

Pratiques et formes d'autonomies des filiales des multinationales dans les pays en développement : Les résultats d'une recherche qualitative.

Amewokunu Yao

Paine College

E-mail: yamewokunu@gmail.com

Saidani Chiraz

ISCCB, Université de Carthage

Dahmani Amira

ISCCB, Université de Carthage

Résumé

Cet article examine les pratiques d'autonomisation et les formes d'autonomie des filiales des multinationales dans un pays en développement. Les résultats d'une recherche qualitative menée auprès de 13 filiales occidentales en Tunisie ont révélé que la relation autonomie-contrôle entre les sociétés mères et les filiales se traduit par une allocation des ressources, un niveau de délégation du pouvoir de décision, et une capacité de la filiale à assumer des mandats internationaux. Les résultats ont également montré que dans les cas étudiés, l'autonomie des filiales est subordonnée à des facteurs internes des filiales ainsi que des facteurs institutionnels. Les facteurs internes tels que la capacité de la filiale à s'approprier le pouvoir (compétences, la capacité d'absorption de la filiale, et le leadership des gestionnaires locaux et l'engagement envers les valeurs et les objectifs de la société mère) combinés à un soutien organisationnel et la confiance de la société mère sont les principaux déterminants de l'autonomie de la filiale. Cet article informe également les sociétés mères du rôle qu'elles doivent assumer auprès de leurs filiales établies dans les pays en développement.

Mots clés: entreprises multinationales, relation société mère-filiale, autonomie des filiales, Tunisie, pays en développement.

Pratiques et formes d'autonomies des filiales des multinationales dans les pays en développement : Les résultats d'une recherche qualitative.

INTRODUCTION

L'autonomie d'une filiale se réfère à sa capacité à prendre les décisions qui sont déterminantes pour son développement (Nohria et Ghoshal, 1994). Les premières approches sur les multinationales prônaient des structures centralisées, dans lesquelles la société mère devait gérer ses filiales à travers des mécanismes formels de contrôle organisationnel (Stopford et Wells, 1972). L'autonomie de certaines filiales s'est imposée aux multinationales pour mieux s'adapter à leur environnement local. La centralité de la société mère n'était pas encore déniée, mais celle-ci devait déléguer certaines de ses activités à ses unités à l'international.

Plus récemment, la supériorité de la société mère a été remise en question au profit d'une vision pluraliste et plus partagée du pouvoir décisionnel (Hedlund, 1986 ; Bartlett et Ghoshal, 2000). Le modèle de la transnationale de Bartlett et Ghoshal (1989) présente la multinationale comme un réseau de filiales interdépendantes et plus ou moins autonomes. Le degré d'autonomie assigné aux filiales varie ainsi en fonction de leur valeur ajoutée (Williams, 1998 ; Powell et DiMaggio (1991) mais aussi en fonction de l'importance des réseaux dans lesquels elles se sont encastrées (Andersson et Forsgren, 2000).

L'autonomisation de la filiale devient une opportunité pour promouvoir ses capacités distinctives (Moore, 2001) et pour augmenter la motivation des gestionnaires locaux (Foss et al, 2012) et le niveau de performance (Mudambi et Navarra, 2004). Le niveau d'autonomie octroyée est toutefois conditionné par des facteurs de contingence tels que la technologie, l'environnement concurrentiel, la nature des activités, la distance psychique, etc. (Asakawa, 2001 ; Randolph et Sashkin, 2002).

L'autonomie des filiales a toutefois été instrumentalisée par la maison-mère. Celle-ci accepte ou pas de la conférer formellement. Mais le plus souvent, cette autonomie est acquise par le pouvoir de négociation interne de la filiale (Hardy et Clegg, 1996). Généralement, la société mère accompagne l'autonomisation de sa filiale par des mécanismes de contrôle comportemental et

d'intégration normative tels que la socialisation, les valeurs partagées et l'intégration normative (Ouchi et Maguire, 1980). Les filiales sont ainsi imprégnées des objectifs et des valeurs de la multinationale ce qui réduit le besoin de contrôle formel depuis la société mère (Hedlund, 1986). L'instrumentalisation de l'autonomisation des filiales peut donner lieu à des affrontements et à des conflits entre les unités de la multinationale qui veulent accéder, protéger ou contrôler des ressources clés.

La littérature reconnaît ces conflits mais n'offre pas une lecture systématique et en profondeur du jeu politique et des enjeux de pouvoir (Dorrenbacher et Geppert, 2006). La relation société mère-filiale est ainsi tiraillée entre coopération, synergie, rivalités et conflits. Les tensions proviennent autant du comportement opportuniste de certains gestionnaires que des différences managériales, institutionnelles et socioculturelles qui séparent les unités de la multinationale (Birkinshaw et al. 2000, Paterson et Brock, 2002). À ces problèmes s'ajoutent l'asymétrie dans la distribution de l'information et celui de la dépendance de ces unités aux ressources critiques de l'entreprise mère et sa perception des capacités de la filiale.

Cette recherche met l'accent sur les pratiques d'autonomisation et les formes d'autonomie des filiales occidentales implantées dans un pays en développement. Cette question a été abordée exclusivement dans les filiales plus avancées implantées dans les pays développés (Stewart, 1995). Mais quelles sont les principales pratiques et les formes d'autonomisation octroyées aux filiales implantées dans les pays en développement? Quels sont les enjeux politiques, les spécificités culturelles et les obstacles de l'autonomisation de ces filiales?

C'est à partir d'une étude qualitative sur les perceptions des filiales tunisiennes de leur expérience que nous tenterons de répondre à ces questions. Cette recherche explore les relations maison-mères et filiales dans les pays en développement (PED), plus précisément, elle vise à contribuer à la compréhension des pratiques et des formes d'autonomie des filiales des multinationales implantées dans les pays en développement (PED). L'environnement socioculturel, institutionnel et concurrentiel dans ces pays semble offrir une opportunité à saisir par les multinationales en quête d'amélioration de leur compétitivité globale (Ramamurti, 2004 ; Meyer, 2004). Notre étude permettra également d'éclairer la société mère sur le rôle qu'elle doit assumer auprès de ses unités implantées dans les PED. Tout récemment, certains chercheurs explicitent l'intérêt de repenser la distribution des cartes de pouvoir au sein des unités de la

multinationale. Quels sont le rôle et la valeur ajoutée à assumer par chacune de ces unités (Andersson et Holm, 2010; Foss et al, 2012; Alfodi et al, 2012) ?

