

Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau ?

**Hanane BEDDI, Doctorante ATER
CREPA, DRM - UMR CNRS 7088
Université Paris-Dauphine**

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16
Hanane.Beddi@dauphine.fr

RESUME

Les relations siège-filiales ont évolué d'une vision hiérarchique de la firme multinationale (FMN) à une approche en réseau (Malnight, 1996 ; Birkinshaw et Hood, 1998a ; O'Donnell, 2000 ; Birkinshaw, 2001 ; Paterson et Brock, 2002). Dans les modèles en réseau, la FMN est représentée comme un réseau de relations intra-firme, diverses et différenciées. Ces conceptualisations incluent la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), la hétérarchie (Hedlund, 1986 ; 1994) et la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001), qui se situent toutes dans la continuité de l'entreprise géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979). Toutes ces approches en réseau ont des spécificités qui les distinguent les unes des autres. Cependant, elles sont toutes caractérisées par de hauts niveaux d'intégration globale et de réactivité locale (selon la dialectique intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987)).

Notre recherche a pour objectif d'éprouver la conceptualisation des relations siège-filiales comme modèles en réseau. Dans quelle mesure les FMN tendent-elles vers les modèles en réseau ? Nous questionnons tout particulièrement les relations entre le développement des modèles en réseau et deux caractéristiques : la mise en place d'une différenciation interne et l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle spécifiques. De plus, nous cherchons à appréhender le degré d'homogénéité au sein de ces modèles.

Pour répondre à ces questions, notre recherche se base sur l'étude de cas de deux FMN à travers une méthodologie qualitative. Des entretiens ont été menés auprès de responsables de siège et de filiales internationales pour chacune de ces FMN.

Nos résultats soulignent le développement des modèles en réseau (par opposition aux modèles centralisés et décentralisés) et la diversité au sein de ces modèles. Les deux FMN étudiées tendent vers ces modèles à travers une double prise en compte des tensions globales et locales (du fait de l'existence de clients locaux et globaux) et à travers l'utilisation du contrôle par la socialisation et les réseaux (associé à un contrôle par les résultats). Cependant, les relations entre les filiales sont peu développées dans les deux FMN, ce qui diffère des caractéristiques des conceptualisations en réseau. De plus, la première FMN a des relations uniformes avec ses filiales, contrairement au second groupe qui a des liens différenciés. La place de la stratégie varie également selon les groupes. Enfin, les différences entre les deux FMN remettent en question l'homogénéité au sein des modèles en réseau.

Mots clés : Firme Multinationale (FMN), relations siège-filiales, modèles en réseau

INTRODUCTION

De nombreux chercheurs ont étudié la firme multinationale (FMN) et plus spécifiquement les relations siège-filiales à travers des cadres théoriques variés (Doz et Prahalad, 1991). Les recherches sur les relations siège-filiales se caractérisent par deux évolutions (Birkinshaw et Hood, 1998a ; Birkinshaw, 2001 ; Paterson et Brock, 2002). Tout d'abord, la conceptualisation de la FMN a évolué d'une vision hiérarchique à une approche en réseau. Ensuite, l'unité d'analyse s'est déplacée, de la FMN dans son ensemble à la filiale. Ainsi, la tendance consiste à s'intéresser au rôle des filiales et à leur développement, comme en témoigne l'ouvrage de Birkinshaw et Hood (1998b) qui regroupe des articles portant sur le développement des filiales.

Les chercheurs sur les relations siège-filiales vont plus loin en considérant les approches en réseau comme de meilleures conceptualisations que les modèles hiérarchiques. Williamson (1975) a le premier introduit le concept de réseau comme forme hybride entre le marché et la hiérarchie. En se fondant sur les travaux de Williamson (1975), Ouchi (1980) et Hennart (1993), Josserand (2001) distingue quatre modèles d'organisation parmi lesquels le réseau. O'Donnell (2000) apporte une validation empirique aux modèles en réseau, par opposition à un modèle hiérarchique des relations siège-filiales (à travers la mobilisation de la théorie de l'agence). Malnight (1996) met également l'accent sur le passage d'un modèle décentralisé à une conceptualisation en réseau.

Dans le cadre des conceptualisations en réseau, la FMN est représentée comme un réseau de relations intra-firme, diverses et différenciées. Ces approches incluent la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), la hétérarchie (Hedlund, 1986 ; 1994) et la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001), qui se sont développées dans la continuité de l'entreprise géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979). Toutes ces approches en réseau ont des spécificités qui les distinguent les unes des autres. Cependant, elles sont toutes caractérisées par de hauts niveaux d'intégration globale et de réactivité locale (si l'on se réfère à la perspective intégration globale / réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987)).

Notre recherche a pour objectif d'éprouver la conceptualisation des relations siège-filiales comme modèles en réseau. Dans quelle mesure les FMN tendent-elles vers les modèles en réseau ? Nous étudions tout particulièrement les relations entre le développement de ces approches et deux caractéristiques : la mise en place d'une différenciation interne et

l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle particuliers. Il s'agit également de questionner l'homogénéité au sein des modèles en réseau.

Pour répondre à ces questions, notre recherche se base sur l'étude de cas de deux FMN à travers une méthodologie qualitative. Des entretiens ont été menés auprès de responsables de siège et de filiales internationales pour chacune de ces FMN. Nous montrons que ces deux organisations tendent vers les modèles en réseau. Il s'agit de mettre en évidence les caractéristiques de ces deux organisations en matière de relations siège-filiales de manière à les comparer, l'une avec l'autre, et par rapport aux conceptualisations en réseau.

Nos résultats soulignent le développement des modèles en réseau, par opposition aux modèles décentralisés et centralisés, mais aussi la diversité au sein de ces modèles. Les deux FMN étudiées tendent vers les modèles en réseau à travers une double prise en compte des tensions globales et locales (du fait des clients locaux et globaux) et à travers l'utilisation du contrôle social et par les réseaux (associé à un contrôle par les résultats). Cependant, des contradictions demeurent quant à leur positionnement comme organisations en réseau. Tout d'abord, les relations entre les filiales sont peu développées dans les deux groupes. De plus, une des FMN a des relations uniformes entre ses filiales, alors que la différenciation interne est une des caractéristiques des approches en réseau. La place de la stratégie varie également selon les groupes. Enfin, les différences entre les deux FMN remettent en question l'homogénéité au sein des modèles en réseau.

Tout d'abord, une revue de littérature est réalisée. Puis, la méthodologie de cette étude est décrite. Ensuite, les résultats de notre étude empirique sont présentés avant d'être discutés.

1. APPROCHES EN RESEAU : COMPARAISON EVEC LES AUTRES MODELES ET PRESENTATION DE LEURS CARACTERISTIQUES

Dans cette revue de littérature, nous présentons les modèles en réseau. Tout d'abord, nous les définissons par rapport aux autres conceptualisations que sont les modèles centralisés et décentralisés. Puis, nous tentons de comprendre ces modèles en considérant leurs caractéristiques : la mise en place d'une différenciation interne et l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle spécifiques. Enfin, nous nous interrogeons sur l'homogénéité au sein de ces modèles.

1.1. LES CONCEPTUALISATIONS EN RESEAU PAR RAPPORT AUX AUTRES MODELES DE RELATIONS SIEGE-FILIALES

1.1.1. Les modèles de relations siège-filiales selon la perspective intégration globale/réactivité locale

Prahalad et Doz (1987) développent la perspective intégration globale/réactivité locale. Selon ces auteurs, les entreprises sont soumises à des pressions au niveau global comme l'homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marchés dans le monde ou les progrès dans les transports et les communications. Elles doivent également faire face à des pressions au niveau local comme le respect des réglementations locales ou à la nécessité d'adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays. Cette dialectique est reprise par Allouche et Huault (1998) qui constatent que deux forces s'opposent dans une multinationale. D'une part, une spécialisation des rôles, la départementalisation, le développement de centres de profit autonomes entraînent la différenciation des tâches. D'autre part, l'adoption d'une structure organisationnelle intégrative favorise la coordination interne sachant que les besoins de coordination augmentent lorsque les structures organisationnelles se démultiplient.

Différents modèles de relations siège-filiales existent selon la gestion de ces deux tensions. Perlmutter (1969) et Heenan et Perlmutter (1979) identifient le modèle ethnocentrique et le modèle polycentrique qui rejoignent respectivement le modèle global et le modèle multinational (Bartlett et Ghoshal, 1991). Ces modèles renvoient aux approches centralisées et décentralisées (Malnight, 1996), et sont caractérisés par une domination soit des forces d'intégration globale (pour le premier modèle) soit de la réactivité locale (pour le second modèle).

