons de vérifier s'il existe une relation entre cette évolution, c'est à dire, celle des compétences de la filiale, et d'autres caractéristiques de la celle-ci.

3. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DE LA FILIALE.

La maison-mère est celle qui décide le rôle stratégique initial de la filiale, au sein de la multinationale, lui assignant directement certains objectifs, responsabilités et ressources, et indirectement à travers le choix de la forme d'incorporation.

Cependant, ce rôle est loin d'être statique, et si, effectivement, il influence le développement futur de la filiale, le profile de la filiale peut évoluer dans le temps. Mais, quels sont les facteurs déterminants d'une augmentation de sa valeur et de ses ressources et compétences?

La littérature spécialisée nous offre peu de travaux qui analysent, de façon systématique, les conditions qui influencent l'évolution du rôle stratégique, et nous avons trouvé quelques pistes dans les articles de Roth et Morrison (1992, 1993) et de Birkinshaw et Hood (1998a).

Roth et Morrison (1992) et Morrison et Roth (1993) identifient une série de facteurs qui contribuent à l'obtention de *mandats mondiaux de produit* (MMP), qui, bien qu'étant seulement une figure spécifique de certaines filiales, peut nous être utile si nous l'extrapolons au processus plus générique de développement de la filiale, processus que Birkinshaw et Hood (1998a) analysent, se centrant sur la différence de l'impact des facteurs étudiés.



Ne prétendant pas une liste exhaustive des caractéristiques qui favorisent le développement, nous considérons quatre facteurs qui nous paraissent importants: l'initiative stratégique de la filiale, son degré d'autonomie, l'intensité de ses relations avec les autres unités de la multinationale, et finalement, le besoin de reconnaissance de ses capacités pour obtenir de nouvelles responsabilités.

3.1. L'INITIATIVE DE LA FILIALE

La mission caractéristique des filiales est d'adapter la technologie de la multinationale aux besoins et préférences du marché local, ou développer leur propre technologie pour couvrir les attentes locales (Bartlett et Ghoshal, 1986; Hedlund, 1986; White et Poynter, 1990, Birkinshaw, 1997). Plus récemment, les filiales ayant leurs propres capacités distinctives, et des relations exclusives avec les clients et fournisseurs locaux, et avec l'ensemble de l'environnement local, en général, ont atteint une nouvelle dimension, dans la mesure où il leur a été reconnu la possibilité de saisir des opportunités locales pour les faire exploiter au niveau global. Par ailleurs, l'évolution des stratégies des multinationales vers le modèle global, et même transnational, renforce les relations d'une filiale avec d'autres unités, tant au sein de la multinationale comme en dehors de celle-ci, (Forsgren et Johanson, 1992; Ghoshal et Bartlett, 1990), et l'environnement local n'est plus la seule source d'opportunités pour une filiale. Comme l'affirment Birkinshaw, (1997,p 211), la filiale se trouve à l'intersection de trois marchés: le marché local, le marché interne et le marché global formé par les clients, fournisseurs et entreprises rivales non inclus dans les deux premiers.

L'initiative est donc d'un processus qui commence avec l'identification d'une nouvelle opportunité par la filiale, qui donne lieu, ensuite, à sa présentation et explication à la maison-mère et aux autres filiales, et qui peut déboucher sur l'engagement des ressources nécessaires pour exploiter la dite opportunité (Birkinshaw, 1997, 1998b, 1999; Kanter, 1982; Burgelman, 1983). C'est l'expression d'une attitude d'entrepreneur des dirigeants locaux. Ainsi, nous proposons:

Hypothèse 1: Il existe une relation positive entre l'accroissement des compétences de la filiale et le niveau d'initiative de celle-ci.

3.2. LE NIVEAU D'AUTONOMIE DE LA FILIALE.

La décentralisation des décisions au sein de la multinationale est un sujet qui a retenu l'attention des chercheurs (Hedlund, 1981; Garnier, 1982; Gates et Egelhoff, 1986), et il semble que ce soit un élément qui facilite l'accroissement des compétences de la filiale



(Ghoshal et Bartlett, 1988; Birkinshaw, 1997). Seuls, les dirigeants de la filiale comprennent complètement le sens de la mission de celle-ci, (Birkinshaw, 1996; Rugman et Verbeke, 1999), et un niveau élevé d'autonomie impliquera que la filiale pourra entreprendre une plus large gamme d'activités, sans avoir besoin de l'approbation préalable de la maison-mère.

Cependant, l'option la plus habituelle de développement d'une filiale est celle d'une assignation de nouvelles activités et/ou allocation de nouvelles ressources et compétences par la maison-mère, auquel cas, un niveau élevé d'autonomie pourrait être interprétée comme le risque d'une moindre attention de la part des responsables de ces décisions.

Mais, l'autonomie ne signifie pas l'éloignement de la filiale par rapport à la maison-mère et les autres unités, elle facilite simplement le développement approfondi d'initiatives légitimes. Mais nous pouvons aussi voir cette capacité de la filiale pour s'impliquer dans son propre futur comme un des indices de sa capacité à créer de la valeur, pour elle-même, et pour l'ensemble de la multinationale (Sargeant, 1990). Ainsi, nous pensons, comme Birkinshaw et Fry (1998) que l'autonomie peut être considérée comme une importante alliée quant il s'agit d'exploiter des opportunités issues de l'environnement, et donc,

Hypothèse 2: Il existe une relation positive entre l'accroissement des compétences de la filiale et le niveau d'autonomie de celle-ci.

