

LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU MANAGEMENT DE PROJETS DE TROIS FIRMES MULTINATIONALES : LE « PROJECT MANAGEMENT OFFICE »

1428

Résumé

Cet article s'intéresse à une nouvelle structure organisationnelle que l'on peut observer depuis peu au sein de certaines firmes multinationales : le Project Management Office (PMO). Le PMO se présente comme une partie de l'organisation qui vise à centraliser tout ou partie du pilotage et du suivi des projets d'une entreprise. En nous appuyant sur une revue de la littérature et sept entretiens exploratoires réalisés auprès de trois firmes multinationales françaises (BNP Paribas, Société Générale et Silliker), nous mettons en avant les principales difficultés rencontrées par les FMN dans la mise en œuvre de cette structure.

Mots clés : Management de projets - Mécanisme de coordination - Firme Multinationale - PMO

INTRODUCTION

Depuis quelques années, en France, nous pouvons observer l'apparition de nouvelles structures organisationnelles, issues des Etats-Unis (Quang Dang, *et al.*, 2007), comme le Project Management Office (PMO). Cette structure a pour vocation, entre autres, de coordonner un ensemble de projets conduits simultanément. Comme le montre des études récentes (Payne, 1995 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004 ; Canonico et Söderlund, 2010), les entreprises sont contraintes à gérer un nombre de plus en plus important de projets, qui plus est de type très différents. La question est d'autant plus cruciale quand il s'agit des firmes multinationales (FMN), avec leur volonté de globalisation et de standardisation des procédés sur l'ensemble de leurs filiales.

Or, le management de projets dans les Firmes Multinationales (FMN) est un objet de recherche relativement peu étudié dans la littérature et pourtant, « *La gestion de projet peut être une solution face aux problèmes fréquemment rencontrés par des entreprises, dans leur tentative de devenir sans frontières, où une cartographie des activités à l'échelle mondiale n'existe pas* » (Byosiére et Luethge, 2007, p.18).

Dans cet article, nous souhaitons réaliser une première analyse du système global de management de projets d'une FMN. Ainsi, nous nous intéressons davantage à la description de la structure organisationnelle mise en place (PMO) au sein des trois FMN tout en relevant les principaux concepts liés à cette structure.

Pour ce faire, nous proposons une revue de la littérature qui vise à synthétiser les travaux de recherche déjà réalisés sur le management de projets au sein des FMN afin de mettre en perspective quelques lacunes. Dans un deuxième temps, grâce à la réalisation de sept entretiens exploratoires auprès d'acteurs de trois FMN françaises (BNP Paribas, Société Générale et Silliker), nous présenterons le système de management de projets mis en place : le PMO. Nous recenserons les principales difficultés actuelles de ces trois FMN, en termes de management d'un ensemble de projets transversaux et internationaux. Nous illustrerons nos propos par des verbatims. Enfin, nous tenterons de mettre en avant la complexité méthodologique pour analyser cet objet, en nous basant sur les travaux de recherches les plus récents sur le PMO.

1. DE NOUVEAUX MECANISMES DE COORDINATION DES FMN

1.1 LA COORDINATION DES ACTIVITES

Une firme multinationale (FMN) est définie par Buckley et Casson (2009, p.1564) comme étant « *une firme qui possède et contrôle des activités dans au moins deux pays différents* ». En examinant l'évolution de l'emplacement et des stratégies de propriété des Firmes Multinationales (FMN), il a été montré que les prises de décisions des managers portent plus spécifiquement sur la localisation des activités de la chaîne de valeur provoquant son éclatement géographique (Buckley et Ghauri, 2004 ; Mayrhofer, 2011). Afin de maintenir leur performance à l'échelle mondiale, les firmes multinationales doivent rechercher des avantages concurrentiels à tous les niveaux de la chaîne de valeur, qu'elles pourront obtenir à partir d'une volonté de configuration/coordination globale, et dans le fait de savoir surmonter les obstacles organisationnels tout en cherchant à les exploiter (Bartlett *et al.*, 2004). La notion de coordination de l'ensemble des activités de la FMN est une problématique qui a été souvent étudiée dans la littérature et qui est encore aujourd'hui un sujet de recherche très peu appréhendé. En effet, le management des firmes multinationales se caractérise par une grande complexité (Hennart, 2009), notamment en raison de leur éclatement géographique dans des pays variés sur le plan culturel, économique et institutionnel. La direction générale des FMN a de plus en plus de mal à structurer le rapport entre le siège et ses différentes filiales (Doz et Prahalad, 1991 ; Bartlett et Ghoshal, 1992 ; Birkinshaw et Pederson, 2009).

Cette volonté de coordination des activités des FMN a été souvent étudiée dans la littérature du management international au cours de ces dernières décennies. Elle structure finalement les relations que peuvent entretenir le siège d'une FMN avec ses différentes filiales. Les relations siège-filiales sont souvent analysées à partir d'une grille d'analyse déterminée par la dialectique intégration globale/réactivité locale (Doz, Prahalad, 1984). Cette grille d'analyse, permet tout particulièrement de mettre en évidence les pressions environnementales diverses et souvent conflictuelles auxquelles sont confrontées les FMN dans le monde. Selon ces auteurs, l'intégration globale se réfère au « *management centralisé des activités géographiquement dispersées de façon suivie* » et la réactivité locale, quant à elle, porte sur les « *décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients* ».

Bartlett et Ghoshal (1992) notent que la structure de l'organisation interne et le mode de fonctionnement global peuvent être très différents dans ces entreprises et propose ainsi l'existence de quatre types de stratégie dans l'environnement des FMN : internationale, multinationale, globale et transnationale. Nous en présentons les principales caractéristiques à l'aide du tableau 1.

Tableau 1 : La typologie des stratégies des FMN (adapté de Bartlett et Goshal, 1992)

Stratégie	Internationale	Multinationale	Globale	Transnationale
Base	Internationale	Multi-domestique	Mondiale	Mondiale et locale
Principe	Le rôle des filiales est de tirer parti des compétences de la société mère.	Chaque filiale se développe et maintient ses propres adaptations locales	Les fonctions R&D et de production sont effectuées au siège et les décisions stratégiques sont centralisées	Prise de décision partagée. La coordination des processus est complexe. Les ressources sont spécialisées et dispersés
Coordination	<i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale	<i>Faible</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale	<i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>faible</i> adaptation locale	<i>Forte</i> coordination entre les filiales de la FMN et <i>forte</i> adaptation locale
Autonomie	Faible autonomie des filiales à l'étranger	Forte autonomie des filiales à l'étranger	Faible autonomie des filiales à l'étranger	Semi autonomie des filiales

En analysant la revue de la littérature (Annexe 1) sur les mécanismes de coordination et de contrôle des FMN, allant de 1967 à 2009, nous remarquons une évolution de ces concepts. Ils peuvent être en partie expliqués par l'évolution des structures et des formes organisationnelles des firmes multinationales sur ces dernières décennies. Pour la construction de cette revue de la littérature, nous avons recherché dans les bases de données EBSCO et PROQUEST les articles où les mots « coordination », « contrôle » et « multinationale » se retrouvaient dans les titres et résumés des articles. Nous avons ensuite sélectionné 31 articles des revues les mieux classées par l'AERES (catégories A, B et C) de la période de 1967 à 2009. Dès que nous avons rencontré dans ces différents travaux de recherche, une activité entreprise d'une volonté de coordination entre le siège et les filiales de FMN, nous l'avons indiqué par le chiffre « 1 ». Nous avons également cherché à mettre en évidence la nature des mécanismes de coordination et/ou de contrôle étudiés (« formels » et/ou « informels »). Ces concepts étant issus notamment des travaux de Martinez et Jarillo (1989, 1991) qui, par une analyse de 85 articles de recherche, proposent une typologie des mécanismes de coordination. Elle est composée de deux groupes structurant les relations siège-filiales, les mécanismes « formels » et les mécanismes « informels ». Ces auteurs rapprochent les deux concepts de

coordination et de contrôle et privilégient le terme de coordination au sens large, c'est-à-dire le processus qui permet l'intégration des activités qui restent dispersées entre les filiales.