Les approches en réseau incluent la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), la hétérarchie (Hedlund, 1986 ; 1994) et la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001), qui se sont développées dans la continuité de l'entreprise géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979). Elles prennent simultanément en compte les forces globales d'intégration et les forces locales de réactivité. En effet, les approches en réseau cherchent à la fois à intégrer toutes les entités dans l'organisation dans son ensemble et à adapter les filiales selon les spécificités de leur environnement local. « *La transnationalisation exige un compromis entre des impératifs apparemment opposés d'intégration des activités, d'adaptation aux*

conditions locales et de coordination des stratégies » (Allouche et Huault, 1998, p8). Cette citation porte sur la transnationale mais elle est valable pour l'ensemble des conceptualisations en réseau.

Les approches en réseau mettent en avant le besoin pour l'organisation d'être à la fois hautement intégrée et hautement réactive, de combiner des processus de management top-down et des processus bottom up. Cela entraîne des relations siège-filiales plus complexes et pas forcément antagonistes, où les prérogatives de l'un ne se font pas au détriment de l'autre. Evans et Doz (1989) considèrent qu'une organisation doit faire face à des dualités, tel un balancier qui oscille inexorablement d'un pôle à son opposé. « *Les dualités ne devraient pas être vues comme des menaces à la cohérence, mais comme des opportunités pour le développement d'une organisation créative, pour l'obtention d'un avantage concurrentiel, pour l'apprentissage et le renouveau organisationnel*¹ » (p 224). Adopter une perspective complémentaire et aller au-delà de l'apparente opposition « global *versus* local » rend les relations siège-filiales plus complexes. Cela implique pour la FMN des caractéristiques de multidimensionnalité, d'hétérogénéité et d'interdépendance (Doz et Prahalad, 1991 ; Ghoshal et Westney, 1993). Elle doit alors adapter ses relations et développer des outils pertinents pour le management des dualités et des conflits potentiels (Evans et Doz, 1989).

1.1.2. La présentation des modèles centralisés, décentralisés et en réseau

Les FMN varient en fonction de la localisation de leurs ressources clés et de la manière dont se structurent et se gèrent leurs opérations mondiales (Malnight, 1996). Le tableau suivant décrit les différentes approches. Il est basé sur le tableau de Malnight (1996) auquel nous ajoutons le modèle centralisé (en colonne), le positionnement des différents modèles selon la perspective intégration globale/réactivité locale et les contributions principales dans la littérature (en lignes).

¹ Traduction de Evans et Doz (1989) : « *Dualities should be viewed not as threats to consistency and coherence, but as opportunities for creative organization development, for gaining competitive advantage, for organizational learning and renewal* » (p224).

	Modèles centralisés	Modèles décentralisés	Modèles en réseau
Prise en compte de la perspective intégration globale/réactivité locale	Forte intégration globale Faible réactivité locale	Faible intégration globale Forte réactivité locale	Forte intégration globale Forte réactivité locale
Orientation du marché (stratégie)	Stratégie décidée centralement, les filiales sont totalement dépendantes	Opérations internationales considérées comme des activités indépendantes	Stratégie intégrée mondialement avec des contributions différenciées par opérations dispersées
Configuration des ressources (où sont localisées les ressources ?)	Localisées au siège qui les transmet aux filiales	Décentralisées et auto-suffisantes au niveau national	Ressources et capacités distribuées, spécialisées et interdépendantes
Organisation (comment les activités sont reliées?)	Relations siège-filiales formelles	Relations siège-filiales informelles recouvert de contrôle financier	Processus complexe de coordination et coopération dans un environnement de prise de décision partagée.
Contributions principales	Forme M Hiérarchie Ethnocentrique Entreprise globale	Entreprise multinationale Polycentrique	Transnationale Hétérarchie (Forme N) Métanationale Géocentrique/Régiocentrique

Tableau 1 : Comparaison entre les différents modèles de relations siège-filiales (construit et adapté à partir de Malnight, 1996)

Nous nous intéressons maintenant à deux caractéristiques des approches en réseau : la mise en place d'une différenciation interne et l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle spécifiques.

1.2. LA MISE EN PLACE D'UNE DIFFERENCIATION INTERNE COMME CARACTERISTIQUE DES MODELES EN RESEAU

1.2.1. La FMN comme un réseau différencié de filiales

Les modèles en réseau considèrent que la FMN doit traiter ses filiales de manière différente. En cela, ils s'opposent aux conceptualisations centralisées et décentralisées qui reposent sur le principe du « *syndrome des Nations Unies* » (Bartlett et Ghoshal, 1991), impliquant une uniformité des relations siège-filiales dans un même groupe.

Ghoshal et Bartlett (1990) prônent l'utilisation d'une approche inter-organisationnelle pour appréhender les relations siège-filiales. Les conceptualisations de la FMN comme l'entreprise géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979), la hétérarchie (Hedlund, 1986), la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991) et la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001) intègrent cette vision de réseau inter-organisationnel. En effet, selon ces auteurs, les filiales constituent des entités semi-autonomes au sein d'un système différencié. Elles sont

différenciées selon les divers environnements internationaux où elles sont localisées (Ghoshal et Nohria, 1989 ; Birkinshaw, Hood et Jonsson, 1998). Elles ne sont ni de simples exécutants de la stratégie décidée au siège ni des entités complètement autonomes qui réalisent seules leurs stratégies. La stratégie est décidée de manière conjointe entre le siège et les filiales.

Comme le dit Malnight (1996), « *un centre d'intérêt important au sein des modèles en réseau est le développement des configurations de ressources spécialisées et distribuées, en affectant les flux mondiaux de produits, de capital, de personnes, et de connaissances au sein de l'entreprise*² » (p45). Ainsi, le modèle transnational de Bartlett et Ghoshal (1991) se conçoit comme un réseau avec de multiples relations internes d'échange (de capitaux, de produits, d'informations, de savoir-faire, de technologies, d'hommes etc.) dans tous les sens, entre tout ou partie des unités du groupe et le siège, et entre les unités. Les activités de la chaîne de valeur sont réparties entre les capacités des unités. Elles ne sont pas centralisées ou décentralisées, contrairement à l'opposition coordination (concentration)/configuration de Porter (1986) qui est plus cohérente avec les modèles centralisés et décentralisés. Les activités sont distribuées partout dans le monde entre les unités de la FMN ce qui contribue à créer une interdépendance réciproque (Thompson, 1967) et explique la différenciation interne. Des filiales différenciées impliquent une interdépendance mondiale et des liens variés entre les différentes entités, et cela dans toutes les directions.

1.2.2. Des rôles de filiales différents au sein d'une même FMN

La caractéristique de différenciation interne explique le développement de recherches qui portent spécifiquement sur la place de la filiale et son développement dans le groupe. De nombreuses typologies de filiales se sont développées (White et Poynter, 1984 ; Jarillo et Martinez, 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Roth et Morrison, 1992 ; Birkinshaw et Morrison, 1995 ; Taggart, 1997 ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2006 ; Harzing et Noorderhaven, 2006a). A partir de ces recherches, il est possible d'identifier quatre types de filiales :

- L'exécutant du siège : la filiale ne fait que produire ou commercialiser certains des produits de la maison-mère pour le marché local. Ces filiales sont dépendantes des connaissances provenant du siège ou des autres filiales (Gupta et Govindarajan, 1991)

² Traduction de Malnight (1996) : « *One important focus within network-based models has been the development of distributed and specialized resource configurations, impacting worldwide flows of products, capital, people, and knowledge within the firm* » (p 45).

et elles n'opèrent pas dans des environnements stratégiquement importants (Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991).

- Une entité totalement indépendante : elle correspond à l'indépendant stratégique (White et Poynter, 1984), à l'innovateur local (Gupta et Govindarajan, 1991) ou au contributeur (Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991). Elle dispose de ressources et capacités distinctives mais opère sur un marché petit et/ou peu important stratégiquement.
- Un contributeur du groupe : il est proche du leader stratégique de Bartlett et Ghoshal (1986; 1991) où la maison-mère et la filiale sont de véritables partenaires pour développer et mettre en œuvre la stratégie. Il correspond également au joueur intégré de Gupta et Govindarajan (1991) qui participe au transfert de connaissances vers les autres filiales et en même temps reçoit des flux de connaissances du reste de la FMN.
- Le mandat global : Birkinshaw (1996) définit le mandat d'une filiale comme « *le business, ou un élément du business, auquel la filiale participe et pour lequel elle a des responsabilités au-delà de son marché national*³ » (p471). C'est le cas du spécialiste de produit de White et Poynter (1984) et de l'innovateur global de Gupta et Govindarajan (1991). Il transfère des connaissances au reste de la FMN mais en reçoit peu.

Nous nous intéressons maintenant à la seconde caractéristique des modèles en réseau : l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle spécifiques.