3.3. LE NIVEAU D'IMPLICATION DE LA FILIALE AVEC LES AUTRES UNITES.

L'implication d'une filiale par rapport aux autres unités de la multinationale n'est pas incompatible avec un niveau d'autonomie élevé de celle-ci. Que la filiale connaisse les priorités stratégiques de la maison-mère, et celle-ci, les ressources et compétences de la filiale, permet de mieux exploiter le potentiel de la filiale (Holm, Johanson et Thilenius, 1995); ayant été prouvé que les résultats sont meilleurs lorsque les compétences de la filiale se créent à partir de domaines dans lesquels la multinationale possède une certaine expérience, plutôt que dans des domaines éloignés des connaissances de base du groupe (Papanastassiou et Pearce, 1997).

Dans les organisations décentralisées, l'implication des différentes unités dans les projets communs peut être améliorée par la communication, qui permet aussi que la diffusion des connaissances soit la base de nouvelles compétences pour l'ensemble de la multinationale.

L'autonomie de la filiale est nécessaire pour que celle-ci puisse répondre rapidement aux opportunités détectées, mais la relation et implication avec les autres unités est nécessaire



pour pouvoir les exploiter au profit de l'ensemble de la multinationale (Birkinshaw, 1995b; Pearce et Papanastassiou, 1996). En ce sens, nous proposons

Hypothèse 3: Il existe une relation positive entre l'accroissement des compétences de la filiale et le niveau d'implication de celle-ci avec les autres unités.

3.4. LA RECONNAISSANCE DES COMPETENCES DE LA FILIALE.

Le développement d'une filiale, quand celui-ci ne part pas de la maison-mère, doit souvent affronter une double résistance (Birkinshaw, 1998b): d'abord, la résistance au changement existante dans toute organisation, et, en plus, la résistance dérivée du fait que le changement provienne d'une filiale étrangère, avec la possible tendance à l'ethnocentrisme des dirigeants de la multinationale. En effet, l'accroissement des compétences de la filiale, à l'initiative de celle-ci, prend souvent un caractère marginal, de par son origine périphérique, et est souvent perçue comme une décision douteuse, et même hostile, dont il faut se méfier.

Ainsi, la filiale étrangère qui veut mener à bien ses propres initiatives devra, en général, surmonter des obstacles inexistant dans d'autres types d'organisations, ce que Birkinshaw et Riddestråle (1996) appellent « le système immunitaire corporatif » qui se manifeste par le mépris, l'ajournement, ou même le refus des responsables de la maison-mère, et aussi, parfois, par les pressions exercées par les unités qui prétendent obtenir les mêmes compétences (Birkinshaw, 1995a).

C'est pourquoi, jouir de la reconnaissance, par la maison-mère, des capacités de la filiale et de sa crédibilité, est un des actifs importants pour que la filiale puissent développer ses compétences (Birkinshaw et Ritchie, 1993). Et, une trajectoire semée de succès des initiatives de la filiale est un bon argument pour opter à l'attribution de nouvelles responsabilités, (D'Cruz, 1986; Birkinshaw, 1995a, Birkinshaw et Hood, 1998a; Andersson, Furu et Holmström, 1999), mais, de plus, la filiale doit démontrer que ses ressources sont suffisantes pour développer de nouvelles compétences (White et Poynter, 1984; Amit et Schoemaker, 1993; Surlemont, 1998; Hood et Taggart, 1999). Ainsi, par exemple, l'effort des filiales pour adapter les produits de la maison-mère au marché local, peut servir de référence à celle-ci, à l'heure d'évaluer la capacité de la filiale pour assumer de nouvelles responsabilités, dans la mesure où c'est un indicateur de sa capacité d'utiliser la connaissance du marché local pour renforcer la position compétitive de la multinationale dans le pays. Nous proposons donc que

Hypothèse 4: Il existe une relation positive entre l'accroissement des compétences de la filiale et la reconnaissance de ses capacités par la maison-mère.



Faites les hypothèses au sujet des facteurs pouvant favoriser le développement des compétences de la filiale, il nous reste maintenant à identifier ceux qui pourraient avoir de l'importance pour la continuité de la filiale. N'importe quel type d'opération qui implique une diminution du niveau d'engagement de la multinationale dans le pays d'accueil suppose un désinvestissement (Benito et Welch, 1997) qui, par ailleurs, peut aussi être induit par les autorités locales, (Akhter et Choudry, 1993), ou être seulement partiel, la filiale continuant à exister, mais avec un niveau moindre de compétences.

Dans ce papier, nous comprenons le détachement comme le désinvestissement total et délibéré qui conduit à la disparition du lien de propriété entre la filiale et la maison-mère.