Cette revue de la littérature montre que dans l'analyse des mécanismes de coordination et de contrôle des FMN, un certain nombre d'activités ont été traitées plus particulièrement que d'autres. Les structures organisationnelles, les orientations stratégiques, la gestion des ressources humaines (notamment sous l'angle de l'expatriation des cadres du siège vers les filiales), la qualité de communication entre siège et filiales ainsi que l'impact financier sont des concepts récurrents, soulevant la complexité des problématiques de coordination des activités des FMN. Plus récemment, les travaux de recherche sur les mécanismes de coordination se focalisent sur les processus d'allocation des ressources, le management des connaissances et les activités d'innovations au sein des FMN.

En parallèle, il est possible d'observer un recours croissant au mode projet dans l'ensemble des domaines de l'activité économique et sociale (Royer, 2005 ; Söderlund, 2008), bien au-delà des secteurs de la production unitaire, qui ne paraît plus relever d'un simple phénomène de mode managériale (Garel, Giard, Midler, 2004). Le nombre de projets conduits simultanément par une entreprise, qui plus est de types très différents, a fortement augmenté ces dernières années (Payne, 1995 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004). Ainsi en est-il au début des années 2000, d'un grand groupe français de chimie de spécialités qui compte 500 projets de recherche, de développement et d'innovation avec un budget de R&D représentant 2,5% du chiffre d'affaires. Les anciens mécanismes de coordination des FMN semblent ne plus être adaptés pour faire face à cette prolifération des projets (Aurégan et Joffre, 2004). Une firme multinationale doit diffuser plus souvent et plus rapidement des prestations nouvelles, sous couvert de projets d'innovation permanente et d'adaptation continue à un environnement par nature changeant et pluriel. Ainsi, il est possible d'observer ces dernières années, une transformation du concept de management de projets en management multi-projets (MMP). C'est ce que nous présenterons dans la partie suivante.

1.2 LE MANAGEMENT MULTI-PROJETS (MMP)

Dans le cadre de ce travail de recherches, nous nous focaliserons sur la typologie des projets (Figure 1) proposée par Evaristo et Fenema (1999) qui contribue à une meilleure compréhension des enjeux du management de projets dans un contexte internationale.

Les auteurs, s'appuyant sur des études empiriques, montrent qu'en fonction du type de projets précédemment exposés, des techniques et structures de gouvernance différent, ce qui

permet de comprendre comment les firmes, éclatées géographiquement, coordonnent leurs activités et ressources dans la mise en œuvre des projets communs entre leurs sièges et leurs filiales.

Figure 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p. 277)

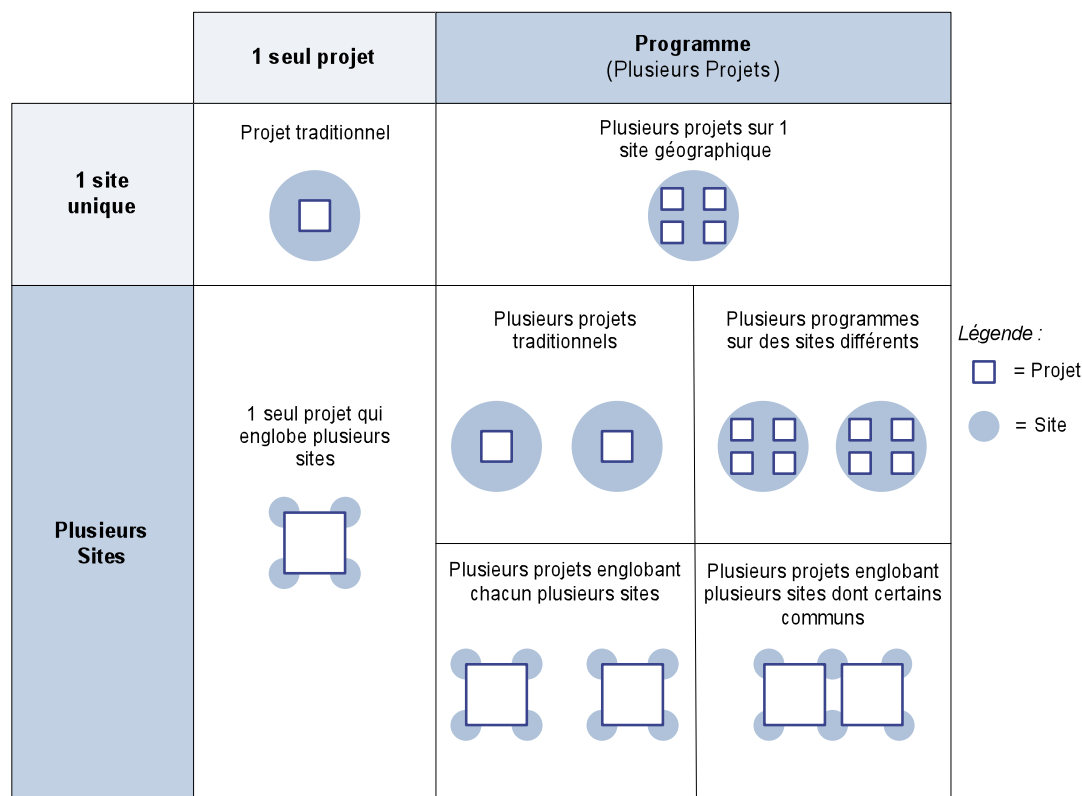


Figure 1 : Typologie de projets (tiré de Evaristo et Fenema, 1999, p.277)

Fernez-Walch et Triomphe (2004) définissent le MMP comme « *la gestion au niveau global, d'un ou de plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble* ». Selon les mêmes auteurs, le MMP relève de trois modèles différents : le management d'un ou plusieurs portefeuilles de projets (approche « portefeuille ») ; le management simultané de plusieurs projets et de leurs relations pour réaliser des produits liés par des composants (appelé approche « plate-forme ») et la gestion de connexions entre projets pour maîtriser un flux planifié dans le temps (trajectoire) de produits et de services nouveaux dans le cadre de stratégies innovantes (approche « trajectoire »). Le tableau 2 en précise les contours.

Tableau 2 : Comparaison des trois formes de management multi-projets (adapté de Fernez-Walch et Triomphe, 2004)

<i>Forme de management multi-projets</i> <i>Modalités</i>	Management de portefeuilles de projets	Management multi-projets fondé sur une approche plate-forme	Management multi-projets fondé sur des trajectoires d'innovations
Concept de base	Portefeuille : ensemble de projets considérés comme un objet de gestion en soi et non pour les projets qu'il contient (Fernez-Walch <i>et al.</i> , 2003)	Plate-forme : ensemble de sous-systèmes et d'interfaces qui forment une structure commune à partir de laquelle un flux de produits dérivés peut être efficacement développé et produit (Meyer, Lehnerd, 2002)	Trajectoire : plusieurs innovations visant un même segment de marché et/ou s'appuyant sur une même trajectoire (Ben Mahmmoud-Jouini, 1998)
Nature des interdépendances entre projets	Concurrence pour les ressources	Synergies via la plate-forme ou l'élément commun (composants, technologies, savoir-faire communs)	Synergies via les technologies, savoir-faire et marchés
Champ académique de référence d'origine	Stratégie financière et recherche opérationnelle	Ingénierie de la conception et développement de produit	Rencontre entre le management stratégique, le marketing stratégique et le développement de produit
Degré d'intégration et/ou de différenciation des projets	Forte intégration des projets, via le portefeuille. Forte différenciation entre les portefeuilles (mais de plus en plus avec le concept de méta-portfeuille)	Recherche d'un équilibre entre intégration de la conception et différenciation des produits développés à l'intérieur d'une même famille de projets. Différenciation forte d'une famille à l'autre	Différenciation des projets à partir d'une logique stratégique commune

1.3 LES DIFFICULTES SOULEVEES PAR LE MANAGEMENT DE PROJETS INTERNATIONAUX

L'analysant des travaux de recherche sur le management de projets internationaux, a fait apparaître un certain nombre de difficultés rencontrées par les managers : la structure organisationnelle peut être un frein à la réalisation de projets multi-sites, des outils de reporting et de mesures non harmonisés entre filiales d'une même multinationale, l'allocation des ressources peu adaptée aux projets réalisés, des distances géographiques rendant difficile la coordination des activités du projet au sein d'une équipe projet.