1. REVUE DE LA LITTERATURE

L'autonomie des filiales est l'un des sujets contemporains au cœur de la littérature sur les filiales étrangères des entreprises multinationales (Gammelgaard et al., 2011). Au cours des deux dernières décennies, un certain nombre de recherches a été réalisé sur l'autonomie des filiales de multinationales. Brooke (1984) a défini l'autonomie comme une organisation dans laquelle les unités et sous-unités possèdent la capacité de prendre des décisions pour elles-mêmes sur les questions qui sont réservées à un niveau supérieur dans une organisation semblable. Cette définition évoque l'idée que les filiales acquièrent l'autorité et les ressources pour prendre des décisions avec un degré d'indépendance de l'administration centrale (Zhang et Bartol, 2010). Grammelgaard et al. (2009) ont indiqué que l'autonomie se rapporte principalement à l'exploitation quotidienne de filiales. Cependant, les filiales peuvent également se voir attribuer une autonomie de décision stratégique (O'Donnell, 2000). Dans tous les cas, il a été prouvé que l'autonomie joue un rôle important dans le développement stratégique aussi bien de la filiale que de la multinationale (Paterson et Brock, 2002). Un pan important de la littérature suggère que les filiales sont une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises multinationales (Christensen, 2001). Ainsi, elles doivent disposer d'une autonomie de prise de décision afin de développer leurs capacités stratégiques. Grammelgaard et al. (2009) ont également associé l'autonomie à la capacité de la filiale de créer des réseaux locaux qui améliorent l'apprentissage collectif et l'innovation. Dans la même veine, Birkinshaw et al. (2005) ainsi que Cantwell et Mudambi (2005) ont établi une relation entre l'autonomie des filiales et leur capacité entrepreneuriale.

Le degré d'autonomie accordé aux filiales est également relié au comportement et à la motivation des gestionnaires. L'absence d'un contrôle étroit par les sociétés mères peut favoriser un comportement novateur résultant de la motivation intrinsèque des gestionnaires des filiales (Spreitzer, 1995). Par ailleurs, l'autonomie offre aux filiales la liberté de s'engager dans une diversité de marchés et de transactions organisationnelles (Grammelgaard et al., 2009), et d'améliorer la réactivité locale (Birkinshaw et Fey, 2000).

Bartlett et Ghoshal (1998) ont souligné la difficulté dans la gestion de filiales très contrôlées par la société mère. Les faibles niveaux de ressources et de capacités entraînent généralement la

démotivation du personnel local et un manque à gagner dans leur potentiel d'innovation. L'autonomie donne aux gestionnaires plus de souplesse et les motive à atteindre les objectifs globaux de la multinationale (Stewart, 1995). Dans cette perspective, l'autonomie établit une relation société- mère/filiale qui satisfait les intérêts des deux parties au sein de la multinationale. Il existe d'autres facteurs qui motivent les entreprises multinationales à accorder une autonomie à leurs filiales. Taggart et Hood (1999) ont fait valoir que l'autonomie est le résultat d'un processus continu de négociation entre les sociétés mères et leurs filiales. Cependant, de nombreux auteurs affirment que les différents rôles que chaque filiale joue déterminent le degré d'autonomie qu'elle possède (Saidani et al, 2012; Pearce et Tavares, 2000; Ghoshal et Bartlett 1998). Par exemple, Jarillo et Martinez (1990) et Taggart (1997) ont affirmé que la nécessité de l'adaptation des produits des multinationales au marché local nécessite une certaine autonomie de la filiale. Les « leaders stratégiques » dans le marché local doivent avoir un niveau élevé d'autonomie afin d'obtenir des mandats internationaux ou même mondiaux (Birkinshaw et Morrison, 1995). Les filiales qui jouent le rôle de l' « exécuter » ne sont pas accordés un niveau élevé d'autonomie dans la mesure où l'environnement local est considéré d'une moindre importance stratégique.

Gupta et Govindarajan (1991) ont souligné l'importance des flux de connaissances diffusées et utilisées par les filiales. L'autonomie de la filiale permet au parent d'avoir les connaissances nécessaires de l'environnement du pays hôte. Un avantage concurrentiel important des multinationales réside dans la capacité d'absorption de leurs filiales de la connaissance (Phene et Almeida, 2008). Une dépendance excessive de la société mère entrave le potentiel de filiales à accroître leur capacité d'absorption (Mannik et al., 2005). La relation entre l'autonomie et les activités fonctionnelles des filiales a également été soulignée par de nombreux auteurs (Holm et Peterson, 2000; Birkinshaw et al., 2005). Par exemple, Vachani (1999) a établi que l'autonomie de la filiale est plus importante pour les décisions liées au marketing et au personnel qu'à la R&D et aux finances. Une étude menée par Mannik et al. (2005) sur les filiales localisées en Europe Centrale et de l'Est ont conduit à des résultats plus nuancés. Cette étude a révélé des différences significatives dans l'autonomie des filiales selon les pays, les industries et les entreprises. Mannik et al. (2005) ont constaté que les industries de haute technologie avaient un faible niveau d'autonomie dans les fonctions de gestion, de finance, de la technologie et du marketing. En revanche, les filiales plus autonomes existent dans les industries de faible et moyenne technologie. En outre, Mannik et al. (2005) ont remarqué que les filiales plus autonomes sont

situées dans les pays plus développés. Les travaux sur l'intégration des filiales dans le réseau de la multinationale suggèrent que les filiales se localisent dans un pays donné et développent des relations avec d'autres agents économiques établis dans le pays ainsi qu'avec le réseau de la multinationale. Ils révèlent que l'autonomie des filiales est façonnée par les différents aspects de la relation de la filiale avec d'autres parties de la multinationale, ainsi que par le niveau économique du pays d'accueil (Mannik et al., 2005; Birkinshaw et Hood, 2000 ; Hoskisson et al, 2000; Forsgren et al 2000).

Plusieurs études ont également reconnu que les différences culturelles affectent la relation entre les maisons-mères et les filiales (Grammelgaard et al, 2012;. Drogendijk et Holm, 2010; Gaur et al 2007; Björkman et al, 2004; Harzing, 2001). Harzing (2001) a mentionné que les multinationales sont susceptibles d'utiliser des expatriés pour exercer plus de contrôle sur la filiale lorsque les distances géographiques et culturelles entre le siège social et la filiale sont importantes. Gaur et al. (2007) ont également remarqué que les multinationales comptent davantage sur les expatriés dans un environnement institutionnel très différent parce qu'ils sont plus en mesure de mettre en œuvre les pratiques organisationnelles de la multinationale dans la filiale, et d'aligner les objectifs des deux entités (Grammelgaard et al, 2012). Dans une autre étude, Drogendijk et Holm (2010) ont constaté que les maisons-mères exercent une plus grande influence si elles et les filiales sont issues d'une culture nationale ayant un index de distance par rapport au pouvoir élevé.

Bien qu'il ait été noté que l'autonomie des filiales est façonnée par l'environnement local (Ghoshal et Nohria, 1989; Bartlett et Ghoshal, 1986), de nombreux auteurs ont reconnu l'existence d'un déséquilibre spatial au niveau des recherches sur l'autonomie des filiales étrangères (Paterson et Brock, 2002; Newman et Nollen, 1996). En effet, la majorité des travaux existants se sont attelés à analyser la relation maison-mère/filiale dans les pays développés très proche culturellement (Mannik et al., 2005; Paterson et Brock, 2002; Brock, 2000). Les cas des filiales des multinationales opérant dans les pays en développement ou émergeant semblent être négligés dans la littérature alors même que ces dernières années ont vu une augmentation des investissements directs étrangers dans ces pays (Saidani et al, 2012; Dunning, 2009; Hennart, 2009). Cette recherche vise à contribuer à combler cet écart dans la littérature en s'intéressant aux filiales des multinationales opérant dans une économie en développement à revenu intermédiaire selon la classification de la Banque Mondiale.