4. LE DETACHEMENT DE LA FILIALE.

Dans le cadre de notre modèle basé sur le cycle de vie, l'étape finale est donc celle qui précède cet extinction du dit lien, les trois formes possibles de détachement étant l'indépendance de la filiale, sa fermeture ou sa vente (Boddewyn, 1979). Les raisons pour lesquelles se produisent les désinvestissements internationaux peuvent être associées aux motifs même de l'investissement. Ainsi, par exemple, le paradigme éclectique de Dunning (1980, 1988) établit trois types d'avantages, capables de justifier l'investissement à l'étranger, et la perte de l'un de ces avantages, de propriété, de localisation ou d'internalisation, peut provoquer le détachement. De même, comme nous l'avons signalé dans l'introduction, le développement d'une filiale pourrait s'expliquer à partir de l'interaction entre les décisions de la maison-mère, l'initiative de la filiale et les conditions du pays d'accueil, et donc le désinvestissement pourrait découler de certaines conditions politiques ou socio-économiques du pays d'accueil, ou d'une réorganisation de la multinationale affectant la filiale, ou encore de mauvais résultats de celle-ci.

Etant donné l'interdépendance de ces diverses causes du désinvestissement, dans ce papier, nous centrons notre attention sur les conditions de la filiale qui pourraient nous aider à mieux comprendre le processus de détachement de la filiale.

4.1. LE NIVEAU DE COMPETENCES ET DE RENDEMENT DE LA FILIALE.

Nous venons de reconnaître de mauvais résultats de la filiale comme possible cause de détachement de celle-ci. D'autre part, il est généralement accepté, même dans la perspective de «l'attribution par la maison-mère», que la concurrence entre filiales est un point clé pour comprendre la position que chacune occupe dans l'ensemble de la multinationale (Bartlett et Ghoshal, 1986; Birkinshaw, 1996).



Ainsi, il est aisé de supposer que le niveau de développement de la filiale et de son rendement sont directement reliés à la probabilité d'être l'objet d'un désinvestissement (Boddewyn, 1979, 1983) et, nous proposons

Hypothèse 5: La détérioration du niveau de compétences et du rendement de la filiale accroît la possibilité de détachement de la celle-ci.

Par ailleurs, à part l'effet indirect que peuvent exercer certains facteurs qui contribuent au développement de compétences de la filiale, sur la possibilité de détachement de celle-ci, nous pensons que ces facteurs peuvent aussi avoir une influence directe sur la possibilité de désinvestissement, comme par exemple le niveau d'implication de la filiale avec les autres unités, et son degré d'autonomie.

4.2. LE NIVEAU D'IMPLICATION DE LA FILIALE.

Comme nous l'avons déjà signalé précédemment, de solides relations de la filiale avec le reste de la multinationale facilite le partage d'objectifs communs, et un climat de bonne entente entre celle-ci et la maison-mère.

Par ailleurs, de forts liens avec les autres unités peuvent représenter une barrière de sortie (Duhaime et Grant, 1984; Clarke et Gall, 1987; Holm, Johanson et Thilenius, 1995; Pahlberg, 1997), dans la mesure où les synergies ainsi obtenues seraient annulées, au détriment de l'ensemble de la multinationale. C'est pourquoi nous croyons que:

Hypothèse 6: Un moindre niveau d'implication de la filiale avec les autres unités accroît la possibilité de détachement de la filiale.

4.3. LE NIVEAU D'AUTONOMIE DE LA FILIALE.

L'autonomie peut déboucher sur la création, de la part des dirigeants de filiale, de « forteresses locales », qui échapperaient, au moins en partie, au contrôle de la maison-mère. Mais, nous avons considéré antérieurement l'autonomie comme un facteur favorisant l'initiative de la filiale, et son adaptation aux conditions locales. De plus, nous avons fait l'hypothèse que l'autonomie aidait l'accroissement des compétences de la filiale.

Par ailleurs, toutes les filiales d'une multinationale ne jouissent pas forcément d'un même degré d'autonomie, celui-ci dépendant du niveau de développement de chacune (Datta et Grant, 1990; Birkinshaw et Morrison, 1995; Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et Hood, 1997; Hood et Taggart, 1999) une autonomie élevée pouvant être le signe d'une bonne situation de la



filiale, et donc le fait que la maison-mère n'ait aucunement intérêt à se débarrasser de celle-ci. Ainsi, nous proposons que:

Hypothèse 7: Au fur et à mesure que le niveau d'autonomie de la filiale s'accroît, la possibilité de détachement de la filiale diminue.

Outre les facteurs antérieurement étudiés, nous ne pouvons ignorer la possible influence de l'âge et de la taille de la filiale.

4.4. L'ÂGE ET LA TAILLE DE LA FILIALE.

D'une part, les filiales améliorent, avec le temps, leur connaissance du pays d'accueil, et leur compréhension des conditions locales, ce qui nous amène à penser qu'elles développent une expérience qui, par ailleurs, les a aidées à surmonter de possibles situations de crise.

D'autre part, les filiales de plus grande taille ont des structures et une chaîne de valeur plus complètes, ce qui pourrait constituer des barrières à leur détachement. (Kriger, 1991; Boddewyn, 1983; Thomsen, 1999). Nous proposons donc que:

Hypothèse 8: Au fur et à mesure que l'âge et la taille de la filiale s'accroissent, la possibilité de détachement de la filiale diminue.

Finalement, il nous semble que la forme d'incorporation de la filiale peut aussi être considérée comme un facteur dont il faut tenir compte.