1.3. L'UTILISATION DE MECANISMES DE COORDINATION ET DE CONTROLE SPECIFIQUES DANS LES MODELES EN RESEAU

1.3.1. Différentes catégories de mécanismes de coordination et de contrôle

Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) distinguent deux types de mécanismes de coordination. Tout d'abord, les mécanismes formels incluent la centralisation, la formalisation, la planification, et les contrôles par le résultat et par le comportement. La distinction entre les contrôles par le résultat et par le comportement nous vient de Mintzberg (1982) et Ouchi (1977 ; 1979)). Ensuite, les mécanismes dits informels ou subtils intègrent les relations latérales, la communication informelle et la socialisation.

³ Traduction de Birkinshaw (1996) : « *the business, or element of a business, in which the subsidiary participates and for which it has responsibilities beyond its national market* » (p471).

Cependant, dans le contrôle par le comportement, nous distinguons le contrôle personnel direct (en lien avec la supervision directe (Mintzberg, 1982)) et le contrôle impersonnel bureaucratique (Blau et Scott, 1962 ; Child, 1972, 1973) (en lien avec la standardisation des procédures (Mintzberg, 1982)). De plus, parmi les mécanismes informels, nous considérons que le développement d'une culture d'entreprise (à travers la socialisation) est l'objectif poursuivi tandis que les relations latérales et la communication informelle représentent les moyens pour l'atteindre. En cela, nous nous rapprochons d'O'Donnell (2000). Harzing (1999), et Harzing et Noorderhaven (2006b) adoptent également cette perspective et appellent ces mécanismes de coordination et de contrôle : le contrôle par la socialisation et les réseaux.

Ainsi, dans la continuité de Martinez et Jarillo (1989 ; 1991), Ouchi (1977 ; 1979) et Harzing (1999) notamment, nous distinguons quatre catégories de mécanismes de coordination et de contrôle : le contrôle par le résultat, le contrôle personnel direct, le contrôle bureaucratique impersonnel et le contrôle par la socialisation et les réseaux. Les trois premières catégories regroupent les mécanismes formels tandis que la dernière catégorie inclut les mécanismes informels (si l'on suit la distinction de Martinez et Jarillo).

1.3.2. Une particularité des modèles en réseau : l'utilisation du contrôle par la socialisation et les réseaux

Les approches en réseau sont caractérisées par l'utilisation de mécanismes de coordination moins formels, par opposition aux modèles centralisés et décentralisés. En effet, selon Martinez et Jarillo (1991), les mécanismes formels ne suffisent pas, ils doivent être complétés par des mécanismes plus subtils. Ainsi, selon la classification adoptée, les modèles en réseau sont caractérisés par l'utilisation du contrôle par la socialisation et les réseaux.

Selon Harzing et Noorderhaven (2006b), « *le contrôle par la socialisation et les réseaux inclut les mécanismes comme la participation des managers de filiales dans les groupes de travail internationaux et les programmes de formation internationaux, la communication informelle avec les autres sous-unités organisationnelles, et la socialisation des managers de filiales*⁴ » (p200). Le contrôle social signifie que les individus s'identifient à l'organisation. Cette identification se convertit au fil du temps en une internalisation ou une adhésion aux

⁴Traduction de : *Control by socialization and networks includes mechanisms such as participation of subsidiary managers in international task forces and international training programs, informal communication with other organizational sub-units, and socialization of subsidiary managers*" (Harzing et Noorderhaven, 2006b, p200).

valeurs organisationnelles (Ouchi, 1979). L'expatrié n'est pas vu comme un agent du siège permettant d'avoir une surveillance directe du fonctionnement de la filiale (O'Donnell, 2000) comme dans le cadre d'un contrôle personnel direct. Dans une perspective de contrôle social, l'expatrié agit dans un rôle de diffusion des valeurs partagées et de la culture du groupe. Pour Edström et Galbraith (1977), le contrôle social est caractérisé par une proportion significative d'expatriés tenant les positions du management de niveaux élevés et intermédiaires, par des échanges fréquents d'informations entre le siège et les filiales et par une diminution de la formalisation.

Ainsi, les échanges entre les entités dans les organisations en réseau sont complexes et de différentes natures. En plus des relations siège-filiale et filiale-siège, les approches en réseau sont caractérisées par des liens horizontaux développés entre les entités de la FMN (Malnight, 1996 ; O'Donnell, 2000). De plus, les flux de connaissances semblent être positivement corrélés à l'utilisation des mécanismes de socialisation (Gupta et Govindarajan, 2000) et l'existence de relations étroites entre les filiales (Szulanski, 1996 ; Tsai et Ghoshal, 1998). L'utilisation des mécanismes informels est donc liée au niveau élevé des interdépendances au sein de la FMN.

Nous discutons maintenant de l'homogénéité au sein des modèles en réseau.

1.4. LES MODELES EN RESEAU CONSIDERES COMME UN ENSEMBLE HOMOGENE?

Nous avons présenté les organisations en réseau comme un ensemble homogène. Leur caractéristique commune (par opposition aux modèles centralisés et décentralisés) réside dans la prise en compte à la fois des enjeux d'intégration globale et de réactivité locale. Cependant, il existe des différences entre l'entreprise géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979), la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), la hétérarchie (Hedlund, 1986), et la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001).

En effet, tous ces modèles se centrent sur le transfert de connaissances mais cet enjeu est plus crucial pour la hétérarchie et la métanationale. Hedlund (1986 ; 1994) présente l'hétérarchie comme la forme N c'est-à-dire un modèle de gestion de connaissances (N pour knowledge management). La connaissance est au centre de l'organisation compte tenu du fait que la hétérarchie a différents centres. De nouvelles idées et produits peuvent provenir de différents pays et seront alors diffusés à une étendue plus large. Doz, Santos et Williamson (2001) vont

plus loin avec le modèle de la métanationale⁵. La firme métanationale renvoie au fait d'« *exploiter le potentiel d'apprentissage du monde en ouvrant et en mobilisant la connaissance qui est emprisonnée dans des niches locales dispersées autour du monde*⁶ » (p219). La détection (« *sensing* »), la mobilisation et l'optimisation de la connaissance sont les buts poursuivis par cette organisation.

De plus, la métanationale est différente des autres modèles en réseau. Selon Doz, Santos et Williamson (2001), l'avantage concurrentiel ne se situe pas dans le pays d'origine ni même dans un ensemble de filiales nationales. Les auteurs s'opposent alors directement au modèle de la transnationale de Bartlett et Ghoshal (1991). En effet, les entreprises transnationales cherchent à combiner l'apprentissage local et la coordination globale et à faire circuler les flux de connaissances entre les filiales tout en se basant sur le réseau de filiales nationales existant. Or, selon Doz, Santos et Williamson (2001), l'approche de la transnationale entrave la capacité du réseau à exploiter l'innovation car elle concentre l'attention des managers sur la performance de la filiale nationale qui est vue comme un centre de profit autonome. Les auteurs veulent remettre en cause le rôle central des filiales nationales en considérant que ces dernières entravent l'apprentissage.

Notre recherche a pour objectif d'éprouver la conceptualisation des relations siège-filiales comme modèles en réseau. Il est utile de souligner que les modèles en réseau constituent des idéaux-types⁷. Cela implique que les FMN ne peuvent que tendre vers eux et cela complexifie d'autant toute tentative de validation empirique.

Plus précisément, nous cherchons à questionner le développement des modèles en réseau et deux caractéristiques : la mise en place d'une différenciation interne et l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle particuliers. Enfin, nous discutons de l'homogénéité au sein de ces modèles.

Nous décrivons maintenant la méthodologie utilisée.

⁵ D'ailleurs le terme de métanationale signifie "au-delà" en grec.

⁶ Traduction de Doz, Santos et Williamson (2001) : « *exploiting the potential of learning from the world by unlocking and mobilizing knowledge that is imprisoned in local pockets scattered around the globe* » (p219).

⁷ Comme défini par Max Weber, c'est-à-dire des constructions dans le but de rendre la réalité intelligible en filtrant et en focalisant sur certains aspects de la réalité.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre recherche se base sur l'étude de cas de deux FMN. Nous les appelons Elect et Publicom pour des raisons de confidentialité. Il s'agit de deux entreprises françaises avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Elles sont cotées en bourse et opèrent dans des secteurs d'activité différents : le secteur des équipements électriques et électroniques pour Elect et celui de la communication et publicité pour Publicom.

2.1. CHOIX DES DEUX CAS ETUDIES

La sélection des entreprises étudiées se comprend à partir de la prise en compte de facteurs de contexte. Les groupes se rapprochent ou diffèrent selon les éléments.

Elect et Publicom sont toutes deux des entreprises françaises. Nous ne prenons donc pas en compte l'impact que peut avoir la culture du pays d'origine sur les relations siège-filiales (Franko, 1976 ; Birkinshaw et Morrison, 1995 ; Harzing et Sorge, 2003 ; Harzing et Noorderhaven, 2008). De même, il s'agit de deux FMN de taille importante, avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Or, la taille peut avoir une influence sur l'organisation des entreprises (Pugh *et al.*, 1969 ; Hedlund, 1981 ; Gates et Egelhoff, 1986 ; Harzing, 1999). Enfin, les deux groupes sont cotés en bourse et lors de notre échantillonnage au CAC 40. En effet, les marchés financiers peuvent être perçus comme une coalition externe (Mintzberg, 1984) et avoir un poids dans la détermination de la stratégie du groupe (Denis et Tannery, 2002).