2. LE CONTEXTE TUNISIEN

Avec un des plus hauts PIB par habitant en Afrique, la Tunisie est classée comme un pays en développement à revenu intermédiaire (PRI) (OCDE, 2012). Comme d'autres pays de ce groupe, la Tunisie a attiré des flux importants d'IDE (Hamdi et al, 2013; Mohamed et Sidiropoulos, 2010). Deux facteurs principaux ont contribué à l'attractivité de la Tunisie. Tout d'abord, sa proximité géographique avec l'Europe, et la faiblesse de coûts de matières premières ainsi que de la main-d'œuvre locale font d'elle une destination privilégiée pour de nombreux investisseurs étrangers (Saidani et al., 2012). Deuxièmement, depuis les années 1980, la Tunisie a mis en œuvre diverses réformes visant à encourager les activités d'exportation (Hamdi et al., 2013) et a fourni un large éventail d'incitations pour les investisseurs étrangers. Ces incitations comprennent des allègements fiscaux sur les revenus et les bénéfices réinvestis, la limitation de la taxe sur la valeur ajoutée sur de nombreux biens d'équipement importés et un calendrier d'amortissement optionnel pour les équipements de production. Ce changement dans la politique de développement économique de la Tunisie a eu un impact significatif sur la quantité et la qualité des IDEs dans ce pays. Selon l'OCDE (2012), sur une période de six ans 2005-2010, les flux annuels d'IDEs vers la Tunisie se sont intensifiés, avec un pic en 2006. Malgré la baisse des entrées des IDEs en raison de la transition politique après la révolution sociale et politique de janvier 2011, OCDE (2012) a indiqué qu'il y avait des signes encourageants à partir de 2012.

De nombreux chercheurs suggèrent qu'une part importante des IDE dans les pays en développement est motivée par la recherche de ressources telles que les ressources naturelles, les matières premières et la main-d'œuvre à faible coût. Dans le cas de la Tunisie, cela peut expliquer la présence importante des IDEs dans les secteurs manufacturiers dominés par les industries du textile et de l'habillement. Cependant, pour faire face à la concurrence mondiale dans ce secteur, la Tunisie a étendu ses entrées d'IDE aux secteurs de haute technologie tels que l'ingénierie, les composants automobiles, électriques et aéronautiques (OCDE, 2012). En 2010, la part des produits de l'industrie mécanique et électrique a représenté 25% du total des IDEs pour les industries tunisiennes et 34% du total des produits exportés. De même, les exportations liées aux technologies de l'information ont progressé de manière significative, mais ne représentaient que 2% des exportations tunisiennes (Banque africaine de développement, 2012). La Tunisie a aussi encouragé les activités de R & D en créant des centres de recherche, des laboratoires et des centres de technologie. Cependant, la Banque Africaine de Développement (2012) a remarqué

que l'économie tunisienne a des capacités d'innovation et un cadre de R&D limité. Par conséquent, le secteur manufacturier dépend fortement de l'industrie d'assemblage et de l'industrie de production à main-d'œuvre intensive à faible valeur ajoutée.

En dehors des facteurs macroéconomiques, plusieurs études ont reconnu que les facteurs institutionnels influencent également les décisions des IDEs ainsi que les comportements des entreprises multinationales dans les pays d'accueil. La distance culturelle joue un rôle sur le niveau de contrôle que la multinationale exerce sur sa filiale (Grammelgaard et al, 2012; Drogendijk et Holm, 2010; Wilkinson et al, 2008; Kogut et Singh, 1988). La Tunisie présente une différence culturelle par rapport aux pays occidentaux sur deux dimensions qui semblent pertinentes pour le contrôle des multinationales sur les filiales. La culture tunisienne est caractérisée par un index de distance par rapport au pouvoir relativement élevé (Chouchane, 2010; Zghal, 1994). L'idée de la hiérarchie et la centralisation du pouvoir est acceptée. Cependant, la culture tunisienne attache une valeur à l'équité et à la dignité, et à une aversion au lien de subordination (Zghal, 1994). Par ailleurs, Seror et Rejeb (1996) ont souligné que les gestionnaires tunisiens évitent l'ambiguïté et la prise de risque dans la définition et la mise en œuvre de leurs tâches. Ils détestent les responsabilités et en particulier la prise des décisions (Zghal, 1994). Cependant, Lassoued (2008) a expliqué que l'aversion à l'ambiguïté peut être différente selon l'industrie.

D'un autre côté, de nombreux chercheurs ont mentionné que dans les pays en développement, les institutions sont particulièrement importantes, car leur faiblesse et leur inefficacité créent des coûts de transaction et un niveau de risque pour les investisseurs étrangers (Uhlenbruck, 2004). L'économie tunisienne est restée en grande partie planifiée et contrôlée par l'administration (BAD, 2012). La bureaucratie inefficace et les réglementations du gouvernement sont considérées comme des facteurs problématiques pour faire des affaires en Tunisie. De plus, bien que le classement de la Tunisie sur l'indice de corruption de Transparency International se soit considérablement amélioré ces dernières années, la corruption impliquant des procédures de routine pour faire des affaires existe encore dans ce pays. Les multinationales y font également face à un certain nombre de restrictions supplémentaires liées à l'emploi et de la rémunération des salariés expatriés. En effet, le recrutement de la main-d'œuvre étrangère est fortement limité (OCDE, 2012). Le nombre d'employés expatriés autorisés par entreprise est limité à quatre. Par ailleurs, les réglementations de la Banque centrale imposent des charges administratives aux

entreprises cherchant à payer pour une assistance technique temporaire des expatriés à partir de recettes locales (BAD, 2012).

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Une étude de cas multiples est utilisée (Yin, 1994) dans cette étude. Le choix de l'approche qualitative exploratoire a été motivé par deux raisons principales. Tout d'abord, comme indiqué précédemment, l'autonomie des filiales étrangères dans les pays en développement a fait l'objet de très peu de recherches. Une approche quantitative avec des tests d'hypothèses et la mesure des données ne semble pas être la meilleure méthode dans cette situation. De nombreux auteurs recommandent des études de cas où seulement quelques informations sur le sujet sont connues et davantage de données sont nécessaires pour comprendre complètement le facteur qui affecte le sujet de recherche (Marchan-Piekkari et Welch, 2004; Leonidou et Katsikeas, 1996). La méthode des études de cas sera plus susceptible de fournir une meilleure compréhension de la complexité des relations humaines ainsi que les forces organisationnelles et institutionnelles qui déterminent l'autonomie d'une filiale dans un pays en développement. Il est intéressant de noter que le contexte ne pouvait pas être ignoré dans cette recherche puisque chaque pays hôte possède ses propres caractéristiques. De nombreux auteurs ont suggéré que l'approche qualitative est appropriée quand il est difficile de séparer le phénomène étudié de son contexte réel (Yin, 1994; Miles et Huberman, 1984).