4.5. LA FORME D'INCORPORATION DE LA FILIALE.

Comme nous avons vu antérieurement, la forme d'incorporation introduit des différences au niveau du développement de la filiale. La littérature spécialisée nous indique que les relations entre la maison-mère et la filiale sont plus complexes quand celle-ci a été acquise, et les problèmes d'intégration postérieurs à la fusion ou acquisition sont bien connus, surtout lorsque cette opération de croissance externe n'est pas le résultat d'une stratégie délibérée, mais de la saisie d'une « opportunité ».

Par contre, les filiales créées *ex nihilo* le sont en accord avec les besoins de la multinationale, et souvent, les dirigeants de la maison-mère, responsables de la création, sont réticents à l'idée de l'abandon de leur création (Jemison et Sitkin, 1986; Hennart et Park, 1993; Barkema et Vermeulen, 1998; Mata et Portugal, 2000; Vermeulen et Barkema, 2001). Aussi, nous croyons que:

Hypothèse 9: Il est moins probable que les filiales de nouvelle création soient l'objet d'un détachement que les filiales acquises.



5. ETUDE EMPIRIQUE:

Nous avons essayé de vérifier les hypothèses formulées dans les parties précédentes de ce papier à partir d'analyses statistiques de données primaires que nous avons obtenu à travers un questionnaire postal, ad hoc. Ce questionnaire fut d'abord objet d'un prétest auprès de chercheurs de 4 pays européens, puis auprès de plusieurs dirigeants de filiales espagnoles non incluses dans l'échantillon, ces prétests ayant permis d'améliorer et affiner certaines questions.

Le questionnaire fut alors envoyé au responsable de plus haut niveau d'un échantillon de 2600 filiales espagnoles de multinationales européennes, américaines, et japonaises, ayant obtenu 284 questionnaires valides (10,9%), un pourcentage de réponse très satisfaisant en comparaison avec la majorité des études faites en Espagne dans notre domaine.

Les mesures de variables les plus compliquées se sont faites de la façon suivante :

Pour le niveau de compétences de la filiale, nous basant sur un ensemble de variables dérivées de la recherche de Williams (1998), nous avons demandé aux dirigeants consultés de signaler, sur une échelle à 5 points, le niveau des « capacités distinctives » de leur filiale, en comparaison avec les autres unités de la multinationale. Les données furent recueillies pour 1995 y 2000, afin d'analyser l'évolution des compétences dans les sept activités suivantes : assemblage de produits et composants, fabrication ou transformation de produits et composants, marketing, ventes et service après-vente; finances et planification; ressources humaines; recherche et développement, et, approvisionnement.

Le niveau d'autonomie fut mesuré de façon similaire. Les dirigeants consultés indiquaient, sur une échelle à 5 points, leur capacité de prendre des décisions dans les sept domaines suivants: objectifs généraux de la filiale ; types de produits et gamme de produits ; marchés objectifs et stratégie de vente; processus de production ; sélection des fournisseurs ; ; initiatives de recherche; développement d'innovations. De plus, nous avons utilisé une valeur absolue pour l'autonomie moyenne, et une mesure de l'autonomie relative par rapport aux autres unités.

Nous voulons aussi signaler que l'étape finale, du détachement, fut identifiée à partir des perceptions des dirigeants des filiales au sujet de la relation avec la maison-mère, et leur avis sur la possibilité de la fermeture, vente ou indépendance de la filiale dans un futur proche.



6. RESULTATS.

6.1. L'ACCROISSEMENT DES COMPETENCES DE LA FILIALE ET CARACTERISTIQUES DE CELLE-CI

Nous nous intéressons à l'évolution du rôle de la filiale que nous représentons par l'accroissement de ses compétences, et à la relation entre le dit accroissement et quatre facteurs qui sont autant de caractéristiques de la filiale; relations proposées dans nos hypothèses 1 à 4.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons utilisé une analyse de corrélation dont les résultats sont présentés dans la table 1. Nos hypothèses 1, 2, et 3 sont confirmées, car nous trouvons une corrélation positive entre, d'une part, l'accroissement des compétences entre 1995 et 2000, et, d'autre part, les variables étudiées, soient, l'initiative de la filiale, (hypothèse 1); le niveau d'autonomie (hypothèse 2); et l'implication de la filiale avec les autres unités de la multinationale (hypothèse 3). Ces résultats nous encouragent à insister sur l'importance de ces caractéristiques pour le développement d'une filiale, et de plus à prendre conscience la possibilité, pour la filiale, d'intervenir dans sa propre trajectoire.

Quant à l'hypothèse 4, nous devons la rejeter puisque il n'apparaît pas de corrélation significative entre la reconnaissance de capacités de la filiale par la maison-mère et l'accroissement des compétences de la filiale. Nous pensons que ce résultat peut être dû à la difficulté d'évaluer cette reconnaissance de la maison-mère, par les dirigeants de la filiale, et /ou, au fait que, normalement, la maison-mère connaît suffisamment les capacités des filiales.