Cependant, les deux groupes diffèrent sur plusieurs éléments. Ils opèrent dans des secteurs d'activité différents. Or, l'industrie peut avoir un impact notamment sur les degrés d'intégration globale et de réactivité locale (Bartlett et Ghoshal, 1987 ; Prahalad et Doz, 1987 ; Yip, 1989 ; Bartlett et Ghoshal, 1991). De plus, les groupes diffèrent dans leur développement, en considérant l'histoire des groupes. Ainsi, Bartlett et Ghoshal (1991) développent le concept d'héritage administratif. Les différences dans l'histoire du groupe portent particulièrement sur les étapes de son internationalisation et la répartition géographique des filiales et elles peuvent être liées à l'influence du dirigeant à la tête de la FMN.

Enfin, il est utile de préciser que cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche plus large qui englobe un nombre plus important de multinationales.

2.2. STRATEGIE D'ACCES AU TERRAIN : LE RECOURS A DES ENTRETIENS

Nous adoptons une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005). Des responsables de siège et de filiales ont été rencontrés. Le tableau suivant présente la répartition des entretiens réalisés pour chaque FMN en fonction du niveau siège et du niveau filiale.

		Elect	Publicom	Total
Siège	Responsables fonctionnels (Finance, Contrôle de Gestion, Système d'information)	2	1	8
	Responsables opérationnels (d'activité ou d'une zone géographique)	1	4	
Filiales	Directeurs de filiales (France et Internationales)	7	5	12
Total		10	10	20

Tableau 2: Entretiens réalisés dans les 2 FMN étudiées

Les responsables de siège rencontrés ont des responsabilités opérationnelles (responsable de division, responsable d'activité, responsable d'une zone géographique) ou des responsabilités fonctionnelles (finance, contrôle de gestion, système d'information). Les entretiens dans les filiales ont tous portés sur les directeurs de filiales. Nous avons rencontrés à la fois des expatriés (français ou d'une tierce nationalité) et des locaux.

Une même grille d'entretien a été utilisée pour tous les entretiens. Certains entretiens ont été menés en français, d'autres en anglais. Pour Elect, la durée d'un entretien varie entre 1h10 et 2h05, avec une moyenne de 1h52. Pour Publicom, la durée d'un entretien varie entre 30 min et 2h20, avec une moyenne de 1h21.

Nous avons fait le choix de nous intéresser à la relation entre le siège et les filiales et pour cela nous avons cherché à recueillir les perceptions du siège mais aussi des filiales internationales, d'où le nombre relativement réduit d'entretiens par niveau. En effet, à travers une démarche multi-sites, nous ne nous situons pas dans une logique de compréhension approfondie et détaillée des organisations étudiées mais adoptons une démarche de comparaison intra-groupe (entre le siège et les filiales) et entre les FMN. De plus, nous avons réussi à réaliser plus de 28h d'entretiens qui ont donné lieu à plus de 360 pages de retranscriptions d'entretiens. Il est important de souligner la richesse des données recueillies,

notamment compte tenu du fait que les recherches sur les FMN sont complexes, coûteuses et souffrent de multiples difficultés d'accès au terrain (Doz et Prahalad, 1991 ; Harzing, 1999). Enfin, les données ont été recueillies jusqu'à saturation du terrain c'est-à-dire *jusqu'à ce que « les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis »* (Wacheux, 1996, p84).

2.3. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Les entretiens ont été enregistrés puis totalement retranscrits. Ils ont alors fait l'objet d'un codage et d'une analyse thématiques, avec l'aide du logiciel NVivo. Même si le logiciel ne permet pas une interprétation automatique, il procure une plus grande flexibilité au codage et permet donc de se concentrer sur les données codées même (Richards, 2005). Les règles de codage suivent la méthodologie de Miles and Huberman (2003). Notre recherche suit une démarche abductive. La grille de codage est largement déterminée par la littérature et elle a été enrichie par des thèmes qui ont émergé du terrain⁸.

Pour chaque FMN, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure ces organisations tendent vers les organisations en réseau. Nous tentons également de discuter du lien entre le développement des approches en réseau et deux caractéristiques : la mise en place d'une différenciation interne et l'utilisation de mécanismes de coordination et de contrôle spécifiques. Enfin, la comparaison entre les deux FMN étudiées nous permet de questionner l'homogénéité au sein des modèles en réseau.

Nous présentons maintenant les résultats de notre recherche.

3. RESULTATS

3.1. LE CAS D'ELECT

Elect est une firme multinationale française qui opère dans le secteur des équipements électriques et électroniques. Le groupe est présent dans plus de 100 pays avec une répartition mondiale de ses filiales. C'est une entreprise ancienne (qui date du XIX^{ème} siècle) qui a fait l'objet d'une forte croissance ces dernières années notamment par fusions et acquisitions.

⁸ La procédure de double codage est en cours de réalisation.

3.1.1. Une organisation structurée par zones géographiques et par pays

Elect est organisée par divisions sur une base géographique : Europe, Amérique du Nord, Asie, et International & Ibérique (qui couvre l'Espagne, le Portugal, l'Amérique Latine, l'Asie et l'Afrique). Chaque division a ses propres filiales. Les divisions sont organisées par zones géographiques, sauf la division « International & Ibérique » dont les filiales sont sous la responsabilité directe du président de la division. Dans la division Europe, il y a des « grands pays » (Allemagne, France, Italie, Royaume-Uni) qui représentent eux-mêmes une zone et rendent compte directement à la division. Il y a principalement une filiale par pays.

3.1.2. Une prise en compte simultanée des dimensions locales et globales compte tenu de la nature des usines et clients (locaux et globaux)

Les dimensions locales et globales sont simultanément prises en compte. Tout d'abord, il y a des usines locales mais aussi globales en vue de réaliser des économies d'échelle. En plus d'un lien hiérarchique vis-à-vis du directeur pays, le directeur de l'usine a un rattachement fonctionnel fort avec le responsable industriel basé au niveau de la division. Ce lien fonctionnel porte sur les usines locales et globales même s'il est plus fort pour les usines globales. De plus, la FMN a des clients globaux et locaux. Cependant, la part locale de son activité est plus importante ce qui explique que la ligne principale de management est une ligne géographique et que le directeur pays est un poste très important.

« Nous, c'est un axe géographique [...] parce que dans notre business à nous, la part locale est plus importante que la part internationale. [...] la majorité de notre business c'est de vendre nos produits, nos services ou nos équipements à des gens qui sont locaux [...] Il est normal qu'on prenne l'activité pays parce que c'est très différent d'un pays à l'autre, les pays fonctionnent de manière très différente [...] Vous prenez une prise de courant en Angleterre, c'est pas du tout la même chose qu'en France, elle est encore différente de celle que vous trouverez en Belgique, en Suisse [...], en Espagne elles sont encore à part, en Italie elles sont à part donc ce sont des business locaux » (Directeur de zone).

Elect a également des clients internationaux pour lesquels elle a une gestion particulière. Une structure « *Elect Global Business Development* » est dédiée à la gestion de ces clients à travers une équipe de managers de clients internationaux (« *international account managers* ») localisés dans le monde entier. De plus, chaque grand compte est suivi par un des membres du « *top 80* » (c'est-à-dire les 80 premiers top managers du groupe). La FMN se veut ainsi orientée client jusqu'aux plus hauts niveaux du management. Cette organisation vient en parallèle de l'organisation par pays et par zone, dans une logique de complémentarité (et non d'opposition). L'idée est bien de prendre en compte à la fois les pressions locales et globales.

« Notre monde est trop complexe, il y a trop d'interactions, trop d'interactivité, on a des usines partout, on a des centres de distribution partout, on ne peut pas se permettre d'être complètement local. Il faut être le plus prêt possible de notre client qui est un client local, bien comprendre sa manière de dire, comment il faut communiquer avec lui etc., pour bien entendu vendre le plus de produits, services et équipements possible mais il faut toujours garder la vue du groupe au global c'est-à-dire la vision du groupe et la stratégie du groupe » (Directeur de zone).

3.1.3. Des processus stratégique et budgétaire centralisés (top down) : une tendance vers une baisse d'autonomie des filiales

La stratégie est décidée au niveau central. Cependant, les responsables au niveau central cherchent à rencontrer les clients, à voyager dans les pays. Ils ont eu des expériences à l'international avec des postes d'expatriés. Les grands pays et les zones géographiques sont également sollicités dans le processus stratégique pour être les « miroirs » des clients. Les dix filiales représentant 60% du chiffre d'affaires du groupe sont impliquées dans l'élaboration des programmes d'entreprise, les autres filiales sont représentées par leurs zones. Deux fonctions centrales se chargent tout particulièrement de l'élaboration de ces programmes : Clients & Marchés et Produits & Technologies.