Ce type de dysfonctionnements rappelle ceux que l'on pourrait trouver dans l'étude des mécanismes de coordination et de contrôle développées dans la littérature sur les firmes multinationales. En effet, de nombreuses recherches en management international se sont focalisées sur l'organisation des relations siège-filiales au sein des FMN. Les choix stratégiques des firmes multinationales dans la structuration des relations sièges-filiales

peuvent, dès lors, avoir un impact sur la réalisation efficiente d'un ou de plusieurs projets internationaux.

Les projets conduits simultanément sont de plus en plus interdépendants les uns des autres par les ressources (matérielles, financières et humaines) mobilisées, par le résultat auquel ils aboutissent (produit finis, marché), par l'input qu'ils utilisent (technologie existante, besoin identifié sur un marché), par les technologies ou les savoir-faire utilisés (De Maio *et al.*, 1994), ou par les produits en cours d'élaboration ou leurs composants. Dans ces conditions, considérer les projets indépendants les uns des autres entraîne une dispersion des moyens et une diminution de la rentabilité de l'entreprise. Il est devenu nécessaire de considérer les projets globalement afin de réaliser des arbitrages permanents entre eux : réduire le nombre de projets (sélection, tri), mieux répartir les risques, coordonner les ressources (Payne, 1995), exploiter les synergies (Cusumano, Nobeoka, 1999). Afin de gérer correctement de multiples projets, une entreprise a besoin de moyens organisationnels spécifiques favorisant la coordination et la communication entre les fonctions et entre les projets, les structures « plates-formes » ou « project management office » (PMO) peuvent aider les firmes dans cet élan et dans leurs problématiques d'innovation, comme le montre l'étude de cas de la firme Honda (Meyer, 2008).

Pour illustrer ces propos, nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de trois firmes multinationales françaises : BNP Paribas, Société Générale et Silliker. Ces trois FMN utilisent une structure organisationnelle de type PMO. Nous en présenterons les contours dans la partie suivante.

2. LE MANAGEMENT DE PROJETS DE TROIS FMN PAR LE PMO

2.1 METHODOLOGIE

Nous nous sommes intéressés à trois firmes multinationales françaises, dont le siège social se situe en France. Elles sont issues de deux secteurs économiques différents : le secteur bancaire (BNP Paribas et Société Générale) et le secteur pharmaceutique avec Silliker (filiales multinationales de l'Institut Mérieux depuis 1998). Ces FMN ont été choisies pour deux raisons principales, d'une part leur grande taille (implantées dans au moins 16 pays différents, elles emploient plusieurs milliers d'employés et dotées d'un haut niveau d'innovations), d'autre part l'utilisation d'une structure PMO dans le management de leurs projets internationaux. Par ailleurs, le secteur bancaire a été peu traité dans la littérature sur

les relations siège-filiales, et pourtant, les organisations bancaires se prêtent particulièrement à une volonté de coordonner leurs activités (Lamarque, 2008). Nous avons cherché à interviewer des acteurs plus à même de répondre à notre problématique centrale : comment coordonner de multiples projets internationaux ? Pour cette étude exploratoire, nous avons réalisé entre deux et trois entretiens par FMN (tableau 3) soit un total de sept entretiens exploratoires. Trois des sept entretiens ont été réalisés au sein de siège et les quatre autres entretiens au sein de filiales des FMN. Pour le cas des entretiens au sein de filiales, nous nous sommes attachés à des filiales en France ou à Madagascar, les entretiens pouvant être ainsi réalisés en français et dans un contexte culturel assez proche que le pays où est situé le siège social. Nous avons pu avoir ces contacts au sein de ces FMN en rencontrant certains chercheurs dans un colloque. Toutes les interviews ont été enregistrées et ont duré de 75 à 105 minutes.

Tableau 3 : Entretiens exploratoires

Firmes Multinationales	Nombre d'interviews	Fonction des interviewés	Secteurs
BNP Paribas	2	♦ Coordinateur grands projets internationaux (<i>filiale France</i>) ♦ Coordinateur méthodologie en maîtrise d'ouvrage (<i>filiale France</i>)	Banque
Société Générale	3	♦ Chef de projet produit (<i>siège</i>) ♦ Secrétaire général (<i>filiale à Madagascar</i>) ♦ Directeur réseau (<i>filiale à Madagascar</i>)	Banque
SILLIKER	2	♦ Human Resource Project Manager (<i>siège</i>) ♦ Project Manager Officer (<i>siège</i>)	Santé

Nous avons opté pour une approche fondée sur des entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a paru adaptée à notre problématique dans la mesure où elle permet de concilier un cadre structuré d'interview et la possibilité d'explorer plus avant les points clefs soulevés par la personne interrogée. A l'aide du tableau 4, nous présenterons succinctement quelques chiffres de ces FMN.

Tableau 4 : Les trois FMN en quelques chiffres (2009)

Multinationales	Pays d'origine	Chiffre d'Affaires	Employés	Les Filiales		
		En Millions d'euros	Total	Total	Nombre de filiales étrangères	Nombre de pays hôtes
BNP Paribas	France	2 057 698	201 740	755	596	61
Société Générale	France	1 023 700	160 144	380	277	57
Silliker	France	182 817	3 000	53	46	16

Source : CNUCED (2009), site internet et document interne

Dans l'analyse des entretiens, nous chercherons à décrire les structures organisationnelles utilisées par ces trois firmes multinationales en termes de management de projets. Il s'avère qu'une structure de type « Project Management Office » (PMO) est utilisée par les trois FMN. Nous présenterons donc dans la partie suivante le PMO en nous référant à la littérature existante sur le sujet que nous illustrerons de verbatims issus de nos entretiens.

2.2 LE PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Pour définir la structure organisationnelle PMO, concept relativement récent, nous utiliserons le guide du Project Management Body of Knowledge (PMBOK[®] Guide – Third Edition) (Project Management Institute, 2004) : « *Un organe ou une entité qui occupe différentes fonctions liées à la **gestion centralisée et coordonnée** des projets d'une organisation. Les responsabilités du PMO peuvent aller de fonctions supports de gestion de projets, à des responsabilités directes sur la gestion d'un projet* ».

Cette structure PMO a donc été retrouvée sur les trois FMN françaises étudiées. Au sein de BNP Paribas et Société Générale, cette structure semble exister depuis un certain temps. Elle semble également déclinée, selon les interviewés dans les différentes filiales. Pour BNP Paribas, il est difficile d'affirmer si cette structure est implantée sur l'ensemble des filiales du groupe, car le groupe BNP Paribas comporte plus de 755 filiales dans le monde. Pour reprendre la classification de Bartlett et Goshal (1992, cf. Tableau n° 1), nous pouvons placer BNP Paribas sur une stratégie de type « globale » car les interviewés évoquent le fait que la stratégie est assez participative en tenant compte des filiales, mais reste au final une décision qui provient de la volonté du groupe. L'adaptation locale est présente en termes de produits et services adaptés au pays de la filiale, mais pas en termes de processus et d'organisation interne. Nos entretiens exploratoires ont été réalisés, pour le cas de la BNP Paribas au sein d'une filiale française, proche du siège social, qui elle-même comporte des filiales étrangères.

« *Dans cette filiale du groupe, représentant plus de 6000 à 7000 personnes dans le monde, il y a à la fois des méthodologues, des Project Management Office (PMO) et des Management Office. Nous pouvons retrouver l'ensemble de ses fonctions dans le groupe également. Tous ces services sont là en support des projets transversaux du groupe et des filiales* » (**Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS**).