Table 1. Correlations entre l'accroissement des compétences et les variables explicatives.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Accroissement moyen de compétences (1)	C. Pearson	1.000					
	Sig. (Bilateral)						
	N	253					
Initiative (2)	C. Pearson	0.170**	1.000				
	Sig. (Bilateral)	0.009					
	N	234	263				
Autonomie relative (3)	C. Pearson	0.228**	0.091	1.000			
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.144				
	N	238	258	267			
Autonomie moyenne (4)	C. Pearson	0.260**	0.101	0.364*	1.000		
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.106	0.000			
	N	251	255	259	275		
Implication (5)	C. Pearson	0.136*	0.370**	0.109	0.208**	1.000	
	Sig. (Bilateral)	0.030	0.000	0.076	0.000		
	N	253	263	267	275	284	
Reconnaissance de capacités (6)	C. Pearson	0.026	0.062	0.097	-0.015	0.066	1.000
	Sig. (Bilateral)	0.681	0.318	0.116	0.812	0.276	
	N	246	261	265	267	276	276

** Correlation significative au niveau 0.01 (bilateral)

* Correlation significative au niveau 0.05 (bilateral)

6.2. LE DETACHEMENT DE LA FILIALE

Tout d'abord, il nous a fallu identifier les filiales susceptibles de se détacher prochainement de la multinationale, et nous avons réalisé une analyse cluster de laquelle nous avons obtenu trois groupes. (Table 2) Le groupe 1 est formé par les filiales qui ne considèrent, en aucun cas, la possibilité d'un désinvestissement. Le groupe 2 inclut les filiales qui ne contemplent pratiquement pas les possibilités d'indépendance ou de fermeture, mais considèrent la possibilité d'être vendues. Enfin, le groupe 3 est intégré par les filiales qui croient être des candidates au détachement, puisqu'elles présentent des valeurs élevées concernant les trois types de désinvestissement.

Quant aux variables pouvant influencer le détachement, les résultats de l'analyse de variance sont présentés dans la table 2.

L'hypothèse 5 se confirme partiellement car les niveaux de rentabilité sont inférieurs pour les filiales du troisième groupe, mais on n'apprécie pas de réduction du niveau de compétences. Cependant, nous constatons que l'accroissement des compétences est bien inférieur pour le troisième groupe que pour les deux autres groupes, et que la différence de moyennes entre celui-ci, d'une part, et les deux autres groupes, d'autre part, est significative. Ceci nous induit à penser qu'il existe certainement une relation entre l'évolution des compétences de la filiale et la probabilité de cesser de l'être, mais, pour la faire apparaître, il nous faudrait peut-être

tenir compte des retards entre le fait que le niveau de compétences s'améliore de moins en moins (peut être avant de se réduire), et la possibilité d'un désinvestissement.

Table 2. Détachement de la filiale. Résultats de l'analyse de variance pour les variables du cluster et pour les variables explicatives.

	DV 1 n=115	DV 2 n=136	DV 3 n=33	F
Variables du cluster	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
Fermeture	1.00 A	1.41 B	4.23 C	428.757 **
Vente	1.00 A	2.60 B	3.00 B	127.747 **
Indépendance	1.00 A	1.72 B	2.73 C	50.330 **
Variables explicatives				
Accroissement de compétences	0.491 B	0.563 B	0.136 A	2.942 *
Rentabilité	3.47 B	3.25 B	2.82 A	6.536 **
Implication	3.401 B	3.309 B	2.674 A	5.274 **
Taille relative	4.48 A	6.79 A	6.06 A	1.750
Nombre d'employés	318 A	326 A	120 A	0.481
Âge	14.85 A	12.80 A	12.09 A	1.077
Autonomie moyenne	2.99 B	3.07 B	2.48 A	3.643 *
Autonomie relative	0.97 B	1.28 B	-0.23 A	7.470 **

**p<0.01, *p<0.05

Note: Les lettres majuscules qui accompagnent les valeurs moyennes indiquent chacun des sous-ensembles homogènes établis par le test de Duncan.

L'hypothèse 6 est confirmée car nous observons que les niveaux d'implication sont significativement moins élevés pour les filiales sujettes au détachement, en comparaison avec les deux autres groupes. C'est à dire, les filiales qui s'impliquent plus avec le reste de la multinationale ont plus de chance de ne pas être séparées de celle-ci.

En ce qui concerne l'hypothèse 7, celle-ci est confirmée car les résultats nous indiquent que les niveaux d'autonomie sont inférieurs pour les filiales du troisième groupe, sujettes au détachement, en comparaison avec le reste des filiales. Cependant, il faut signaler que, pour les filiales susceptibles d'être vendues, mais non fermées ou rendues indépendantes, (groupe 2), le niveau d'autonomie est supérieur à celui des filiales du groupe 1, qui refusent totalement la possibilité de son détachement dans un futur proche.

Table 3. Table de contingences entre les groupes du cluster et les formes d'incorporation.

	N	DV 1	DV 2	DV 3	Total
Forme d'incorporation					
Acquisition	141	45.5%	46.3%	8.1%	100%
Création	123	53.9%	39.0%	7.1%	100%

χ^2 (2gl) = 1.847
p = 0.397

Table 4. ANOVA valeurs moyennes pour les formes d'incorporation entre les groupes de détachement.