De manière similaire, la fixation des objectifs se réalise de manière top down, entre la division et la zone, puis entre la zone et la filiale. Les filiales doivent remonter entre 150-200 indicateurs au niveau de la zone, de la division et au niveau central. Les filiales ont toute liberté pour atteindre ces objectifs. Le siège n'intervient que lorsque les objectifs ne sont pas atteints. Bien que le processus budgétaire soit très centralisé, le directeur pays reste un acteur très important du groupe. L'indicateur de performance principal est le résultat de la filiale. Si une filiale a de bons résultats, il n'y a alors aucune intervention du siège. Cet état de fait est tout de même de moins en moins vrai pour les responsables de siège, qui considèrent intervenir de plus en plus dans les filiales, tandis que certaines filiales pensent encore le contraire. Il est à souligner une évolution dans les relations siège-filiales qui se traduit par une baisse d'autonomie des filiales. En effet, les directeurs pays étaient auparavant considérés comme ayant de « *petits royaumes* » (« *little kingdoms* ») ce qui n'est plus le cas maintenant.

« Les filiales sont de moins en moins autonomes. Il y a quinze ans, j'étais à Taiwan, j'étais tout seul, je n'avais aucune visite et j'organisais mon business comme je voulais. Et j'envoyais tous les mois un fax de reporting assez léger. Et puis, au fil des années, ça a changé et aujourd'hui, surtout en Europe, puisqu'on est quand même proche de Dieu, on n'est plus autonome. Sur aucune fonction. Quasiment. On n'est pas encore suivis sur nos agendas mais ça risque de venir » (Directeur Pays de la Hongrie).

Cette perte d'autonomie se retrouve dans les projets mis en œuvre par le groupe. Par exemple, un système d'information homogène pour toutes les filiales est en cours de mise en place.

Ainsi, il est demandé aux filiales d'être dédiées à leur business local et de se concentrer sur le marketing et les ventes locales. Cependant, dans le même temps, les directeurs pays sont sensés être des entrepreneurs ce qui est perçu comme contradictoire par certains d'entre eux.

3.1.4. L'utilisation d'un contrôle par la socialisation

Le contrôle par la socialisation est important. La politique d'expatriation est développée. Elle concerne les managers français mais aussi de tierce nationalité. Le principe du groupe consiste à avoir au moins deux expatriés (pas nécessairement français) dans l'équipe de direction de chaque filiale dans le but recherché d'avoir un équilibre entre les enjeux locaux et globaux. La mobilité internationale est facilitée de manière à permettre la gestion des enjeux transversaux multi-pays et d'éviter ainsi qu'un manager ne s'enferme dans une vision exclusivement pays. La FMN envoie également des expatriés dans les filiales qui n'ont pas les compétences en local. Enfin, l'expatriation est aussi un moyen de développer des profils internationaux de managers et contribuent ainsi au développement d'une FMN véritablement internationale.

« [Elect] a été pendant des années identifié comme une multinationale... disons une grande firme française avec des filiales. Et à un moment, il y a cinq ou sept ans, [Elect] a décidé d'être une vraie multinationale. [...] Pendant des années, les seuls chefs pays qui n'étaient pas français, c'était mon chef espagnol et moi-même. Dans presque tous les pays, c'était des Français. Aujourd'hui non. On voit des Belges, des Espagnols, des Colombiens, [...] Il y a encore sept, huit ans, ce n'était pas le cas. Normalement, c'était des Français. Toujours » (Directeur Pays du Portugal).

Il semble cependant difficile de parler de culture de groupe pour certains directeurs pays. En effet, les individus s'identifient encore à leurs anciennes organisations (Elect est issu de la fusion de plusieurs entreprises). Une culture commune est en cours de construction. L'action d'intégrer les processus, d'avoir des « points de références » en commun facilitent le développement de valeurs partagées (Edström et Galbraith, 1977). L'expatrié est alors vu comme le missionnaire, celui qui va porter la culture Elect aux pays.

3.1.5. Le rôle des réseaux personnels et le développement des relations latérales

Les expatriés développent leurs réseaux personnels. Cela semble être un élément très important du groupe. Ces réseaux sont le fruit des expériences des individus dans l'organisation. Ils constituent le moyen principal pour le développement des relations entre les

filiales. Ils sont facilités par le fait que les individus font carrière dans le groupe, avec un niveau faible de démissions. Elect est « *une boîte de réseaux* » (Directeur Pays des Pays Bas). Ces réseaux personnels permettent aux directeurs de filiales d'échanger sur des opportunités de business parce que ces responsables se connaissent. Ils comptent plus que la nationalité des différents interlocuteurs.

« *La question que vous devez soulever est : « Est-ce qu'il est plus difficile pour un outsider de se faire accepter comme membre du réseau que pour un interne ? »[...] Cela ne dépend pas de la nationalité. Cela dépend si vous avez un réseau au sein du siège du groupe ou si vous n'en avez pas, et dans quelle mesure le réseau que vous avez là est bon [...] C'est la clé. Et les relations ne sont pas une question de connaissance. Les relations sont une question de combien de temps vous avez passé avec ces personnes*⁹ » (Directeur Pays de l'Allemagne).

Cependant, les relations entre les filiales sont limitées. Le siège reste au centre des relations dans la FMN. Tout d'abord, les zones géographiques organisent des séminaires de zone où les directeurs pays peuvent échanger mais cela dépend du degré d'homogénéité entre les pays de la zone. Le responsable d'une zone joue alors un rôle important en matière de circulation d'informations. Il est à la fois le relais de l'information de la division ou du central vers la filiale, et le filtre pour l'information demandée par la division et le central aux filiales. D'un côté, il empêche le siège de mettre une pression trop forte aux filiales. D'un autre côté, c'est « *la voix des pays, la voix des clients vis-à-vis du central* » (Directeur Pays de la Suède). Ensuite, les filiales ont des liens directs avec les fonctions centrales, notamment Produits & Technologies et Clients & Marchés. Ces fonctions fournissent une grande expertise aux filiales et inversement, elles recherchent des best practices dans les pays et se déplacent pour rencontrer les individus.

Ainsi, la zone géographique et les fonctions centrales ont toutes deux des relations avec les filiales. Elles contribuent au développement des échanges entre les filiales, spécialement dans le transfert des connaissances. Cependant, les échanges entre les filiales (en direct) sont plus liés aux réseaux personnels tissés par les managers. Précisons que ces relations directes entre filiales restent peu développées et varient selon les réseaux des individus.

⁹ Traduction de : “*The question you should raise is: "Is it more difficult for an outsider to get into the network than for an internal?"[...]It's not depending on the nationality. It's depending on if you have a network within the group headquarters or if you don't, how good is the network you have there [...] That's the key. And relationships are not a question of knowledge. Relationships is a question of how many times you have spent with those guys*” (Directeur Pays de l'Allemagne).

3.1.6. Absence de différenciation entre les filiales dans le groupe

Les relations siège-filiales sont uniformes au sein du groupe. Il y a le même niveau de contrôle par les résultats et par la socialisation et les réseaux pour toutes les filiales.

Les divisions et zones géographiques ont la même organisation. La seule différence porte sur le degré d'homogénéité entre les pays d'une zone. Cela implique des différences dans les niveaux de relations entre les filiales (pour la partie des relations organisée par la zone) et des différences dans la composition des zones (effectif et fonctions).

Les fonctions centrales accordent la même importance à toutes les filiales. Cependant, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, ces fonctions impliquent plus systématiquement les grands pays tandis que les autres pays sont représentés par leurs zones. Enfin, la filiale France (localisée dans le même pays que le siège) a le même statut que les autres pays.

Les résultats relatifs au cas Elect sont résumés par le tableau suivant.

Dimensions	Caractéristiques d'Elect
Gestion de l'arbitrage intégration globale / réactivité locale	Prise en compte des enjeux locaux et globaux Compte tenu de l'existence d'usines locales et globales Compte tenu de l'existence des clients locaux et globaux
Stratégie	Autonomie des filiales limitée : un processus top-down Implication de certaines filiales dans le processus stratégique
Mécanismes de coordination et de contrôle	Haut niveau de contrôle par les résultats Haut niveau de contrôle par la socialisation et les réseaux : expatriation et politique de transfert international développées, et importance des réseaux personnels Relations latérales limitées
Existence ou absence d'une différenciation interne	Pas de différenciation interne, uniformité des relations siège-filiales au sein du groupe

Tableau 3: Synthèse des résultats du cas Elect

3.2. LE CAS DE PUBLICOM

Publicom est une firme multinationale française qui opère dans le secteur de la publicité et de la communication. Elle est présente dans plus de 100 pays avec une répartition mondiale de ses filiales. C'est une entreprise d'origine familiale, qui existe depuis le début du siècle dernier. Elle se développe principalement par acquisitions.