Le choix de la méthode d'étude de cas multiple dans cette recherche a également été motivé par la réticence des entreprises contactées à participer à cette recherche. En effet, plus de deux cents filiales étrangères basées à Tunis et ses environs ont été identifiées et contactées. Ces entreprises sont actives dans divers secteurs allant des activités au début de la chaîne de valeur aux activités de plus forte valeur ajoutée. Cependant, seulement treize filiales ont répondu et ont accepté de participer à cette recherche (Tableau 1). Cinquante-cinq entrevues en profondeur ont été menées avec les gestionnaires ou les gestionnaires associés de ces filiales.

Le guide d'entretien comporte des questions sur les pratiques d'autonomisation utilisées dans les filiales, la nature de leurs activités, les changements majeurs dans leurs activités et leur niveau d'autonomie, les déterminants et les obstacles à leur autonomie. Autres sources de données telles que le rapport annuel de filiales, leur site Web et d'autres documents internes ont été utilisés.

Tableau 1: Filiales participantes

Filiales	Industries	Pays de la société mère	Participants
Filiale 1	Électronique	Allemagne	Directeur Général Gestaionnaire des RH
Filiale 2	Électronique	France	Gestionnaire et gestionnaires associés des RH
Filiale 3	Electronique	Allemagne	Directeur Général Gestionnaire des RH
Filiale 4	Textile	Italie	Gestionnaire de la production
Filiale 5	Detergent	Allemagne	Gestionnaires des RH Directeur Général Gestionnaire Marketing
Filiale 6	Construction	Canada	Directeur Général Gestionnaire des projets
Filiale 7	Pharmaceutique	France	Gestionnaires des RH Gestionnaire de la communication
Filiale 8	Technologie d'informations	États-Unis	Gestionnaire marketing Gestionnaire des ventes
Filiale 9	Énergie	Angleterre	Directeur Général Gestionnaires des RH
Filiale 10	Énergie	Italie	Gestionnaires des RH Gestionnaire de la paie, de la compensation et des retraites
Filiale 11	Énergie	Pays-Bas	Gestionnaires des RH Gestionnaire adjoint des RH
Filiale 12	Énergie	États-Unis	Gestionnaires des RH Gestionnaire du budget et des prévisions
Filiale 13	Énergie	France	Gestionnaires des RH Gestionnaires des problèmes légaux et des assurances

Un courriel a également été envoyé aux gestionnaires de certaines maisons-mères pour assurer l'exhaustivité des informations recueillies. Miles et Huberman (2005) ont suggéré cette approche pour renforcer la validité de la méthode de recherche. Les entrevues ont été enregistrées. Les données ont été codifiées sur les thèmes mentionnés ci-dessus.

4. RESULTATS

Les résultats de cette recherche peuvent être regroupés en trois principaux points: (1) les pratiques clés d'autonomisation des filiales étudiées (2) la typologie de l'autonomie telle que révélée par l'analyse croisée des cas (3) une approche contingente de l'autonomie qui examine les déterminants et les barrières de l'autonomie des filiales étrangères localisées en Tunisie.

4.1. LES PRATIQUES D'AUTONOMISATION DES FILIALES

La relation autonomie-contrôle entre les maisons-mères et les filiales étudiées se reflète dans l'allocation des ressources, la délégation du pouvoir de prise de décision et la capacité de la filiale à assumer des mandats internationaux (tableau 2).

Tableau 2: Pratiques d'autonomisation des filiales

Pratiques Filiales	Allocation des ressources	Délégation du pouvoir de la prise de décision	Mandat international
Filiale 1	*	*	
Filiale 2	*	*	
Filiale 3	*		
Filiale 4	*	*	
Filiale 5		*	*
Filiale 6	*	*	*
Filiale 7	*	*	*
Filiale 8		*	*
Filiale 9		*	*
Filiale 10		*	
Filiale 11		*	
Filiale 12		*	
Filiale 13		*	

Selon les répondants, les mécanismes participatifs créent un fort sentiment d'auto-efficacité et de gratitude envers la société mère. Certains responsables locaux ont déclaré que l'autonomie de la filiale constitue une occasion de se faire valoir au sein de la multinationale. Selon eux, elle encourage l'innovation et réduit l'écart technologique entre les filiales dans les pays en développement et ceux des pays développés. Les responsables locaux semblent être guidés par un sentiment de fierté nationale dans leurs efforts pour convaincre les maisons-mères d'accorder l'autonomie aux filiales. En outre, nous avons remarqué que les gestionnaires locaux sont plus convaincus de la nécessité d'accorder l'autonomie aux filiales que sont les expatriés.

4.1.1. Allocation des ressources

Dans les filiales (1, 2, 3, 4, 6 et 7), l'autonomie se traduit par une plus grande allocation des ressources financières, matérielles, technologiques et des ressources informationnelles. Kiel (2006) a déclaré que l'allocation des ressources est un autre moyen par lequel la société mère contribue à la performance de sa filiale. Toutefois, selon nos répondants, l'allocation des ressources n'est pas automatique. À cet égard, le directeur de la filiale 1 estime que l'autonomie de la filiale est essentielle. Il a expliqué :

« Notre dépendance totale des matériels, ressources financières et humaines de la société mère à réduire notre capacité à innover et à prendre des décisions stratégiques. Je pense que les gestionnaires de la société mère sous-estiment notre rôle stratégique dans la multinationale ainsi que notre capacité à développer et à acquérir des connaissances pouvant bénéficier l'ensemble du réseau ».

Un autre répondant a ajouté :

« L'allocation des ressources est très importante pour la survie de notre filiale. Nous dépendons entièrement des ressources de la société mère, sa technologie et ses savoir-faire. Un contrôle étroit de la société mère à travers les ressources pourrait être dommageable pour notre compétitivité et la survie de l'entreprise. Par contre, une plus grande autonomie serait nécessaire au développement de cette société ».

Dans les filiales étudiées, aucune société mère n'avait initié spontanément l'accord de l'autonomie aux filiales. Il est basé sur leur perception de la performance de ces dernières. La réticence des sociétés mères à engager des ressources pour leurs filiales est principalement due à une sous-estimation de la capacité des filiales à relever le défi né de l'autonomie. Cet écart de perception entre les filiales et les gestionnaires des sociétés mères est lui-même renforcé par une

perception des différences culturelles et managériales entre les sociétés mères occidentales et leurs filiales opérant dans les pays en développement. Par conséquent, les gestionnaires expatriés de ces filiales ont tendance à exercer un plus grand contrôle par une forte culture organisationnelle afin de réduire cet écart.