	Création n=123	Acquisition N=143	F
	Moyenne	Moyenne	
Fermeture	1.45	1.45	0.001
Vente	1.79	2.17	6.533 **
Indépendance	1.55	1.44	0.337

**p<0.01

Ceci nous invite à penser que la relation entre la possibilité d'une séparation de la filiale et de son degré d'autonomie, est complexe, et que notre hypothèse devrait être affinée. En effet, il nous faudrait prendre en considération les différentes formes de détachement. De toutes façons, les moyennes d'autonomie sont significativement différentes pour les filiales du groupe 1, non sujettes au détachement, quelque soit la forme, et celles du groupe 3, très exposées à un prochain désinvestissement, quelque soit le mode de séparation.

L'hypothèse 8, relative à l'influence de l'âge et de la taille, est rejetée, car il n'y a pas de différence significative entre les groupes. Ceci renforce l'importance des variables précédentes, qui sont des caractéristiques de la filiale, quant à leur relation avec un possible détachement, et nous permet d'insister de nouveau sur la capacité des filiale d'influencer leur propre futur.

Enfin, pour vérifier l'hypothèse 9, relative aux formes d'incorporation et leur possible rapport avec la probabilité de détachement, nous avons réalisé une table de contingence qui nous a permis d'établir des différences dans la distribution des filiales acquises et de nouvelle création entre les trois groupes du cluster. Comme les filiales acquises sont plus présentes dans le groupe 2, qui comprend les filiales qui contemplant la possibilité d'un détachement uniquement sous la forme d'une vente, nous avons fait une analyse de variance pour les variables associées aux trois formes de détachement, constatant que la différence de moyennes est significative seulement pour la vente, les filiales acquises présentant une plus grande possibilité d'être séparées par une vente, que les autres filiales.

L'hypothèse 9 peut se considérer comme partiellement acceptée.

Ces résultats nous suggèrent que les filiales incorporées par acquisition décernent une plus grande flexibilité à la multinationale, dans le cas d'une réorganisation de son réseau international ; et, par ailleurs, il est possible que les dirigeants de filiales ressentent quelque incertitude, et même une certaine inquiétude, peut être à cause d'un processus d'intégration mal clos.

**Tableau 5.** Résumé de la validation des hypothèses.

H1 : Relation entre l'initiative et l'accroissement des compétences	Confirmée
H2 : Relation entre l'autonomie et l'accroissement des compétences	Confirmée
H3 : Relation entre l'implication et l'accroissement des compétences	Confirmée
H4 : Relation entre la reconnaissance de capacités et l'accroissement des compétences	Rejetée
H5 : Relation entre la détérioration de compétences et du rendement et la possibilité de détachement	Confirmée
H6 : Relation entre l'implication et la possibilité de détachement	Confirmée
H7 : Relation entre l'autonomie et la possibilité de détachement	Confirmée
H8 : Relation entre l'âge et la taille et la possibilité de détachement	Rejetée
H9 : Relation entre la forme d'incorporation et la possibilité de détachement	Partiellement acceptée

7. CONCLUSIONS

Les résultats obtenus dans ce papier nous montrent l'importance de certaines caractéristiques d'une filiale étrangère pour comprendre son évolution dans le temps, soit, ce que nous avons considéré comme son cycle de vie. En effet, la filiale naît, se développe et peut disparaître, comme toute organisation, mais, à différence d'autres entreprises, la trajectoire de la filiale vient déterminée par les décisions de la maison-mère. Cependant, certaines des relations identifiées nous font entrevoir le rôle actif qu'une filiale peut jouer dans la construction de son propre futur.

Nous avons montré qu'une filiale étrangère a une possibilité plus ou moins grande, à un moment donné, d'être détachée de la multinationale, et donc de cesser d'exister comme filiale, en fonction de la stratégie internationale de la maison-mère, bien sûr, mais aussi des propres conditions de la filiale. Ainsi, la possibilité d'abandon de la filiale sera moindre, plus le rendement et les compétences de la filiale progressent ; plus ses relations avec les autres unités de la multinationale se renforcent ; et plus son niveau d'autonomie est important . Mais l'évolution du niveau des compétences de la filiale est à son tour significativement et positivement reliée avec l'évolution d'autres caractéristiques de la filiale, comme sa capacité d'initiative, son niveau d'autonomie, et le degré d'implication de celle-ci avec le reste de la multinationale. Et, les compétences et l'autonomie initiales de la filiale sont différentes selon la forme d'incorporation utilisée par la multinationale pour donner naissance à la nouvelle filiale.



Ainsi, l'évolution de la filiale et de son rôle, grâce à l'évolution de ses compétences, est un processus très complexe, dans lequel nous avons identifié certains facteurs importants, bien que les impacts de ces facteurs sont potentiellement réciproques, et nous n'avons pas pu définir clairement le sens et la force de ceux-ci, ce qui pourrait être l'objet d'une recherche plus approfondie.

Par ailleurs, nous voulons souligner que, d'une part, la forme d'incorporation n'est pas seulement la façon qu'adopte la multinationale pour entrer dans un pays, et qui sera plus ou moins adéquate pour celle-ci selon les conditions du moment, sinon qu'elle conditionne aussi l'évolution de la filiale ainsi introduite.