3.2.1. Une multinationale organisée par réseaux

Publicom est organisée en réseaux et chacun de ces réseaux gèrent ses propres marques (ou clients). Les fonctions de support telles que le juridique, la finance se situent au niveau central

et sont communes à l'ensemble des divisions. Tous les réseaux agissent de manière indépendante et n'ont aucun lien entre eux car ils gèrent des clients potentiellement en concurrence. Chaque réseau suit le principe suivant : l'interdiction de gérer la campagne de communication d'un concurrent de ses clients. Un réseau a ses propres filiales (ou agences) réparties partout dans le monde. Il peut y avoir plusieurs filiales dans un même pays mais elles sont sous la responsabilité de différents réseaux et n'ont aucun lien entre elles. Chaque réseau est divisé en zones géographiques : Europe du Sud, Europe du Nord, Moyen Orient & Scandinavie, Asie-Pacifique, Amérique Latine et Amérique du Nord.

3.2.2. La gestion des marques locales et globales : l'accent mis sur l'intégration globale et la réactivité locale

Publicom a des clients locaux qui sont localisés dans un seul pays. Le groupe gère également des marques globales, pour les clients qui ont des activités dans plusieurs pays. Il a développé une fonction spécifique pour gérer les marques globales : le patron de marque (« *Worldwide Account Director* » ou WAD). 20-30 marques¹⁰ sont ainsi gérées au niveau global. Le rôle du WAD est de contrôler et de prendre toutes les décisions relatives au client global.

« Notre rôle est de superviser dans le monde entier les communications des marques que nous gérons pour le groupe [client] ; Il y a une personne [...] qui est chargée de défendre les intérêts du client partout dans le monde et d'être absolument certain que ce que tout ce que nous développons est en cohérence parfaite avec les stratégies de communication, les stratégies marketing décidées par le client » (Patron de la marque globale X).

Le WAD a une autorité sur le budget de la marque sans avoir une autorité hiérarchique sur les directeurs pays. Il s'agit plus d'une influence que d'un pouvoir hiérarchique. Le WAD a des correspondants de marque dans toutes les agences qui s'occupent du client. Ces personnes dépendent hiérarchiquement du directeur de la filiale et commercialement du WAD. Leurs objectifs annuels, leurs salaires et leurs bonus sont décidés en concertation entre les deux responsables. En cas de désaccord, un arbitrage est réalisé au niveau central.

Pour les marques globales, il y a un ensemble de méthodes que toutes les agences doivent respecter. L'autonomie est donc réduite et varie selon l'organisation de l'entreprise cliente. En effet, si, dans la multinationale cliente, la marque est gérée centralement, le pouvoir du WAD sera plus fort, tandis que si le client adopte une organisation décentralisée, alors les agences

¹⁰ Le terme de marque est ici utilisé de manière simplifiée. Un client peut avoir plusieurs marques, au-dessus desquelles il y a une marque ombrelle. Par marque, nous parlons ici de cette marque ombrelle.

locales de Publicom auront plus d'autonomie. Pour les marques locales, les pays ont une totale autonomie.

« Si je parle aux Arabes de mon pays, un Américain ne peut pas me dire ce que je dois leur dire. Je fais ma propre recherche et je découvre ce qu'ils recherchent et je crée la publicité qui répond à leurs besoins. [...] Si c'est une marque mondiale [...], je ne peux pas créer une publicité qui est en conflit avec la stratégie mondiale de la marque. Je peux uniquement modifier l'exécution mais elle sera au sein de la même stratégie. Donc, c'est comme ça que le centre contrôle mes créations. En m'obligeant à utiliser le positionnement mondial d'une marque particulière. Mais, ils ne regardent pas l'exécution de mon marché local parce qu'ils ne comprennent pas celui-là. [...] Je crée localement¹¹ » (Directeur de filiale de Dubaï).

Ainsi, une organisation par WAD vient en complément d'une organisation "classique" par pays. Les enjeux d'intégration globale et de réactivité locale sont simultanément pris en compte à travers l'accent mis sur les clients globaux (avec la mise en place centralisée des méthodes et processus de travail) et sur les clients locaux (qui conduit à une décentralisation des décisions aux pays).

Pour aller plus loin, il est pertinent de noter que la gestion des clients (locaux et globaux) est au centre de l'organisation de Publicom. Le groupe se caractérise même par une adaptation « *client par client* ».

« On fait un métier d'artisans et de prototypes. On ne fabrique pas en série, non. Nous, on est dans la fabrication de prototypes. On fait un prototype et puis, une fois qu'il est fabriqué, c'est bon, on passe à autre chose et on fait un autre prototype qui ne ressemble pas au précédent. [...] Ce n'est pas l'expression anglo-saxonne: "One size fits all." Ce n'est pas ça du tout. Et pourquoi est-on souvent confrontés à des situations assez particulières, assez différentes ? Parce que c'est un métier d'hommes. Nous, notre métier, c'est des hommes. L'usine, [...] dans une agence de communication, c'est les créatifs. C'est des hommes » (Responsable géographique).

3.2.3. Une autonomie croissante des filiales en ayant la coordination d'une région : le cas de la filiale du Maroc

La filiale du Maroc a essentiellement des clients globaux, avec comme ambition de développer sa propre clientèle locale. De plus, elle a depuis peu un rôle d'interface entre plusieurs agences, selon une base régionale. En effet, les campagnes internationales sont développées au Maroc et appliquées en Afrique. Ainsi, l'agence marocaine est à la fois une filiale et un siège régional avec un rôle de coordination de sa zone.

¹¹Traduction : "If I'm talking to the Arabs in my country, an American cannot tell me what to tell them. I do my own research and I discover what they are looking for and I create advertising that answers their needs. [...] If it's a worldwide brand, [...], I cannot create advertising that is in conflict with the worldwide strategy of the brand. I can only change the execution but it is going to be within the same strategy. So that's how the centre controls my creative. By forcing me to use the worldwide positioning of a certain brand. But they do not see the execution of the local market because they will not understand that. [...] I create locally" (Directeur de filiale de Dubaï).

« J'ai une double casquette. J'ai une première casquette qui est d'être patron de l'agence [Publicom] Maroc. Donc à tous les titres. A la fois vis-à-vis de nos clients et sur le plan financier. J'ai des comptes à rendre en fin d'année. J'ai des bénéficiaires à dégager. Et puis, d'un point de vue opérationnel, j'ai un rôle de coordination de tous les besoins de nos clients dans la région. Et de reporting au siège, évidemment, de tout ce qui est développé dans la zone pour laquelle on est responsable » (Directeur de la filiale du Maroc).

La filiale du Maroc n'a pas de responsabilité hiérarchique au niveau de sa zone, mais elle dispose d'une autorité opérationnelle sur les campagnes. Il s'agit pour elle de s'assurer que les choix de chaque pays de la zone sont cohérents avec les consignes données par les WAD. Elle agit donc comme un « hub » régional, à travers une délégation de pouvoir du siège à la filiale pour superviser la zone.

3.2.4. Un haut niveau du contrôle par les résultats : un processus budgétaire top-down

Toutes les filiales sont soumises à un strict processus de reporting. Les objectifs sont fixés au niveau central, à travers un système d'information unique. Les filiales sont libres dans les moyens pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit plus d'un contrôle portant sur la performance que sur le comportement. Le responsable financier de la filiale est rattaché hiérarchiquement au responsable de l'agence et fonctionnellement au responsable financier central, dans le cadre d'une organisation matricielle. Ainsi, la différenciation entre les filiales se fait au niveau commercial, tandis que la dimension financière est totalement centralisée et commune à toutes les filiales.

3.2.5. Les relations entre les filiales : le rôle de la zone géographique et des WAD

Les filiales ont des relations avec les WAD, les zones géographiques mais peu les unes avec les autres. En effet, les filiales peuvent échanger directement les unes avec les autres à travers des contacts personnels, même si, dans la plupart des cas, elles préfèrent passer par le siège.

Les échanges organisés par la zone sont essentiellement dans le domaine de la prospection de nouveaux clients. Ces échanges se déroulent également au niveau global et une filiale peut recevoir des sollicitations directes. Cependant, elle est principalement contactée par le département central « *new business* » situé à Paris de la part d'une autre filiale. Ainsi, le siège est au centre de ces relations. De plus, une filiale peut solliciter de l'aide au siège. Cela peut se traduire par l'envoi d'experts (du siège ou d'autres agences), pour une durée de quinze

jours en vue de diffuser un savoir-faire à la filiale. Cela reste tout de même exceptionnel et rare, uniquement pour organiser une prospection importante.