4.1.2. Délégation du pouvoir de prise de décision

Dans la majorité des cas étudiés, l'autonomie des filiales résulte d'une délégation relativement importante de pouvoir de décision aux filiales qui sont impliquées dans des décisions plus stratégiques sur leur développement. Par exemple, seules les décisions opérationnelles (administration du personnel, la paie, l'embauche de travailleurs, de la comptabilité, aspects juridiques, etc.) ont été assignées aux filiales 1, 2 et 4. Les décisions stratégiques liées à la production sont systématiquement centralisées au niveau de la société mère. Les procédures et les logiciels de planification sont utilisés pour surveiller les demandes et pour prendre les décisions nécessaires. En outre, les expatriés occupent les postes clés de gestion, y compris la gestion de production. L'autonomie de ces filiales s'est faite par une décentralisation des activités de production à valeur ajoutée précédemment contrôlées par les sociétés mères.

D'autres filiales ont reçu une plus grande autonomie par la délégation de nouvelles fonctions de gestion; par exemple, la fourniture et la gestion des coûts dans le cas de la filiale 6. Les filiales 5 et 9 ont une plus grande autonomie pour développer des partenariats stratégiques avec les réseaux de distribution et les fournisseurs (Filiale 5) ou avec le gouvernement local (Filiale 9). À cet égard, un répondant a mentionné au sujet de la filiale 5 que, dans la structure de la multinationale, chaque filiale est accordée une marge d'autonomie opérationnelle qui varie selon les besoins du marché. La filiale 8 a également acquis plus de pouvoir de prise de décision afin d'adapter les logiciels importés d'autres filiales européennes.

La délégation de pouvoir décisionnel aux gestionnaires locaux a également été observée dans les filiales 12 et 13. Il s'est principalement matérialisé par la participation dans les décisions stratégiques et la liberté qui leur est accordée afin de prendre des décisions clés concernant leur développement. À ce propos, un répondant a indiqué : *«l'idée d'exercice d'un pouvoir sur un autre est abandonnée depuis longtemps. L'autonomie est essentielle pour les filiales dans ce contexte très concurrentiel. Elles ont besoin de plus de liberté de décision et le droit d'être proche de la société mère (...)»*. De même, un autre répondant a déclaré ceci au sujet de la filiale 13: *«Nous offrons un environnement riche qui exige l'autonomie et le sens de l'initiative. (...)»*

Nous avons gagné l'estime de notre société mère basée aux États-Unis. Ils cherchent notre avis sur les questions clés. Ceci est une véritable reconnaissance de nos efforts. Je ressens une réelle implication de cette société et un contrôle sur les décisions clés ».

4.1.3. Mandat international

L'autonomie accordée à certaines filiales étudiées va au-delà d'une plus grande autonomie décisionnelle au niveau local. Des mandats internationaux leur sont assignés. C'est une véritable extension de responsabilités territoriales que ces filiales ont été en mesure d'obtenir de leur société mère. Dans certains cas, ces responsabilités sont constituées d'explorer de nouveaux marchés ou de faire une adaptation régionale des produits des entreprises multinationales. D'autres filiales (Filiales 6, 7 et 9) ont été mandatées pour « développer une expertise qui est partagée dans le réseau de la multinationale. » Les filiales sont impliquées dans des projets régionaux.

Il est à noter que la plupart des mandats internationaux sont régionaux et limités à une zone géographique. Un mandat régional est plus réaliste qu'un mandat mondial, en particulier dans le cas des filiales situées dans les pays en développement. Saidani et Su (2008) ont expliqué que ces filiales étaient désireuses d'exploiter leurs avantages spécifiques dans les marchés régionaux similaires (géographiques, institutionnelles, linguistiques et similitude culturelle). La dimension régionale dans l'emplacement de filiales internationales a également été mise en évidence dans les travaux d'Arrègle et al. (2009) sur les multinationales japonaises.

4.2. VERS UN MODÈLE CONTINGENT DE L'AUTONOMIE DES FILIALES

Nos résultats montrent clairement une diversité des pratiques d'autonomie. Dans les cas étudiés, l'autonomie des filiales résulte d'une nécessité de flexibilité et de contrôle institutionnel. Trois formes de base ont été identifiées : l'autonomie circonscrite, l'autonomie conditionnelle, et l'autonomie progressive (tableau 3). Dans cette section, les caractéristiques de chaque forme d'autonomie ainsi que les principaux facteurs et les obstacles sont expliqués.

Table 3: Typologie d'autonomie des filiales

Filiales	Typologies d'autonomie des filiales	Pratiques d'autonomisation des filiales
Filiale 1	Autonomie progressive	Allocation des ressources Niveau élevé de délégation de pouvoir de décision (Technologie en activité à forte intensité en capital avec une valeur ajoutée plus élevée)
Filiale 2	Autonomie circonscrite	Allocation des ressources Délégation de pouvoir de décision limité aux activités de production
Filiale 3	Autonomie conditionnelle	Allocation des ressources
Filiale 4	Autonomie circonscrite	Allocation des ressources Délégation de pouvoir de décision limité aux activités de production
Filiale 5	Autonomie conditionnelle	Niveau élevé de délégation de pouvoir de décision Mandat international (Capacité à diffuser les connaissances à d'autres filiales, afin d'adapter certains produits, et à exporter)
Filiale 6	Autonomie conditionnelle	Allocation des ressources Mandat international (Capacité à explorer de nouveaux marchés régionaux)
Filiale 7	Autonomie progressive	Allocation des ressources Niveau élevé de délégation de pouvoir de décision Mandat international (Capacité à exporter à d'autres pays de la région et à participer aux projets régionaux de R&D)
Filiale 8	Autonomie progressive	Mandat international (Capacité à adapter les produits et à participer aux projets régionaux de R&D)
Filiale 9	Autonomie progressive	Délégation de pouvoir de décision (Développement de nouvelles activités et de partenariat stratégique avec le gouvernement) Mandat international (Capacité à diffuser les connaissances à d'autres filiales de la région géographique)

Filiale 10	Autonomie circonscrite	Délégation de pouvoir de décision limitée aux activités de production Mandat international (Capacité à participer à des projets régionaux)
Filiale 11	Autonomie progressive	Niveau élevé de délégation de pouvoir de décision Mandat international
Filiale 12	Autonomie circonscrite	Délégation de pouvoir de décision limitée (Rôle de consultation dans la prise de décision)
Filiale 13	Autonomie conditionnelle	Délégation du pouvoir de décision

4.2.1. Autonomie circonscrite

Dans quatre cas, l'autonomie accordée aux filiales est limitée à leur champ de compétences et d'expertise. Pour ces filiales, bien que la délégation et la décentralisation du pouvoir de décision sont inévitables, leur autonomie est plutôt circonscrite par des règles formelles et des pratiques standards. Les sociétés mères se réservent le droit de changer divers mécanismes formels et informels de contrôle en fonction de leurs propres objectifs. Cette forme d'autonomie est déterminée par l'assimilation des objectifs de la multinationale, l'autocontrôle et le transfert des meilleures pratiques et normes (procédures, règles formelles) de la société mère. À cet égard, un répondant a rapporté que :

« (...) Nous avons des politiques qui semblent souples à première vue, mais sont très restrictives. (...) Nous avons une politique de communication basée sur "s'il vous plaît aviser» (...). En d'autres termes, nous devons constamment nous référer à la société mère pour des "conseils opérationnels", qui en réalité sont des instructions ».