D'autre part, ce papier nous suggère que l'implication et l'initiative de la filiale devraient retenir l'attention de la direction de celle-ci, dans la mesure où ces variables montrent une relation très significative avec l'accroissement des compétences, et que ce sont là des variables sur lesquelles la filiale peut agir.

De plus, l'implication de la filiale avec les autres unités nous semble une caractéristique particulièrement intéressante. Malgré l'effort, parfois, de la maison-mère pour promouvoir les liens entre les unités géographiquement dispersées, les filiales s'enferment souvent dans leur environnement local. Nos résultats nous permettent de recommander aux filiales de stimuler les relations avec les autres unités, non seulement dans le cadre de l'intérêt général de la multinationale, dont le succès de la stratégie dépend en partie, sinon pour faciliter le développement de ses propres compétences et la possible amélioration de son rôle stratégique.

En ce sens, nous croyons que les pays, pour lesquels l'investissement direct réalisé par des multinationales étrangères est important, pourraient promouvoir le développement des filiales, en ayant soin de ne pas favoriser l'aspect local et l'isolement de la filiale, et son distancement de la multinationale, comme c'est souvent le cas, sinon, tout au contraire, en favorisant ses interrelations avec les autres unités, tant de la multinationale comme extérieures à celle-ci.

8. BIBLIOGRAPHIE :

- AGARWAL, S. et RAMASWAMI, S. (1992): "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors". *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-28.
- AKHTER, S.H. et CHOUDHRY, Y.A. (1993): "Forced withdrawal from a country market: managing political risk". *Business Horizons*, 36(3), 47-54.



- AMIT, R. et SCHOEMAKER, P.J.H. (1993): “Strategic assets and organizational rent“. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- ANAND, J. et DELIOS, A. (1997): “Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries“. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 579-603.
- ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. et HOLM, U. (1999): “Subsidiary embeddedness, expected performance and MNC competence development“. *XXV^e Congrès EIBA*. Manchester.
- BARKEMA, H.G. et VERMEULEN, F. (1998): “International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective“. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- BARTLETT, C.A. et GHOSHAL, S. (1986): “Tap your subsidiaries for global reach“. *Harvard Business Review*, 87-94.
- BARTLETT, C.A. et GHOSHAL, S. (1989): *Managing across borders: the transnational solution*. Harvard Business School Press. Boston.
- BENITO, G.R.G. (1997): “Why are foreign subsidiaries divested? A conceptual framework“. In: Björkman, I. et Forsgren, M.: *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*, 309-334. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- BENITO, G.R.G. et WELCH, L.S. (1997): “De-internationalization“. *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- BIRKINSHAW, J.M. (1995a): “Encouraging entrepreneurial activity in multinational corporations“. *Business Horizons*, 38(3), 32-37.
- BIRKINSHAW, J.M. (1995b): “Taking the initiative“. *Business Quarterly*, 59(4), 97-102.
- BIRKINSHAW, J.M. (1996): “How multinational subsidiary mandates are gained and lost“. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- BIRKINSHAW, J.M. (1997): “Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives“. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229.
- BIRKINSHAW, J.M. (1998a): “Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden“. In: Birkinshaw et Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 268-298. Macmillan Press Ltd, London.
- BIRKINSHAW, J.M. (1998b): “Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency“. *European Management Journal*, 16(3), 355-364.



- BIRKINSHAW, J.M. (1999): “The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations“. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 9-36.
- BIRKINSHAW, J.M. et HOOD, N. (1997): “An empirical study of development processes in foreign owned subsidiaries in Canada and Scotland“. *Management International Review*, 37(4), 339-364.
- BIRKINSHAW, J.M. et HOOD, N. (1998a): “Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign owned subsidiary companies“. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795.
- BIRKINSHAW, J.M. et HOOD, N. (1998b): “Multinational corporate evolution and subsidiary development“. St. Martn's Press, New York.
- BIRKINSHAW, J.M. et HOOD, N. (2000): “Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters“. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 141-154.
- BIRKINSHAW, J.M. et MORRISON, A.J. (1995): “Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations“. *Journal of International Business Studies*, 729-754.
- BIRKINSHAW, J.M. et RIDDERSTRÅLE, J. (1996): “Fighting the corporate immune system: a process study of peripheral initiatives in multinational corporations“. *XXII^e Congrès EIBA*, 1, 103-128. Stockholm.
- BIRKINSHAW, J.M. et RITCHIE, W. (1993): “Balancing the global portfolio“. *Business Quarterly*, 57(4), 40-49.
- BODDEWYN, J.J. (1979): “Foreign divestment: magnitude and factors“. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 21-26.
- BODDEWYN, J.J. (1983): “Foreign and domestic divestment and investment decisions: like or unlike“. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 23-35.
- BURGELMAN, R.A. (1983): “A process model of internal corporate venturing in diversified major firm“. *Administrative Science Quarterly*, 28(6), 223-244.
- CLARKE, C.J. et GALL, F. (1987): “Planned divestment: a five-step approach“. *Long Range Planning*, 20(1), 17-24.
- CRAY, D. (1984): “Control and coordination in multinational corporations“. *Journal of International Business Studies*, 15, 85-100.
- DATTA, D.K. et GRANT, J.H. (1990): “Relations between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm and acquisition success: an empirical analysis“. *Journal of Management*, 16(1), 29-44.