Les acteurs interviewés reconnaissent une certaine complexité dans l'organisation de cette structure et pas forcément reconnue de tous.

« *Coordinateur de projets transversaux et internationaux, c'est un **job très ingrat** puisque le coordinateur c'est le premier à qui on a envie de dire qu'il ne sert à rien celui-*

*là. La coordination des projets c'est une **difficulté** et un **challenge** car il faut démontrer de façon permanente, ce que nous pouvons apporter comme addition de valeur ».*
(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).

D'autre part, au sein de BNP Paribas, les projets transversaux (projets « multi-pays », selon les interviewés) sont généralement initiés au niveau siège. Le coordinateur projet est la personne qui va coordonner l'ensemble du projet, celui qui aura des relais « fort » en local. Cependant la coordination des projets transversaux n'est pas la même partout, compte tenu de la spécificité locale des filiales étrangères.

« Il y a un syndrome satellite qui existe, c'est-à-dire que vous avez typiquement toujours l'impression, quand vous êtes à l'extérieur, loin du coordinateur, qu'il vous cache quelque chose. Il n'y a pas la même proximité, pas le même management ».
(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).

Selon l'interviewé, la structure PMO est davantage réquisitionnée dans les projets transversaux qui comportent une équipe éclatée géographiquement. En effet, les composantes « communication » et « partage d'informations » sont fondamentales dans la conduite de projets transversaux (multi-sites). Les personnes faisant partie du PMO auront en charge le suivi de la remontée d'indicateurs du suivi du projet. Cette équipe assure la coordination des *reporting* sur l'ensemble des acteurs du projet des différentes filiales.

« Ils demandent aux différents contributeurs où ils en sont sur ce sujet-là, ce qu'ils font, qui est en charge du suivi du plan d'actions etc. C'est une équipe qui allège ».
(Coordinateur de projets transversaux et internationaux, BNP PARIBAS).

Pour le cas de la Société Générale, nous avons interviewé un « chef de projet produit » au sein du siège du groupe de la Société Générale (SG), ainsi qu'un interlocuteur au sein d'une filiale malgache (secrétaire général) qui gère plus de 33 agences sur tout le territoire de Madagascar (Encadré 1). Madagascar étant assez proche au niveau culturel de la France, nous voulions, par cet entretien, obtenir le regard d'un acteur d'une filiale éloignée du siège du groupe et comprendre comment, en local, le management de projets transversaux se vivait. Nous pouvons déjà indiquer que la SG est fortement centralisée (c'est le siège qui impulse beaucoup de projets et de lancements de produits). Les valeurs et l'image du groupe sont très présentes dans la filiale. Ainsi, au sein de ses locaux, des affiches prônant les valeurs du groupe sont disposées sur ses murs.

« Nous participons aux valeurs du groupe Société Générale et nous respectons les règles qui sont celles de la Société Générale ». **(Directeur réseau, filiale malgache, Société Générale)**

Notre interlocuteur va même jusqu'à nommer le siège de la SG : « *maman* ». Lors de notre entretien avec le secrétaire général de la filiale malgache, le terme PMO n'a pas été évoqué, mais l'existence de cette structure a été confirmée par le chef de projet produit. Le PMO a été utilisé sous l'appellation « service organisation ».

Encadré 1 : Le réseau bancaire à Madagascar

Il existe huit banques commerciales à Madagascar, toutes détenues par des capitaux étrangers (français, mauriciens, chinois et marocains) avec, pour certaines, des intérêts malgaches. En juillet 2008, le réseau bancaire totalisait 141 agences, soit une densité d'environ 1 guichet pour 130.000 habitants. Le secteur étant entièrement libéralisé, l'Etat malgache n'intervient plus directement dans la gestion des banques, mais il détient cependant une part du capital dans les quatre grandes banques qui ont été privatisées (BMOI, BNI Madagascar -CA, BFV-SG, BOA/BTM) et qui se partagent 90% des parts du marché bancaire. Les 10% restant étant partagées entre les quatre restantes.

La BFV-SG (filiale de la Société Générale) est une société anonyme au capital de 5,5 M d'€. Suite au programme de privatisation entrepris par l'Etat malgache, en 1998, la Société Générale a racheté 70% du capital de la Banque Nationale pour le Développement du Commerce (BFV), l'Etat gardant les 30% restant. A la fin de l'exercice 2007, le résultat net bénéficiaire était de 8,7 M d'€ contre 7 M d'€ en 2006. La BFV compte 33 agences (17 à Tananarive et 16 en province) et représente environ 20% du marché local.

Nous tenterons de détailler dans un premier temps, le management de projets en interne à la filiale malgache pour présenter ensuite les interactions entre la filiale et le siège sur des projets communs. Il faut préciser ici, que nos interviewés sont des expatriés du groupe SG et ont reçu une formation à la gestion de projet dans leur parcours professionnel.

Nous commencerons par relever dans le discours de l'interviewé, la première difficulté dans le management de projets interne à la filiale qui est lié à la notion de transversalité. Ceci pouvant être expliqué par la culture du pays.

« Ici on fonctionne en silo, c'est-à-dire que la transversalité n'existe pas dans la culture malgache (...). Peu de gens comprennent ce que c'est que d'être transverse à toute une chaîne hiérarchique. Quelqu'un qui se sent responsable de bout en bout, ça n'existe pas ». (Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)

Il existe une notion de priorisation des projets au niveau de la filiale, qui n'était pas clairement établie et qui demande un gros travail de fond au sein de la filiale.

« Au début, quand je suis arrivé, il y avait 150 projets, donc on a listé sur Excel, l'ensemble des projets avec la date de début, la date de fin, le nombre de jours qui allait être consommés. Le but était de cartographier notre portefeuille de projet ». (Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)

Les projets sont ainsi définis et justifiés économiquement. Après cette notion de priorisation, la deuxième phase est celle du choix entre les projets. Une phase d'arbitrage est alors entamée.

« Le problème de l'arbitrage est compliqué. Chaque direction dit que son projet est le plus important. On est alors obligé de faire des comités d'arbitrage ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Selon l'interviewé, ce sont les projets liés au domaine du légal et des obligations réglementaires qui sont lancés en priorité puis, viennent ensuite les projets en fonction de l'importance des gains attendus en interne par la filiale. Ces difficultés seraient dû à deux facteurs selon l'interviewé : d'une part, le terrain n'est pas propice à la notion de transversalité (ce n'est pas dans la culture malgache), et d'autre part, un manque ou une absence de savoir faire des expatriés au sein de la filiale qui n'a pas été bien ou pas été du tout mise en place.

Quant à la gestion de projets en commun avec le siège, une autre organisation est mise en place. L'interviewé évoque le fait qu'il existe beaucoup de projets qui sont pilotés depuis le siège.

« Ce sont normalement tous ceux qui ont un objectif de normalisation et d'homogénéisation sur les règles bancaires. Ainsi, par exemple, « Paris » décrète que toutes les filiales, à l'horizon 2012 doivent avoir un système RH qui produise du reporting normalisé. Donc ils vont l'installer partout ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

La filiale remonte un portefeuille de projets décidé en interne au siège. Ceci se fait par l'intermédiaire d'une réunion (conférences téléphoniques). La filiale explique son programme de priorisation et évoque ses manques de ressources.

« On fait des échanges pour re-prioriser le portefeuille local avec le portefeuille mondial. C'est plus de la planification, de la préparation pour savoir comment cela va se passer, les prérequis nécessaires, les ressources qu'on va engager, la gouvernance, et s'il y aura une mission de « Paris » sur place ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Pour les projets mondiaux, c'est le siège qui propose un accompagnement dédié avec une personne qui viendra une semaine, trois ou six mois selon le besoin du projet. La filiale peut discuter avec le siège des conditions d'exécution du projet mondial. Ces projets sont donc portés par le siège et l'interviewé affirme qu'il existe une assistance de la part du siège dans la mise en œuvre du projet.