Un autre répondant a ajouté:

« Ce n'est pas formel, mais c'est un contrôle. (...) La filiale est principalement contrôlée par la définition et la réalisation des objectifs. Nous avons également un soutien organisationnel fortement intégré (...). Bien que les projets diffèrent d'un pays à l'autre, il y a beaucoup de procédures et de méthodes uniformes de travail que nous devons respecter (...). »

L'entrevue avec les répondants a révélé que les sociétés mères cherchent à favoriser une culture d'entreprise qui encourage l'autocontrôle et l'assimilation de leurs valeurs organisationnelles. En outre, leur soutien et leur détermination à accorder l'autonomie aux filiales contribuent au développement de comportements productifs et préviennent les départs, le laxisme et les attitudes opportunistes. Selon un répondant :

« La société mère réitère sa confiance en l'équipe de direction et le personnel et croit au potentiel de croissance de la filiale, car ils ont réussi à créer une grande équipe qui donnent 100% à adhérer aux valeurs de la société mère ».

Ce répondant a aussi indiqué que :

« Nous avons considéré la filiale comme notre propre société. Cependant, nous devons être en mesure de fonctionner dans une totale conformité avec les séquences de procédures que les employés doivent suivre scrupuleusement afin d'être à l'unisson avec la société mère. Personne ne nous contrôle formellement, mais nous devons suivre un modèle de comportement (...).»

Comme expliqué précédemment, les différences culturelles entre les sociétés mères et les filiales, la méfiance entre les gestionnaires des sociétés mères et les responsables locaux et la démotivation de ces derniers semblaient être les principaux obstacles à l'autonomie circonscrite.

Selon un répondant :

« Les entreprises mères, comme la plupart des étrangers, mettent trop l'accent sur leur culture (...). Les différences culturelles sont à la base de la plupart des malentendus et des problèmes entre le siège social et la filiale (...). »

« Des solutions ont été trouvées pour la majorité des problèmes causés par les différences de culture avec une meilleure gestion adaptée à la mentalité qui prévaut. (...) Nous avons tous appris beaucoup de choses sur la culture organisationnelle qui prennent en compte les différences de culture (...)» a rapporté un autre répondant.

4.2.2. Autonomie conditionnelle

Cette forme d'autonomie est perçue dans quatre des filiales étudiées (3, 5, 6 et 13). Dans ces filiales, les responsables locaux doivent «négocier» avec les sociétés mères qui ne sont pas toujours convaincues de la rentabilité des investissements réalisés dans les filiales. La volonté de leadership des gestionnaires locaux est souvent motivée par un sentiment de fierté nationale. Par conséquent, ils tentent d'entreprendre des actions stratégiques agressives pour convaincre les

sociétés mères à transférer plus de ressources et à délocaliser plus d'activités aux filiales ou à étendre leurs responsabilités internationales.

Nous avons également remarqué que les gestionnaires locaux aspirent, à travers l'autonomie, à renforcer l'importance stratégique de leurs filiales au lieu de simplement réagir passivement aux instructions des parents. Leur implication dans le processus d'autonomisation facilite l'internalisation de nouvelles façons de faire et de penser et réhabilite le rôle stratégique des filiales.

En plus des caractéristiques organisationnelles des gestionnaires, l'environnement local semblait être le plus important déterminant de l'autonomie des filiales. En effet, pour convaincre la société mère de la nécessité de bénéficier de l'autonomie, les filiales tirent profit des incitations institutionnelles ou des possibilités d'exploiter les opportunités de croissance sur leurs marchés. Comme indiqué précédemment, pour certaines industries telles que l'industrie de l'électronique ou de l'énergie, le gouvernement tunisien a fourni un large éventail d'incitations pour les investisseurs étrangers pour promouvoir les activités de création de valeur. En échange de ces mesures incitatives, le gouvernement impose des règles spécifiques sur les pratiques et la formation à l'emploi.

Dans un autre ordre d'idées, nous avons constaté que les filiales qui ont obtenu une autonomie conditionnelle ont adopté une approche éthique rigoureuse. Elles ont mis des codes d'éthique qui résument les croyances et les comportements clés de la société mère. Le but est d'aider les employés à interpréter et mettre en place les principes d'affaires dans leur vie professionnelle. Cette approche peut également être l'expression d'une quête d'une gouvernance transparente dans les filiales. De cette façon, les sociétés mères cherchent à établir un équilibre entre la nécessité de transférer le pouvoir à des filiales et de la nécessité de maintenir la cohésion de la multinationale. La crainte de comportements opportunistes et la rigidité structurelle sont les deux obstacles majeurs dans la quête de la réalisation de l'autonomie conditionnelle. Dans certains cas, les sociétés mères craignent que leurs intérêts soient menacés par une plus grande flexibilité et une autonomie accordée aux filiales. Par conséquent, ils multiplient des conditions et procédures rigides pour maintenir le contrôle afin d'assurer une congruence continue entre leurs propres objectifs et ceux de leur filiale. Grâce à l'autonomie conditionnelle, les sociétés mères tentent de maintenir une relation de dépendance avec leurs filiales tout en leur offrant la liberté d'un

contrôle étroit. Cela crée une ambiguïté dans la relation de gouvernance entre les filiales et les entreprises parents.

4.2.3. Autonomie progressive

Cette forme d'autonomie n'est pas nécessairement un objectif ultime, mais un processus d'apprentissage progressif dans cinq filiales étudiées. Il est moins «réversible» que l'autonomie conditionnelle dans le sens où il est considéré comme juste et plus sûr pour les décideurs au niveau des sociétés mères. Dans une certaine mesure, l'autonomie progressive s'apparente à l'approche séquentielle d'internationalisation de Johanson et Vahlne (1990). Selon cette approche, l'apprentissage progressif du marché sert à expliquer l'engagement de ressources supplémentaires des sociétés mères aux filiales.

Notre étude a révélé que l'interaction de plusieurs facteurs clés permet le développement de l'autonomie progressive. Un de ces facteurs est de la capacité incrémentale des filiales à assimiler des connaissances ainsi que les objectifs des sociétés mères. Cette capacité encourage les sociétés mères à déléguer certaines fonctions ou à externaliser des activités stratégiques à leurs filiales. Un autre facteur déterminant de l'autonomie progressive réside dans la compétence et la fiabilité des employés des filiales. En effet, la grande majorité des employés a obtenu un diplôme d'études supérieures d'une école prestigieuse et a un parcours académique et professionnel exemplaire. En ce sens, la Gestion des Ressources Humaines joue un rôle important dans le recrutement d'employés talentueux et motivés. À ce sujet, le directeur de la filiale 11 a expliqué :

« (...) Nous sommes très exigeants, nous sommes constamment à la recherche de la crème de la crème. Les trois critères utilisés pour sélectionner nos employés sont les suivants: la capacité et le potentiel intellectuel, les compétences interpersonnelles et le désir d'atteindre les objectifs de l'entreprise (...).» De même, le directeur de la filiale 13 a expliqué que son entreprise utilise le « processus « DOING » (Delivering, outperforming, Integrating, networking, growing) pour sélectionner les employés. Ce processus prend en compte les compétences non techniques, par exemple, les relations interpersonnelles, le sens de l'autonomie et un esprit d'équipe, ainsi que l'expérience professionnelle de l'employé.