De plus, les WAD voyagent dans le monde entier, même dans les pays lointains. Ils accordent une égale importance à toutes les filiales. En effet, les plus grandes agences méritent leur attention compte tenu de leur contribution à la performance du groupe. Les plus petites agences ont besoin de plus de soutien de la part du siège. Le rôle d'un WAD est d'informer les filiales sur la stratégie décidée par le client. Il organise pour cela des réunions une fois par an avec tous ses correspondants de marque basés dans les filiales. Une formation spécifique peut être organisée dans un pays ou au niveau d'une zone lorsque la FMN remporte un nouveau contrat. Ainsi, le WAD est un intermédiaire entre l'organisation et le client. Il cherche à développer des relations de confiance avec le management de la FMN cliente. Il collecte de l'information provenant de ces contacts externes et les diffuse à son organisation. En ce sens, les relations externes entre le WAD et la FMN cliente influencent ses relations dans la FMN.

3.2.6. Un management de filiales essentiellement local et le développement d'une culture d'entreprise commune

Les agences sont gérées par du personnel local. La politique d'expatriation est limitée. Cependant, lorsqu'une agence est intégrée dans la FMN, un dirigeant étranger (pas nécessairement français) peut être envoyé dans le cas d'un manque de compétences dans le pays. Cela reste toutefois limité au dirigeant de la filiale et avec l'objectif de former des locaux pour prendre le relais par la suite. Le transfert de managers d'une agence à une autre est également limité et se développe uniquement du fait des initiatives personnelles des individus.

De plus, une agence locale se doit d'avoir « *l'ADN de Publicom* ». Elle doit être une agence avec « *l'âme d'une agence Publicom* » (Directeur de la filiale de Belgique). Cet élément est en relation avec le fait que les individus font carrière dans le groupe. Le développement d'une culture d'entreprise se fait *via* le transfert de valeurs partagées et est en lien avec l'histoire du groupe et le fait que Publicom est encore une entreprise familiale. Cette culture est caractérisée par la place donnée au consensus et l'absence de procédures.

3.2.7. Des relations différenciées compte tenu de la nature des clients : locaux ou globaux

Une filiale est caractérisée par la répartition de son activité entre clients locaux et globaux. En moyenne, environ 50% de l'activité d'une filiale provient de ses clients locaux, 50% de ses clients globaux même si cela peut varier d'une filiale à l'autre. Or, les relations siège-filiales varient selon que l'on s'intéresse aux marques locales ou globales. Pour les marques locales, les filiales ont une grande autonomie, et les relations siège-filiales portent uniquement sur les questions financières, et à travers des liens hiérarchiques. Pour les marques globales, le statut de la filiale varie selon son implication dans le développement des campagnes internationales de communication. Deux types de filiales existent alors, selon chaque client global : soit elles adaptent uniquement la communication internationale décidée ailleurs (au siège et dans certaines filiales), soit elles participent à la création mondiale. Dans ce second cas, la filiale devient un centre international d'excellence pour la marque considérée. Ainsi, la filiale est une « *lead agency* » ou pas pour chaque marque globale.

Les relations siège-filiales sont donc différenciées. Les agences ayant principalement des clients locaux sont plus autonomes que celles ayant des clients globaux. De plus, une agence peut être « *lead* » et alors être impliquée dans la création de la campagne internationale d'une marque globale ou elle peut seulement mettre en place la stratégie décidée dans d'autres pays.

Les résultats relatifs au groupe Publicom sont résumés par le tableau suivant.

Dimensions	Caractéristiques de Publicom
Gestion de l'arbitrage intégration globale / réactivité locale	Prise en compte des enjeux locaux et globaux Compte tenu de l'existence des clients locaux et globaux
Stratégie	Décentralisée au niveau des filiales pour les clients locaux Concept de "lead agency" pour les clients globaux : participation à la stratégie globale de la marque
Mécanismes de coordination et de contrôle	Haut niveau de contrôle des résultats Contrôle par la socialisation avec la diffusion de valeurs partagées Relations latérales limitées
Existence ou absence de différenciation interne	Uniformité des relations siège-filiales pour la dimension financière Différenciation selon la répartition des clients locaux/globaux des filiales, et si la filiale est « lead » ou pas pour chaque client global

Tableau 4: Synthèse des résultats du cas Publicom

4. DISCUSSION

Nous discutons maintenant des résultats obtenus. Il s'agit de confronter le cas des deux FMN étudiées au cadre théorique présenté. Cette discussion met également en évidence les différences entre les deux groupes.

4.1. DES FMN PROCHES DES MODELES EN RESEAU EN SE PRENANT EN COMPTE LES ENJEUX GLOBAUX ET LOCAUX

Les deux FMN étudiées se rapprochent des conceptualisations en réseau d'après leur gestion de l'arbitrage intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987). En effet, elles tentent de dépasser l'opposition global *versus* local en prenant en compte à la fois les tensions de réactivité locale et d'intégration globale. En cela, les deux groupes confirment la nécessité d'avoir une gestion des dualités (Evans et Doz, 1989). Ils nous montrent la complexité de la FMN, comme mis en évidence Doz et Prahalad (1991) et Ghoshal et Westney (1993), du fait des caractéristiques de la FMN de multidimensionnalité, d'hétérogénéité ou d'interdépendance.

La double prise en compte des tensions locales et globales peut être expliquée par deux facteurs dans le cas du groupe Elect : l'existence d'usines locales et globales, et les relations entretenues avec les clients locaux et globaux. La nature des clients influence également les relations siège-filiales dans le groupe Publicom. En effet, la présence à la fois de clients locaux et globaux conduit au développement d'une gestion parallèle et la mise en place d'une organisation matricielle. D'un côté, les FMN doivent tenir compte des spécificités des marchés locaux ce qui justifie une gestion décentralisée. D'un autre côté, ils doivent adopter une organisation centralisée pour répondre aux attentes des clients internationaux.

Ce résultat illustre l'intérêt d'intégrer les recherches sur la gestion des grands comptes pour comprendre la gestion de l'arbitrage intégration globale/réactivité locale. En effet, Birkinshaw, Toulan and Arnold (2001) mettent en évidence l'enjeu de la gestion des clients globaux au niveau organisationnel. Prendre en compte les grands comptes constitue même pour les auteurs une « *innovation organisationnelle*¹² » (p233), et les FMN ont besoin d'adapter leur organisation à cette évolution environnementale. Montgomery et Yip (1999)

¹² Traduction de Birkinshaw, Toulan et Arnold (2001) : « *organizational innovation* » (p233).

définissent la gestion des clients globaux comme « *une forme et un processus organisationnels dans les firmes multinationales par lesquels les activités dans le monde servant une multinationale cliente donnée sont coordonnées centralement par une personne ou une équipe au sein de la firme vendeuse*¹³ » (p10).

Ainsi, notre recherche montre l'importance de la gestion des clients internationaux. Nous allons plus loin en mettant l'accent sur le besoin d'intégrer la gestion des grands comptes en complément d'une gestion décentralisée des clients locaux.

4.2. L'UTILISATION DES MECANISMES DE COORDINATION ET DE CONTROLE

Elect et Publicom tendent vers les organisations en réseau en gérant à la fois les tensions d'intégration globale et de réactivité locale. Elles adoptent également des mécanismes de coordination et de contrôle cohérents avec les conceptualisations en réseau.

Les deux FMN ont un niveau élevé de contrôle par les résultats (Martinez & Jarillo, 1989, 1991; Mintzberg, 1979; Ouchi, 1979). En effet, le processus budgétaire est strict dans les deux cas suivant une démarche centralisée (top-down). De plus, le siège laisse une grande liberté aux filiales dans l'atteinte des objectifs fixés, avec un contrôle du comportement limité. Le contrôle bureaucratique impersonnel est peu utilisé.

De plus, les deux FMN ont un niveau élevé de contrôle par la socialisation et les réseaux (Harzing, 1999 ; Harzing et Noorderhaven, 2006b). Plus précisément, elles cherchent à développer une culture de groupe commune. A Elect, le moteur de ce développement est l'envoi d'expatriés (français et de tierce nationalité) associé à une forte mobilité internationale. L'expatriation est bien développée et suit principalement un objectif de socialisation (Edström et Galbraith, 1977) et non un objectif de contrôle ou de recherche de compétences. Les expatriés développent leurs propres réseaux personnels, qui sont favorisés par la forte mobilité internationale des managers. et le fait que les individus font carrière dans le groupe. Ces réseaux permettent le développement des échanges entre filiales directement. A Publicom, le développement de la culture passe par des valeurs partagées, qui résultent de l'histoire du groupe et sont influencées par le Président Directeur Général du groupe.

¹³ Traduction de Montgomery et Yip (1999) : « *an organizational form and process in multinational companies by which the worldwide activities serving a given multinational customer are coordinated centrally by one person or team within the supplying company* » (p10).

Contrairement à Elect, les réseaux inter-personnels sont peu efficaces du fait du nombre réduit d'expatriés dans les filiales et d'une politique de mobilité internationale peu développée.