« « Paris » dit : mon projet est comme cela. A la filiale de réagir, si légalement il y a un motif qui s'y oppose. Donc « Paris » a une solution unique en règle générale, parfois

paramétrable, avec des options qu'on peut activer ou désactiver en fonction des besoins de chaque filiale ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Il existe également à disposition de toutes les filiales de la SG une ressource informatique, appelée « *Banque normative* » qui est un recueil des bonnes pratiques utilisées par la Société Générale, dans ses différents réseaux et différents pays, depuis de nombreuses années. Ces bonnes pratiques portent sur plusieurs niveaux : l'organisationnel, les procédures, le commercial, les ressources humaines... bref, sur tout le fonctionnement en général.

« C'est une bibliothèque partagée qui permet les « bonnes pratiques ». On doit s'approcher au maximum de ces bonnes pratiques ». **(Directeur réseau, filiale malgache, Société Générale)**

Cependant, cette « banque normative » ne paraît pas forcément être adaptée à toutes les filiales du groupe. Les petites filiales auraient plus de difficultés à s'imprégner de ces bonnes pratiques.

« Ce catalogue essaye de satisfaire des grosses filiales qui font des centaines de millions de résultat, avec les toutes petites, comme la nôtre, qui font de tout petits résultats. Finalement, ils essayent d'avoir deux tailles de costume, mais finalement il y a des nains, des géants et des personnes de taille moyenne. Tout le monde n'y trouve pas son bonheur » **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Enfin, nous avons abordé la question de la reconnaissance des chefs des projets internationaux avec nos interviewés. Il ne semble pas y avoir de récompense directe pour les chefs de projets au sein des filiales.

« On a tenu notre projet dans les temps, on a le droit de le dire, mais il n'y a pas de récompenses à la clé ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Cependant, leur employabilité est accrue au sein des autres filiales du groupe ou même directement au sein du groupe SG.

« Les personnes qui présentent un intérêt pour devenir expatriés sont celles qui ont fait un très très gros projet, compliqué, et qui ont acquis un savoir-faire dessus, elles ont effectivement améliorées leur employabilité au sein des autres filiales et dans le groupe ». **(Secrétaire général, filiale malgache, Société Générale)**

Du côté de la firme multinationale Silliker, la pratique de la structure PMO est très récente. Ce cas nous permettra de comprendre davantage quelles sont les problématiques liées à la création d'une telle structure et la valeur ajoutée de ce type de management.

Encadré 2 : Silliker en quelques mots

Silliker est le leader français en matière de sécurité et qualité des aliments et a pour mission depuis plus de 40 ans de contribuer ainsi à la prévention des risques sanitaires dans le monde, en fournissant des prestations de conseil, d'analyses, d'audits, de recherche et de formation à l'ensemble de la filière agroalimentaire (agriculture, élevage, industrie, distribution et restauration). Par son appartenance depuis 1998 à l'Institut Mérieux dédié à la Santé Publique et au diagnostic, Silliker s'inscrit dans une stratégie globale dédiée à la santé humaine. Silliker fait partie depuis décembre 2010 de Mérieux NutriSciences, filiales multinationales de l'Institut Mérieux. Mérieux NutriSciences est composé de Silliker, Biofortis et Bioagri. Avec un chiffre d'affaires de plus de 350 millions de dollars, une présence dans 16 pays et un réseau d'une cinquantaine de laboratoires accrédités, Mérieux NutriSciences est l'un des leaders mondiaux dans son activité et numéro un aux Etats Unis et au Brésil. Le groupe se développe fortement dans les pays émergents, particulièrement en Chine, en Inde et au Brésil. Mérieux NutriSciences mobilise près de 4000 salariés dans

Silliker est une entreprise qui grossit très rapidement et qui est selon nos interviewés pas encore vraiment structurée actuellement d'un point de vue management de projets. C'est une volonté récente du directeur que d'organiser la structure entre les filiales et le siège. Auparavant, les filiales étaient organisées chacune de leur côté tout en utilisant la stratégie globale du groupe, c'est-à-dire qu'elles avaient leur propre projet, leur propre management sans qu'il y est d'unité rigoureusement planifiée et coordonnée. Le besoin s'est fait ressentir il y a un peu plus d'un an, de créer une structure de management de projets. La filiale du groupe la plus importante étant celle des Etats-Unis, cette structure a été initiée d'abord dans cette filiale du groupe. La structure est composée de plusieurs PMO qui sont structurés à la fois au niveau matriciel (en fonction des activités de l'entreprise) et à la fois au niveau transversal (par région). Il existe trois grandes régions chez Silliker : la région Amérique (Canada, USA, Mexique et le Brazil), la région Europe (Belgique, Pays-Bas, Pologne, France, Suisse, Italie, Espagne et Portugal) et la région Asie-Pacifique (Chine, Singapour, Inde et Australie). Les PMO sont composés de Program manager et de project manager office. Il y une personne qui est responsable de l'ensemble des PMO monde.

Ce qui est intéressant de voir ici, c'est que la cellule PMO est rattachée à la branche informatique du groupe. En effet, la structure a été mise en place dans un premier temps pour répondre à un besoin d'harmonisation et de globalisation des *reporting*.

« La structure a été créée pour répondre à la vision de globalisation et d'harmonisation des pratiques au sein de nos filiales. L'harmonisation la plus importante pour notre activité est celle des logiciels informatiques employés. Aujourd'hui, nous ne pouvons pas sortir les mêmes données car actuellement nos reporting ne sont pas

harmonisés, nous ne pouvons pas comparer les données ». **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

La structure PMO, actuellement en phase de création, aura pour objectif de s'étendre sur d'autres types d'accompagnement de projets et non pas uniquement sur des projets informatiques comme c'est le cas aujourd'hui. Cette structure PMO semble de plus en plus utilisée par les entreprises.

« Le but de la structure sera d'évoluer sur une gestion d'autres projets notamment des projets organisationnels. Toutes les entreprises sont en train de changer leur logiciels c'est le boom actuelle. Chez Cap Gemini ils ont une branche PMO et propose des program manager. Il y a une forte demande dans ce domaine ». **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Le project manager Officer est amené à travailler sur plusieurs projets en parallèle. Des projets aussi bien focalisés sur une filiale en particulier ou sur des projets informatiques multi-sites. Le gros du travail d'un project manager officer est de vérifier les encours avec les parties prenantes des différents projets. Le travail s'effectue sur la planification des différentes tâches (identifier les besoins, découpage des besoins en tâche, assignation de ces tâches à des charges qui ont été déterminé par les parties prenantes du projet) et d'étudier les risques du projet en termes de retards, de problèmes d'allocation de ressources, d'erreurs ponctuelles. Ces vérifications se font à l'aide de réunions d'informations quotidiennes avec les parties prenantes du projet. Le project manager officer a également la responsabilité de s'assurer de la bonne interaction entre les différents acteurs d'un projet. En effet, des personnes peuvent se retrouver à travailler ensemble sur un projet alors qu'elles ne se connaissent pas et/ou sont dispersées sur différents pays.

« Je vérifie que tout le monde s'est bien compris, la moitié des tâches du chef de projet c'est de vérifier lorsqu'il doit y avoir plusieurs interactions entre des personnes, que ces interactions se passent bien, qu'il n'y est pas de trou. J'interviens directement pour structurer ces relations, sinon cela ne se fait pas tout seul. Ça c'est le plus gros du travail du chef de projet ». **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Il semblerait que ces interactions soient très diverses. Les Program Manager et Project Manager Officer découpés par région permet de réaliser un parallélisme sur les différents projets entrepris. La principale difficulté selon l'interviewé dans la coordination de plusieurs projets est l'allocation des ressources. Les Programs manager vérifient que les différents projets avancent, ils sont des « facilitateurs ». L'idée du program manager, est de suivre la vision globale du projet et d'apporter son aide quand il y a des soucis en coordonnant les

plannings projets avec les autres projets en cours. En effet, les programs manager ont un poids au sein du groupe puisqu'ils sont relativement proches des exécutifs et des grands décideurs. Lorsqu'il y a des problèmes, ils les règlent et fournissent éventuellement des ressources.