Ces techniques de sélection confortent les gestionnaires dans le choix des candidats «idéaux» et diminuent la méfiance des sociétés mères. Elles s'assurent de la compétence technique des nouveaux recrues ainsi que de leur conformité avec un modèle prédéfini. De même, la performance est un gage de crédibilité de la filiale et réduit les mécanismes de contrôle

traditionnels. Elle est mesurée à la fois par le chiffre d'affaires et le contrôle des coûts par les filiales. Inversement, la sous-estimation de la capacité des filiales ralentit le processus d'autonomie progressive. Il est également intéressant de mentionner que certains obstacles politiques pourraient entraver l'autonomie des filiales. Ceci est particulièrement le cas lorsque l'autonomie conduit à la restructuration de la société mère. Une telle situation peut créer une tension entre les filiales et les sociétés mères.

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Il existe un large consensus sur l'importance de l'autonomie des filiales. Cependant, les résultats ont montré que sa mise en œuvre et son interprétation varient selon les filiales étudiées. Le degré d'autonomie est subordonné à des facteurs internes ainsi qu'institutionnels des filiales.

Les facteurs internes tels que la capacité de la filiale à s'approprier le pouvoir (compétences, la capacité d'absorption de la filiale, et le leadership des gestionnaires locaux et l'engagement envers les valeurs et les objectifs de la société mère) combinée avec un soutien organisationnel et la confiance de la société mère sont les principaux déterminants de l'autonomie. Selon Bélanger et al (2001), une compétence bien établie réduit l'incertitude et renforce la confiance. Ainsi, le transfert du pouvoir et de l'autorité doit être fondé sur le mérite plutôt que sur la nationalité. Cependant, le degré de l'autonomisation, parfois, dépend des facteurs qui sont au-delà du contrôle des filiales, par exemple, l'environnement et les incitations institutionnelles.

Dans la littérature, la résistance culturelle des gestionnaires tunisiens pourrait être un obstacle majeur à l'autonomisation des filiales. Yahiaoui (2007), Lassoued (2001), Séror et Rejeb (1996) ainsi que Ben Fadhel (1992) ont expliqué que la culture tunisienne est caractérisée par un index de distance par rapport au pouvoir relativement élevé et une mentalité collectiviste tempérée par une tendance individualiste. Selon Zghal (1994), les Tunisiens sont dirigés par des valeurs masculines et évitent l'incertitude et la prise de risque. De même, Séror et Rejeb (1996) et Lassoued (2001) ont souligné que les gestionnaires tunisiens souhaitent un style de leadership plus directif et cherchent à éviter la responsabilité et l'autonomie. La littérature suggère que ces caractéristiques culturelles sont moins favorables à l'autonomie. Cependant, les filiales ont montré une tendance inverse. Les personnes interrogées ne semblent pas être menacées par l'autonomie de leurs filiales. Au contraire, elles semblent apprécier leur rôle de stratèges et de décideurs clés.

Les filiales étudiées nous ont suggéré que l'autonomisation n'est pas une prédisposition culturelle ou une capacité innée. Comme l'a indiqué Morin (1990), dans un contexte favorable, les employés sont en mesure de s'autodéterminer, pour ajuster leur comportement et apprendre de nouvelles habitudes. L'autonomisation peut être cultivée et développée par un apprentissage continu (Argyris, 1998) ainsi qu'un engagement et un soutien de la société mère. Dans les cas étudiés, la coopération interculturelle résultante du biculturalisme et de la flexibilité de la gestion sert de pont entre les responsables locaux et les sociétés mères. Il est à noter que la mise en œuvre d'un minimum de lignes directrices éthiques et morales aidera les gestionnaires locaux à prendre plus de risques dans leur processus de prise de décision.

L'autonomie est une relation gagnant-gagnant entre une filiale et sa société mère. Il concilie la rationalité économique et les valeurs socioculturelles en insistant sur l'interdépendance et les valeurs partagées entre les deux sociétés. Cette étude montre que la recherche de solutions universelles ou de recettes miracles pour gérer la relation complexe entre les filiales et sociétés mères serait un artifice. L'autonomie de la filiale semble dépendre des accords négociés concernant les rôles, les attentes et les tâches à accomplir dans l'entreprise multinationale.

REFERENCES

- African Development Bank (2012), Tunisia: Economic and social challenges beyond the revolution. Tunisia: African Development Bank (AfDB) Group.
- Andersson, U. et M. Forsgren (2000), In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations, *Management International Review*, 40:4, 329-350.
- Andersson, U. et U. Holm (2010), *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Argyris, C. (1998), L'empowerment ou les habits neufs de l'empereur, *L'Expansion Management Review*, 90, 25-30.
- Arregle, J-L., P.W., Beamish et L. Hébert (2009), The regional dimension of MNE's foreign subsidiary location, *Journal of International Business Studies*, 40, 86-107
- Asakawa, K. (2001), Organizational tension in international R&D management: the case of Japanese firms, *Research Policy*, 30:5, 735-757.
- Bartlett, C.A et S. Ghoshal (2000), *Transnational Management*, USA : McGraw-Hill.
- Bélanger, J., V. Baillard, S. Steinberg, G. Dinsdale et K. Giroux (2001), Bâtir la confiance: une pierre d'assise de la gestion du risque, Document de travail, Centre canadien de gestion.
- Ben Fadhel, A. (1992), *Dynamique séquentielle : Culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien*, Thèse d'État en Sciences de Gestion, Université de Nice.
- Birkinshaw, J. et C. F. Fey (2000), Building and Internal Market System: Insights from Five R. & D. Organizations, in J. Birkinshaw (dir.) *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*, Oxford: Oxford University Press.
- Birkinshaw, J., U. Holm, P. Thilenius et N. Arvidsson (2000), Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship, *International Business Review*, 9:3, 321-344.
- Birkinshaw, J. et N. Hood (2000), Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. *Journal of International Business Studies*, 31: 3, 141-157.
- Birkinshaw, J., N. Hood et S. Young (2005), Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance, *International Business Review*, 14, 227-248.
- Birkinshaw, J. et A. J. Morrison (1995), Configurations of strategy and structure in subsidiaries of international corporations, *Journal of International Business Studies*, 26:4, 729-754.

Björkman, I., W. Barner-Rasmussen et L. Li (2004), Managing Knowledge transfer in MNCs : the impact of headquarters control mechanisms, *Journal of International Business Studies*, 35, 443-455.

Brooke, M. Z (1984), Autonomy and Centralization in Multinational Firms, *International Studies of Management & Organization*, 14:1, 3-22.

Cantwell, J. et R. Mudambi (2005), MNE competence-creating subsidiary mandates, *Strategic Management Journal*, 26, 1109-1128.

Chouchane, B. (2010), Pertinence des normes comptables IAS/IFRS au contexte culturel tunisien, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5-6, 129-140.