- D'CRUZ, J.R. (1986): "Strategic Management of subsidiaries". In: Etemad, H. et Dulude, L.S.: *Managing the multinational subsidiary*, 75-89. Croom Helm, London.
- DELANY, E. (1998): "Strategic development of multinational subsidiaries in Ireland". In: Birkinshaw et Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 239-267. Macmillan Press Ltd, London.
- ETEMAD, H. et DULUDE, L.S. (1986): "Managing the multinational subsidiary". Croom Helm, London.
- GARNIER, G.H.; CAUSSE, G. et BOUDEVILLE, J. (1978): "Jusqu'où va l'autonomie des filiales?". *Revue Française de Gestion*, 14(1), 42-52.
- GATES, S.R. et EGELHOFF, W.G. (1986): "Centralization in headquarters/subsidiary relationships". *Journal of International Business Studies*, 17(3), 71-92.
- GHOSHAL, S. et BARTLETT, C.A. (1988): "Creation, adoption and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations". *Journal of International Business Studies*, 19, 365-388.
- GHOSHAL, S. et BARTLETT, C.A. (1990): "The multinational corporation as an interorganizational network". *Academy of Management Review*, 15(4), 603-625.
- HEDLUND, G. (1981): "Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarter-subsubsidiary relationships in Swedish MNCs ". In: Otterbeck.: *The management of headquarters - subsidiary relationships in multinational corporations*, 25-78. Gower, Hampshire.
- HEDLUND, G. (1986): "The hypermodern MNC. a heterarchy?". *Human Resource Management*, 25, 9-35.
- HILL, C.H.L.; HWANG, P. et KIM, W.C (1990): "An eclectic theory of the choice of international entry mode". *Strategic Management Journal*, 11, 117-128.
- HOLM, U.; JOHANSON, J. et THILENIUS, P. (1995): "Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in multinational corporation". *International Studies of Management and Organization*, 25(12), 97-119.
- HOOD, N. et TAGGART, J.H. (1999): "Subsidiary development in German and Japanese manufacturing subsidiaries in the British Isles". *Regional Studies*, 33(6), 513-528.
- JARILLO, J.C. et MARTÍNEZ, J.I. (1990): "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain". *Strategic Management Journal*, 11, 501-512.
- KANTER, R.M. (1982): "The middle manager as innovator". *Harvard Business Review*, summer, 95-105.



- KRIGER, M.P. (1991): “The importance of the role of subsidiary boards in MNCs: comparative parent and subsidiary perceptions“. *Management International Review*, 4, 317-331.
- LEON, F. et MENGUZZATO, M. (2001) : "Joining mode to the multinational corporation and foreign subsidiary competence and autonomy levels: empirical evidence from the Spanish case" *Competitive Paper présenté à la XXVII conférence de l'EIBA (European International Business Association)*, Paris, décembre
- LI, J et GUISSINGER, S. (1991): “Comparative business failures of foreign controlled firms in the United States“. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 209-224.
- LI, J. (1995): “Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets“. *Strategic Management Journal*, 16, 333-351.
- MORRISON, A.J. et ROTH, K. (1993): “Developing global subsidiary mandates“. *Business Quarterly*, 57(4), 104-110.
- PAHLBERG, C. (1997): “Cultural differences and problems in HQ-subsidiary relationships in MNCs“. In: Björkman et Forsgren: *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*, 451-473. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- PAPANASTASSIOU, M. et PEARCE, R. (1997): “Technology sourcing and the strategic roles of manufacturing subsidiaries in the UK: local competencies and global competitiveness“. *Management International Review*, 37(1), 5-25.
- PEARCE, R. et PAPANASTASSIOU, M. (1996): “European markets and the strategic roles of multinational enterprise subsidiaries in the U.K.“. *R&D Management*, 26(4), 315-333.
- ROSENZWEIG, P.M. et NOHRIA, N. (1994): “Influences on human resource management practices in multinational corporations“. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 229-252.
- ROTH, K. et MORRISON, A.J. (1992): “Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates“. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 715-735.
- SARGEANT, L.W. (1990): “Strategic planning in a subsidiary“. *Long Range Planning*, 23(2), 43-54.
- SURLEMONT, B. (1998): “A typology of centres within multinational corporations: an empirical investigation“. In: Birkinshaw et Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 162-188. Macmillan Press Ltd, London.



- THOMSEN, S. (1999): “Survival of foreign subsidiaries and domestically owned companies in Denmark 1895-1995“. *XXV^e Congrès EIBA*, 1-13. Manchester.
- WHITE, R.E. et POYNTER, T.A. (1984): “Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada“. *Business Quarterly*, 49 Summer, 59-69.
- WHITE, R.E. et POYNTER, T.A. (1990): “Organizing for world wide advantage“. In: Bartlett, Doz et Hedlund: *Managing the global firm*, 95-116. Routledge, London.
- WILLIAMS, D. (1995): “Entry mode decisions of multinational enterprises and their impact on the regional economy: a framework for analysis“. *British Review of Economic Issues*, 17(4), 27-52.
- WILLIAMS, D. (1998): “The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: some empirical evidence“. *European Business Review*, 98(5), 282-286.