En questionnant nos interviewés sur les besoins nécessaires à l'évolution de la structure PMO au sein de Silliker, comme énoncé auparavant sur la prise en charge de projets autres qu'informatiques, il est apparu qu'une méconnaissance de cette structure et de son organisation au sein de la firme était ressentie.

« Comme c'est assez récent le vrai besoin serait que les opérationnels comprennent ce qu'est un program manager et un project manager. Ils pensent systématiquement que je vais faire le développement du projet, alors que ce n'est pas forcément le cas. Il y a une méconnaissance de ce qu'est un PMO. Si je demande à ma collègue de bureau ce qu'est un PMO, elle ne sera pas répondre ». **(Project Manager Officer, Siège, Silliker)**

Nous allons tenter de comparer les résultats observés dans la pratique du PMO au sein de ces trois firmes multinationales dans la partie suivante. Nous formulerons également quelques remarques sur le cadre théorique mobilisé par la littérature sur cette structure appelée PMO.

DISCUSSION

Dans cette partie, nous présenterons deux points. Le premier sera de présenter notre interprétation des résultats de l'étude exploratoire que nous avons menée par une confrontation des structures au sein des trois FMN. Puis, dans un second temps, nous développerons le manque d'un cadre théorique fédérateur au sein de la littérature sur le management de projets et plus particulièrement sur la structure PMO.

Tout d'abord, il nous semble intéressant d'évoquer que cette première étude exploratoire sur la coordination de multiples projets internationaux par une structure de type PMO a été globalement bien accueillie par nos interlocuteurs : *« sujet très intéressant »*, *« il y a de quoi faire »*, *« problématique actuelle »*, *« cela mérite un vrai travail de fond »*. Le fait de s'intéresser au management de multiples projets transversaux et internationaux au sein des FMN, avec un regard plus spécifique sur les mécanismes de coordination des activités éclatées géographiquement, semble être un sujet actuel et ancré dans les problématiques récentes des FMN. En effet, nous avons tendance à observer, de façon générale, une volonté d'harmonisation et de globalisation des pratiques des multinationales à l'ensemble de leurs filiales. Sans compter sur le fait que les relations siège-filiales sont depuis plusieurs décennies particulièrement étudiées dans la littérature.

Le cas de la BNP Paribas nous a permis d'avoir un regard général sur les problèmes que rencontrent une multinationale, quand elle doit gérer de multiples projets internationaux et transversaux. Ce type d'organisation impliquant donc le travail d'équipes internationales entre elles, dispersées dans le monde entier. D'autant plus que la fonction de coordination des projets n'est pas encore une activité reconnue de tous en termes de valeur ajoutée. La SG nous a permis d'avoir le regard à la fois du siège et d'une filiale malgache. Il a été intéressant de voir que l'organisation d'une telle structure PMO n'est pas forcément adaptée à toutes les filiales. La culture du pays joue également un rôle important sur l'intégration des « bonnes pratiques » ou bien encore, que les expatriés peuvent influencer sur l'implémentation ou non des notions de management de projets directement au sein des filiales. Enfin, le cas de Silliker nous a permis d'entrevoir les débuts d'une structuration du management de projets à l'aide d'un PMO. La construction de ce PMO a été introduite par une volonté de la part du directeur de la multinationale, d'harmoniser les données sur toutes les filiales du groupe. Le but étant de standardiser les *reporting* de l'ensemble des filiales, permettant ainsi d'avoir une vue globale sur la multinationale. Cette structure PMO a été déployée d'abord sur la plus grande filiale du groupe puis ensuite dans la branche informatique du groupe. Elle a vocation à s'étendre et à se développer afin de gérer non pas uniquement des projets informatiques mais également de futurs projets organisationnels.

Sur ces trois FMN, nous pouvons mettre en avant un certain nombre de dysfonctionnements dans la coordination des différents projets internationaux des FMN. L'organisation interne de ce type de structure PMO n'est pas forcément claire et comprise de tous, il subsiste des problèmes de communication entre le siège et les filiales (demandes et objectifs pas clairs), l'allocation des ressources a besoin d'être arbitrée et enfin les *reporting* sont généralement pas standardisés entre plusieurs filiales d'une même FMN et de qualité inégale.

Nous avons pu remarquer lors de nos différents entretiens, une certaine difficulté de la part de nos interviewés à nous expliquer de façon simple et claire l'organisation exacte en interne de leur système de management de multiples projets internationaux : « *je ne sais pas si je suis assez clair* », « *c'est complexe à expliquer* », « *je vais me faire un schéma de l'organisation pour ne rien oublier* », « *je ne suis pas sûr que ce soit réellement comme je vous le décris* » etc. Il semblerait que ce type de structure soit très difficile à cerner et à comprendre dans son ensemble. Ceci peut s'expliquer par la grande complexité organisationnelle que peut représenter la coordination des activités d'une FMN qui détient, comme par exemple pour BNP Paribas, plus de 750 filiales dont 596 à l'étranger.

Enfin, nous aborderons la question du cadre théorique autour de la notion du management de projets. Bien que la recherche académique sur ce domaine a connu un développement rapide avec un accroissement des publications (Royer, 2005) et la création de revues scientifiques spécialisées, comme *l'International Project Management Journal* ou le *Project Management Journal*, qui publient des travaux spécifiques sur la gestion de projets d'entreprise, la recherche reste particulièrement diverse sans cadre fédérateur dans l'utilisation d'une théorie commune à ces travaux. Il n'existe pas de théorie unifiée du management de projets, Leroy (1996) a depuis longtemps souligné « la vision kaléidoscopique et la nature polysémique » de la notion de projet et des travaux qui en traitent.

Selon Evaristo et Fenema (1999), la plupart des recherches sur les projets sont classées en deux catégories : les projets uniques et la concurrence de plusieurs projets. Or, toujours selon les auteurs, revendiqué auparavant par Payne (1995), la grande majorité des projets présentée dans la littérature ainsi que la plupart des développements théoriques et pratiques en matière de management de projets sont centrés sur les projets individuels. Schneider (1995) s'est intéressé à la gestion de projets internationaux composés d'équipes interculturelles dans une problématique de coopération internationale. Toutefois, la question de la gestion de plusieurs sites dans la mise en œuvre d'un projet n'est pas abordée. Il est admis dans la littérature que la chaîne de valeur des FMN est de plus en plus éclatée au niveau mondiale (Bucley, Ghauri, 2004 ; Mayrhofer, 2011) impliquant une évolution du terme projet en projets internationaux ou transnationaux (Payne, 1995 ; Schweiger, Atamer, Calori, 2003; Adenfelt, 2010) et du management de projet en management multi-projets (Cusumano, Nobeoka, 1999 ; Meyer, Lehnerd, 2002 ; Fernez-Walch, Triomphe, 2004). Cependant, quand nous abordons les travaux sur le management multi-projets, ils se font plus rares (Canonico et Söderlund, 2010), de même en est-il des travaux portant sur la structure PMO (Quang Dang, *et al.*, 2007 ; Hobbs et Aubry, 2007, 2008 ; Aubry *et al.*, 2010). Il existe néanmoins dans la littérature un intérêt grandissant pour la construction d'une théorie sur le management de projets avec des propositions théoriques (Bréchet et Desreumaux, 2005 ; Söderlund, 2004 ; Andersen, 2006 ; Aurégan, *et al.*, 2007 ; Turner, 2010).