Christensen, C. M. (2001), The past and future of competitive advantage, *Sloan Management Review*, 42 :2, 105-109.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Le Seuil.

Drogendijk, R. et U. Holm (2010), The role of national culture in the headquarters-subsidiary relationship in the multinational corporation. The effect of power distance, in U. Andersson et U. Holm (dir.) *Managing the contemporary multinational: The role of headquarters*, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, : Edward Elgar, 245-281.

Dunning, J. H. (2009), Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 40, 5-19.

Edström, A. et J. R. Galbraith (1977), Transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22:2, 248-263

Foss, N. J., K. Foss, K. et P. Nell (2012), MNC organizational form and subsidiary motivation problems: controlling intervention hazards in the network MNC, *Journal of International Management*, 18:3, 247-259.

Gammelgaard, J., F. McDonald, H. Tuselmann, C. Dorrenbacher et A. Stephan (2009), Subsidiary Role and Skilled Labour Effects in Small Developed Countries, *Management International Review MIR*, 49, 27-42

Gammelgaard, J., F. McDonald, A. Stephan, H. Tüselmann et C. Dörrenbächer (2011), Characteristics of low-autonomy foreign subsidiaries: value chains, staffing, and intra-organizational relationships, *Journal of International Business and Economy*, 13:1, 1-31.

Gaur, A. S., A. Delios et K. Singh (2007), Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance, *Journal of Management*, 33, 611-636.

Ghoshal, S. et N. Nohria (1989), Internal differentiation within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 10:4, 323-337.

Ghoshal, S. et C. A. Bartlett (1998), *Managing Across Borders*, Second edition, London : Random House.

Gupta, A. K et V. Govindarajan (1991), Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management review*, 16:4, 768-792.

Hardy, S. et S. Clegg (2006), Some dare call it power, in S. Clegg, C. Hardy et C. Nord (dir.) *Handbook of organization studies*, London: Sage, pp. 754-775.

Harzing, A-W (2001), Who is in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human resources management*, Vol. 40(2), 139-158.

Hedlund, G. (1994), A model of knowledge management and the N. form corporation, *Strategic Management Journal*, 15, 73-90.

Hennart, J. F. (2009), Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets, *Journal of International Business Studies*, 40:9, 1432-1454.

Holm, U. et T. Pedersen (2000), *The emergence and impact of MNC centres of excellence - A subsidiary perspective*, Houndsmill, Bas: MacMillan Press.

Hoskisson, R., L. Eden, C. Lau et M. Wright (2000), Strategy in emerging economies, *Academy of Management Journal*, 43: 3, 249-267.

Johanson, J. et J.-E. Vahlne (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, 7:4, 11-24.

Jarillo, J-C. et J.I. Martinez (1990), Different Roles for Subsidiaries : the case of multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 11:7, 501-512.

Khoury S. J. et E. M. Wagner (2009), A case of missing links: FDI in MENA countries, *International Journal of Business Research*, 9:4, 1-16.

Kiel G. C. (2006), Corporate Governance Options for the Local Subsidiaries of Multinational Enterprises, *Corporate Governance: An International Review*, 14:6, 568-576.

Kogut, B. et H. Singh, (1988), The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19:3, 411-432.

Lassoued, K. (2001), Contribution à l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les pratiques de contrôle de gestion : une étude empirique sur 50 entreprises industrielles tunisiennes, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Rennes.

Leonidou, L. C. et C. S. Katsikeas (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, 28, 517-551.

Marchan-Piekkari, R. et C. Welch (2004), *Handbook of qualitative Research Methods for International Business*, UK : Edward Elgar.

Meyer, K. (2004), Perspectives on multinational enterprises in emerging economies, *Journal of International Business Studies*, 35:4, 259-276.

Miles, B. M et A. M. Huberman (2005), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck.

Mohamed S. E. et M. G. Sidiropoulos (2010), Another look at the determinants of foreign direct investment in MENA countries: An empirical investigation, *Journal of economic development*, 35:2, 75-95

Moore, K. J. (2001), A strategy for subsidiaries: Centres of excellences to build subsidiary specific advantages, *Management International Review*, 41:3, 275-290.

Morin, (1990), *Introduction à la pensée complexe*, ESF.

Mudambi, R. et P. Navarra (2004), Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs, *Journal of International Business Studies*, 35, 385-406.

Nohria, N. et S. Ghoshal (1994), Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, *Strategic Management Journal*, 15:6, 491-517.

OCDE (2012), *Examens de l'OCDE des politiques de l'investissement : Tunisie 2012*, OCDE

O'Donnell W. S. (2000), Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 2:5, 525-548.

Pearce, R. et A. T Tavares (2000), Emerging trading blocs and their impact on the strategic evolution of multinationals, *Managerial Finance*, 26:1, 26-31.

Phene, A. et P. Almeida (2008), Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities, *Journal of International Business Studies*, 39, 901-919

Paterson, S. L. et D. M Brock (2002), The Development of Subsidiary-Management Research: review and theoretical analysis, *International Business Review*, 11:2, 139-163.

Ramamurti, R. (2004), Developing countries and MNEs: Extending and enriching the research agenda, *Journal of international business studies*, 35:4, 277-283.

Randolph, A. W. et M. Sashkin (2002), Can organizational empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Executive*, 16:1, 102-15.

Saidani C., Y. Amewokunu et A. Lawson-Body (2012), Multinational subsidiary roles in North Africa: managerial initiatives in Tunisia, *Multinational Business Review*, 30 :3, 248-265.

Saidani C. et Z. Su (2008), L'extension du rôle des filiales dans un PED : Application au cas de la Tunisie, *Management International*, 12:4, 25-44.

Séror, A. et S. Rejeb (1996), Information technology transfer: the case of a Tunisian research center, *Technologies de l'Information et Société*, 8 :3, 243-274.

Spreitzer, G. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38:5, 1442-1465.

Stewart J. M. (1995), Empowering Multinational subsidiaries, *Long Range Planning*, 28:4, 63-73.

Stopford, J. et L. Wells (1972), *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, New York: Basic Book.

Taggart, J. H. (1997), Autonomy and Procedural Justice: a Framework for Evaluating Subsidiary Strategy, *Journal of International Business Studies*, 28:1, 51-76.

Uhlenbruck, K. (2004), Developing acquired foreign subsidiaries: the experience of MNEs in transition economies, *Journal of International Business Studies*, 35:2, 109-23.

Vachani, S. (1999), Global diversification's effect on multinational subsidiaries' autonomy, *International Business Review*, 8, 535-560.

Williams, D. (1998), The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: some empirical evidence, *European Business Review*, 98:5, 282-286.

Wilkinson, T. J., G. Z. Peng, L. E. Brouthers et P. W. Beamins (2008), The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control, *Journal of International Management*, 14:2, 93-107

Yahiaoui, D. (2007), Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux, *Actes de l'AGRH*, Fribourg.

Yin, R. (1994), *Case study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

Zghal, R. (1994), La culture de la dignité et le flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel, schéma théorique et application au cas tunisien, Tunis : CEP.

Zhang, X. et K. M. Bartol (2010), Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53:1, 107-128.