En effet, le management de projets est un objet de recherche particulièrement difficile à étudier d'autant plus dans un contexte international. Aubry *et al.* (2007) évoque la complexité des structures PMO, qui peuvent avoir des formes et des fonctions différentes entre plusieurs firmes. Ces auteurs proposent l'étude de l'évolution de plusieurs structures PMO dans le temps au sein de quatre FMN en utilisant la *grounded theoretical* ; il en résulte douze formes organisationnelles différentes. Bréchet et Desreumaux (2005) utilise le terme de Project-

Based View (PBV) pour construire les prémices d'une théorisation sur le management de projets. L'unité d'analyse étant le projet en lui-même, ils cherchent à savoir quel est le sens donné à la structuration de l'action collective. Cette notion a été reprise et développée par Aurégan, *et al.* (2007). Mais des questions d'ordre méthodologiques restent encore en suspens. Comment peut-on comparer des projets de nature, de taille et de finalités différentes entre eux ? Comment observer les interactions entre plusieurs projets ? Peut-on comparer des structures organisationnelles différentes entre plusieurs FMN ? Des questions qui n'ont pas encore trouvées de réponses. Nous souhaiterions dans le cadre de travaux futurs nous attacher à élaborer un cadre méthodologique fiable et pertinent afin de proposer une interprétation de ce phénomène qu'est le PMO au sein d'une FMN. Compte tenu de la complexité de l'objet de recherche, une étude qualitative approfondie pourrait être pertinente.

CONCLUSION

L'objectif de cet article était de réaliser une première approche de la nouvelle structure que nous retrouvons, actuellement, de plus en plus au sein des firmes multinationales du secteur des services : le Project Management Office (PMO). En nous basant sur une revue de la littérature concernant les mécanismes de coordination des relations siège-filiales des FMN, nous avons pu montrer que ces concepts ont évolué et qu'ils ne répondent plus aux nouvelles problématiques des firmes multinationales. En effet, les FMN ont à gérer un nombre croissant de projets de façon simultanée, qui plus est, des projets de types et de taille différents, qui impliquent de plus en plus le travail d'équipes interculturelles. Les questions liées à la coordination de l'ensemble de ces projets internationaux posent de réelles difficultés pour les FMN. Au travers, d'une étude exploratoire auprès d'acteurs spécialisés en management de projets internationaux au sein de trois FMN (BNP Paribas, Société Générale et Silliker) nous a permis d'illustrer nos propos. Nous avons notamment mis en avant un certain nombre de dysfonctionnements recensés par nos interlocuteurs. L'objet de recherche est en lui-même particulièrement difficile à appréhender comme le témoigne les travaux de recherches les plus récents. Il reste à construire un cadre conceptuel stabilisé afin d'étudier le management de projets internationaux dans sa globalité.

Références

- Adenfelt, M. (2010). « Exploring the performance of transnational projects: Shared knowledge, coordination and communication », *International Journal of Project Management*, Vol. 28, N° 6, p. 529-538.
- Adenfelt, M.; Lagerstrom, K. (2008). « The development and sharing of knowledge by centres of excellence and transnational teams- a conceptual framework », *Management International Review*, Vol. 48, N° 3, p. 319-338.
- Alpander, Guvenc G. (1977). « Control mechanisms in Multinational Corporations », *Academy of Management Proceedings*, p. 302-306.
- Andersen, E.S. (2006). « Toward a project management theory for renewal projects », *Project Management Journal*, Vol. 37, N°4, p. 15-30
- Andersson, U.; Björkman, I.; Forsgren, M. (2005). « Managing subsidiary knowledge creation: the effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness », *International Business Review*, Vol. 14, N° 5, p. 521-538.
- Aurégan, P. et Joffre P. (2004). « Faire face à la profusion des projets dans les organisations », *Revue Management et Avenir*, n° 2, octobre, p. 97-117
- Auregan, P.; Joffre, P.; Loillier, T.; Tellier, A. (2007). « L'approche projet du management stratégique : quelles contributions pour quel positionnement? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N° 4, p. 217-250.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal S. (1988). « Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution », *California Management Review*, Vol. 31, N° 1, p. 54-74.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal S. (1990). « The multinational corporation as an interorganizational network », *Academy of Management Review*, Vol. 15, N° 4, p. 603-625.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal S. (1992). « What is a global manager ? », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 5, p. 124-132.
- Ben Mahmoud-Jouini, S. (1998). « *Stratégies d'offres innovantes et dynamiques des processus de conception. Le cas des grandes entreprises françaises de bâtiment* » - Thèse de doctorat de l'École polytechnique - Centre de Recherche en Gestion
- Birkinshaw, Julian M.; Morrison, Allen J. (1995). « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, N° 4, p. 637-655.
- Birkinshaw, Julian M.; Hood, N. (1998). « Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies », *Academy of Management Review*, Vol. 23, N° 4, p. 773-795.
- Birkinshaw, Julian M.; Pederson, T. (2009). « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans A.M. Rugman et T. Brewer (2nd Eds), *Oxford handbook of International Business*, Oxford, University Press
- Björkman, I.; Barner-Rasmussen, W.; Li, L. (2004). « Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 5, p. 443-455.
- Bouquet, C.; Morrison, A.; Birkinshaw, Julian M. (2009). « International attention and multinational enterprise performance », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 1, p. 108-131.
- Brandt, W.; Hulbert, J. (1976). « Patterns of communication in Multinational Corporation: an empirical study », *Journal of International Business Studies*, Vol. 7, N° 1, p. 57-64
- Bréchet, J.P.; Desreumaux, A. (2005). « Pour une théorie stratégique de l'entreprise. Projet, collectif et régulations », in P. Joffre, J. Lauriol et A. Mbengue (Dir.), *Perspectives en management stratégique*, Tome XI, EMS, p. 37-67

- Buckley, Peter J.; Ghauri, P. (2004). « Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 2, p. 81-98.
- Buckley, Peter J.; Casson, Mark C. (2009). « The internalization theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1563-1580.
- Byosiére, P.; Luethge, D. (2007). « Project management processes across borders: a comparison of EU-US corporate subsidiary project activities », *Project Management Journal*, Vol. 38, N° 2, p. 18-29.
- Chakravarthy, B.S.; Perlmutter, H.V. (1985). « Strategic Planning for a global Business », *Columbia Journal of World Business*, Vol. 20, N° 2, p. 3-10.
- CNUCED (Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement) (2009). *World Investment Report*, 17 septembre, Genève - New York, ONU
- Colovic, A.; Mayrhofer, U. (2008). « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N° 184, p. 151-165.
- Cray, D. (1984). « Control and coordination in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, N° 2, p. 85-97.
- Cusumano, Michael A.; Nobeoka K., (1999). *Le management multi-projets*, Dunod, 243 p.
- De Maio, A., Verganti, R., Corso, M. (1994). « A multi-project management framework for the new product development », *European Journal of Operational Research*, Vol. 78, N° 1, p. 178-191.
- Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. (1984). « Patterns of strategic control within multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.15, N° 2, p. 55-72.
- Doz, Y.L.; Prahalad, C.K. (1991) « Managing DMNCs: A search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 4, p. 145-164.
- Edström, A.; Galbraith, J.R. (1977). « Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 2, p. 248-263.
- Egelhoff, W.G. (1984). « Patterns of control in U.S., UK, and European multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, N° 2, p. 73-83.
- Evaristo R.; Fenema Van P.C. (1999). « A typology of project management: emergence and evolution of new forms », *International Journal of Project Management*, Vol. 17, N° 5, p. 275-281.
- Fernez-Walch, S.; Gidel, T.; Romon, F. (2003). « Innovation projects portfolios management: five french firms analysis and comparison », in *Managing thought variety: the European style?*, 3^e conférence de l'European Academy of Management, Milan, 3-5 avril.
- Fernez-Walch, S.; Triomphe, C. (2004). « Le management multi-projets, définitions et enjeux », dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Vuibert, Fnege, p.189-208.
- Fischer, W.A.; Behrman, J.N. (1979). « The coordination of foreign R&D activities by transnational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.10, N° 3, p. 28-35.
- Garel, G. (2003). « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et comprendre*, N° 74, p.77-94
- Garel, G.; Giard V.; Midler C. (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, Fnege, 325 p.
- Ghoshal, S.; Nohria, N. (1989). « Internal differentiation within Multinational Coporations », *Strategic Management Journal*, Vol.10, N° 4, p. 323-337.
- Gomez, C.; Sanchez, J.I. (2005). « Human resource control in MNCs: a study of the factors influencing the use of formal and informal control mechanisms », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, N° 10, p. 1847-1861.
- Gupta, A.; Govindarajan, V. (1991). « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol.16, N° 4, p. 768-792.
- Hassel, L.G.; Cunningham, G.M. (2004). « Psychic Distance and budget control of foreign subsidiaries », *Journal of International Accounting Research*, Vol. 3, N° 2, p. 79-93.

- Hennart, J-F. (1991). « Control in Multinational Firms: The role of price and hierarchy », *Management International Review*, Vol. 31, special issue, p. 71-96.
- 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*, Vol. 40, N° 9, p. 1432-1454.
- Hobbs B.; Aubry M. (2008). « An empirically grounded search for a typology of project management offices », *Project Management Journal*, Vol. 39, Supplément, p. S69-S82.
- Hoopes, D.G.; Postrel, S. (1999). « Shared knowledge, “glitches” and product development performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, N° 9, p.837-865.
- Jaeger, A.M. (1983). « The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, N° 2, p. 91-114.
- Jaussaud, J.; Schaaper, J. (2006). « Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: a multidimensional perspective », *Journal of International Management*, Vol. 12, N° 1, p. 23-45.
- Johnston, S.; Menguc, B. (2007). « Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries », *Journal of International Business Studies*, Vol.38, N° 5, p. 787-801
- Lawrence, P.R; Lorsch, J.W. (1967). « The Integrator: a new management job », *Academy of Management Review*, N° 5, p. 211-217.
- Leroy, D. (1996). « Management par projets : entre mythes et réalités : un vecteur de revitalisation des grandes entreprises ? », *Revue Française de Gestion*, N° 107, Janvier-Février.
- Martinez, Jon I.; Jarillo, Carlos J. (1989). « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.20, N° 3, p. 489-515.
- Martinez, Jon I.; Jarillo, Carlos J. (1991). « coordination demands of international strategies », *Journal of International Business Studies*, Vol.22, N° 3, p. 429-444.
- Mayrhofer, U. (2011). Les firmes multinationales : perspectives théoriques et managériales. Ouvrage collectif, coordonné par Ulrike Mayrhofer (à paraître).
- Meyer, Marc H.; Lehnerd, Alvin P. (2002). *Les plates-formes produits*, Dunod, 255 p.
- Meyer, Marc H. (2008). « Perspective : How Honda Innovates », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 25, N° 3, p. 261-271.
- Mintzberg, H. (1984). « Who should control the corporation? », *California Management Review*, Vol. 27, N° 1
- Nobeoka, K.; Cusumano, Michael N. (1997). « Multiproject strategy and sales growth: the benefits of rapid design transfer in new product development », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 3, p. 169-186.
- O'Donnell, S.W. (2000). « Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 5, p. 525-548.
- Ouchi, W.G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N° 9, p. 833-848.
- Payne, J.H. (1995). « Management of multiple simultaneous projects: a state-of-the-art review », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 3, p. 163-168
- Perlmutter, H.V. (1969). « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, January-February, p. 9-18.
- Persson, M. (2006). « The impact of operational structure, lateral integrative mechanisms and control mechanisms on intra-MNE knowledge transfer », *International Business Review*, Vol. 15, N° 5, p. 547-569.
- Porter, M.E. (1986). « Changing patterns of international competition », *California Management Review*, Vol. 28, N° 2, p. 9-40.
- Project Management Institute (PMI), (2004). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA:PMI.

- Rao, M.T.; Brown, C.V.; Perkins, W.C. (2007). « Host country resource Availability and information system control mechanisms in multinational corporations: an empirical test of resource dependance theory », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 23, N° 4, p. 11-28.
- Royer, I. (2005). « Le management de projet : Evolutions et perspectives de recherche », *Revue Française de Gestion*, Vol.31, N° 154, p.113-122.
- Rugman, A.M.; Verbeke, A. (2001). « Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 3, p. 237-250.
- Schneider, A. (1995). « Project management in international teams: instruments for improving cooperation », *International Journal of Project Management*, Vol. 13, N° 4, p. 247-251.
- Schweiger, D.M.; Atamer, T.; Calori, R. (2003). « Transnational project teams and networks: making the multinational organization more effective », *Journal of World Business*, Vol. 38, N° 2, p. 127-140.
- Söderlund, J. (2008). « Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. By Aaron J. Shenhar and Dov Dvir », *R&D Management*, Vol. 38, N° 3, p. 355-356.
- Taggart, J.H. (1998). « Configuration and coordination at subsidiary level: foreign manufacturing affiliates in the UK », *British Journal of Management*, Vol. 9, N° 4, p. 327-339.
- Turner, J. R.; Cochrane, R. A. (1993). « Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them », *International Journal of Project Management*, Vol. 11, N° 2, p. 93-102.
- Wernerfelt, B. (1984). « A resource-based view of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.
- Xu, D.; Pan, Y.; Beamish, P. (2004). « The effect of regulative and normative distances on MNE ownership and expatriate strategies », *Management International Review*, Vol. 44, N° 3, p. 285-307.
- Youssef, S. (1975). « Contextual factors influencing control strategy of multinational corporations », *Academy of Management Journal*, Vol. 18, N° 1, p. 136-143.
- Zaman, M. (2004). « The role of financial and non-financial evaluation measures in the process of management control over foreign subsidiaries: empirical evidence in Slovene multinational companies », *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 9, N° 2, p. 53-57

Annexe 1 : Revue de la littérature sur les mécanismes de coordination et de contrôle des FMN sur la période de 1967 à 2009

Auteurs	Coordination et/ou contrôle								Mécanismes		Etudes
	Structures organisationnelles	RH	Orientations stratégiques	Communication	Finance	Allocation des ressources	Management des connaissances	R&D	Formels	Informels	
Lawrence et Lorsch (1967)								1	1		quantitative
Perlmutter (1969)	1		1								qualitative et quantitative
Youssef (1975)	1	1			1				1	1	qualitative et quantitative
Brandt et Hulbert (1976)	1			1	1				1	1	quantitative
Alpander (1977)	1							1	1	1	quantitative
Edstrom et Galbraith (1977)		1		1						1	exploratoire
Ouchi (1979)		1	1						1	1	illustration
Fischer et Behrman (1979)				1				1	1	1	qualitative
Jaeger (1983)	1	1		1					1	1	qualitative et quantitative
Doz et Prahalad (1984)			1			1			1	1	qualitative
Egelhoff (1984)			1		1				1		quantitative
Cray (1984)					1			1	1	1	quantitative
Chakravarthy et Perlmutter (1985)		1	1						1		conceptuelle
Porter (1986)	1		1			1			1	1	conceptuelle
Martinez et Jarillo (1989)	1	1	1	1	1	1			1	1	revue de littérature
Ghoshal et Nohria (1989)	1					1			1	1	quantitative
Gupta et Govindarajan (1991)				1			1		1	1	conceptuelle
Hennart (1991)		1			1				1		conceptuelle
Birkinshaw et Morrison (1995)	1		1		1				1		quantitative
Taggart (1998)	1		1			1		1	1	1	quantitative
Xu, Pan et Beamish (2004)		1			1				1	1	quantitative
Hassel et Cunningham (2004)				1	1				1	1	quantitative
Zaman (2004)		1			1				1		quantitative
Björkman, Barner-Rasmussen et Li (2004)	1			1			1		1	1	quantitative
Gomez et Sanchez (2005)		1				1			1	1	quantitative
Jaussaud et Schaaper (2006)		1	1		1		1		1	1	quantitative
Persson (2006)	1	1	1	1			1		1	1	quantitative
Johnston et Menguc (2007)	1					1			1	1	quantitative
Rao, Brown et Perkins (2007)	1	1	1	1		1	1		1	1	quantitative
Adenfelt et Lagerström (2008)	1	1		1			1	1	1	1	conceptuelle
Bouquet C., Morrison A. et Birkinshaw J. (2009)	1		1	1	1		1		1	1	quantitative
Total	16	14	13	12	12	8	7	6	29	24	