Ainsi, dans les deux cas étudiés, les mécanismes de coordination et de contrôle principaux sont le contrôle par les résultats et le contrôle par la socialisation et les réseaux. Ces mécanismes sont donc à prendre en compte dans une démarche complémentaire et non de substitution (Harzing, 1999). De plus, l'utilisation de mécanismes informels (Martinez & Jarillo, 1989, 1991) (comme la socialisation et les réseaux) est cohérente avec les modèles en réseau. Cependant, dans les deux FMN, les relations latérales sont peu développées. Les filiales préfèrent plutôt passer par le siège (au niveau régional ou par les fonctions) qui met alors en relation les filiales les unes avec les autres. Or, l'absence de multiples liaisons dans tous les sens au sein de la FMN s'oppose aux conceptualisations en réseau.

4.3. LA PLACE DE LA STRATÉGIE

Nous avons montré dans quelle mesure les FMN étudiées se rapprochaient des modèles en réseau. Cependant, l'étude de la stratégie limite ce positionnement, au moins pour le cas d'Elect. En effet, dans ce groupe, la stratégie est centralisée et l'autonomie des filiales est réduite. Ce résultat est contradictoire avec le positionnement du groupe comme une organisation en réseau. En effet, dans les modèles en réseau, la stratégie est décidée de manière collaborative entre le siège et les filiales. Or, à Elect, les filiales sont de simples exécutants de la stratégie décidée centralement. Cependant, au-delà du degré d'autonomie des filiales, il est intéressant de prendre en compte d'autres éléments de la stratégie. Tout d'abord, les filiales peuvent être impliquées dans le processus de prise de décision stratégique, même si la décision finale est prise au niveau central. Ensuite, il est pertinent de prendre en compte la perception des filiales sur le processus de prise de décision.

Ainsi, à Elect, certaines filiales (les plus importantes) sont impliquées dans le processus de prise de décision, les autres étant représentées par leurs zones géographiques. De plus, la perception des filiales sur la stratégie est positive. Elle peut s'expliquer en mobilisant le concept de justice procédurale, tel que défini par Kim et Mauborgne (1991 ; 1993). En effet, le siège a une bonne connaissance des situations locales, du fait de la forte mobilité internationale et de la localisation des zones géographiques dans les pays. Le siège communique avec les filiales sur les décisions prises, grâce notamment aux réseaux de managers. Enfin, les filiales peuvent discuter des décisions prises, parce que le directeur pays reste une position influente dans le groupe.

De plus, Publicom nous donne une bonne illustration de l'ambiguïté dans la définition même de la stratégie, telle que mise en évidence par Birkinshaw (2001). Selon cet auteur, la stratégie d'une filiale se définit par deux composantes : le positionnement marché et le développement des ressources. Le positionnement marché fait de plus en plus l'objet d'une centralisation compte tenu d'un environnement mondial interdépendant. L'élément sur lequel porte l'autonomie des filiales est alors le développement des ressources encourageant la prise d'initiatives et le fait d'être entrepreneurial. Le cas de Publicom confirme cette proposition. En effet, l'exemple de la filiale du Maroc montre le gain d'autonomie de la filiale par le développement de ses ressources et compétences. Cette filiale tient un rôle plus important dans le groupe dans le cadre d'un développement régional. L'importance de la régionalisation est ainsi mise en exergue (Ghemawat, 2003 ; Rugman et Verbeke, 2004 ; Rugman, 2005). C'est un moyen pour la filiale d'accroître son pouvoir dans le groupe en développant ses ressources.

4.4. UNE DIFFERENCIATION INTERNE DANS LES FMN?

La différenciation interne est une caractéristique des modèles en réseau. Cependant, Publicom est caractérisée par une différenciation interne tandis qu'Elect a des relations uniformes selon ses filiales.

Publicom tend vers un système différencié de relations (Bartlett et Ghoshal, 1991), mais selon ses clients. Il est possible de classer les filiales de Publicom à partir de la typologie présentée dans notre revue de littérature. Les filiales ayant uniquement des clients locaux se rapprochent du type « entité totalement indépendante » (White et Poynter, 1984 ; Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991), excepté pour la dimension financière qui est centralisée. Les filiales ayant des clients globaux sont divisées en deux catégories : les agences « lead » qui se rapprochent du type « contributeur au groupe » (Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991) ou même « mandat global » (White et Poynter, 1984 ; Gupta et Govindarajan, 1991 ; Birkinshaw, 1996) et les autres filiales (non « lead ») qui tendent vers le type « exécutant du siège » (Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991). Par rapport aux typologies existantes, Publicom a une spécificité : les catégories dégagées varient selon les clients globaux. En effet, la classification des filiales ne s'appréhende pas globalement (*per* filiale) mais diffère d'un client global à un autre.

Elect a établi des relations uniformes pour toutes ses filiales, contrairement aux conceptualisations en réseau. Les filiales d'Elect sont proches du type « exécutant du siège » (Bartlett et Ghoshal, 1986, 1991 ; Gupta et Govindarajan, 1991). Cela s'explique par la recherche d'une équité interne et un objectif de socialisation. Compte tenu de ces caractéristiques, le groupe tend vers le « *modèle des valeurs partagées* » (Nohria et Ghoshal, 1994).

Enfin, des facteurs permettent de comprendre les choix organisationnels réalisés. Tout d'abord, le secteur d'activité aurait pu avoir un impact (Yip, 1989) mais le même choix en matière de gestion de l'arbitrage local/global a été réalisé par les deux FMN étudiées. Les deux entreprises ont toutes deux une répartition mondiale de leurs filiales, cependant la distinction entre les pays développés et les pays émergents (telle que mise en évidence par Ramamurti (2004) ou Meyer (2004)) ne semble pas être une source de différenciation interne. Cela se comprend par le fait que les deux groupes s'attachent plus à produire une cohérence interne en diffusant des valeurs communes aux filiales. Les différences selon les filiales sont plus liées à la stratégie de la FMN. Une stratégie de spécialisation centrée sur ses métiers permet de comprendre l'absence de différenciation interne d'Elect tandis que la distinction selon les filiales (selon la nature des clients et en fonction de leur participation aux campagnes de communications internationales) semble être l'élément principal de différenciation interne de Publicom. Ainsi, les choix stratégiques opérés permettent de comprendre les relations siège-filiales choisies par les groupes. La culture de l'entreprise est un élément important pour les deux FMN car elles sont toutes deux le produit d'une histoire ancienne. Toutefois, elle se développe à travers des moyens différents (socialisation et réseaux personnels ou uniquement valeurs partagées) et conduit ou non à des différences au sein du groupe selon les filiales.

CONCLUSION

Nos résultats mettent en évidence le développement des modèles en réseau (en opposition aux modèles centralisés et décentralisés) et la diversité au sein de ces modèles. Les deux FMN étudiées prennent simultanément en compte les enjeux d'intégration globale et de réactivité locale compte tenu de l'existence de clients globaux et locaux. Elles utilisent un contrôle par la socialisation et les réseaux (associé à un contrôle par les résultats) ce qui est cohérent avec les conceptualisations en réseau. Cependant, les relations entre les filiales ne sont pas si

développées dans les deux FMN, contrairement aux approches en réseau. En effet, le siège semble être au centre des relations entre les différentes entités du groupe.

Des contradictions demeurent quant à leur positionnement comme organisations en réseau. Tout d'abord, la place de la stratégie varie selon les groupes. Dans un des groupes, les filiales sont autonomes dans la gestion de leurs clients locaux (à l'exception des questions financières) alors qu'elles restent soumises à une gestion centralisée des clients globaux. De plus, un gain d'autonomie pour une filiale peut se faire par le développement de ses ressources à travers une expansion régionale. Dans l'autre FMN étudiée, la stratégie est centralisée, contrairement aux approches en réseau. Il est pertinent d'aller plus loin que le simple niveau d'autonomie en incluant l'implication des filiales dans le processus de prise de décision et la perception des filiales de la stratégie (à travers le concept de justice procédurale). Ensuite, la première FMN a des relations uniformes entre ses filiales tandis que la seconde FMN a des liens différenciés. Cependant, cette différenciation est influencée par les relations avec les clients. En effet, les rôles de filiales ne sont pas tenus globalement (*per* filiale) mais varient d'un client international à un autre.

Au final, les différences entre les deux FMN questionnent le degré d'homogénéité au sein des modèles en réseau. Les modèles en réseau ne sont pas homogènes et les deux FMN sont plus proches de la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991) ou de la géocentrique (Perlmutter, 1969 ; Heenan et Perlmutter, 1979) que de la métanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001). En effet, les transnationales cherchent à combiner l'intégration globale et la réactivité locale, en organisant les liens entre les filiales nationales. En opposition, les métanationales remettent en causes les frontières des entités de la FMN. Pour Doz, Santos et Williamson (2001), l'importance que la transnationale donne aux filiales nationales freine le potentiel d'exploitation des innovations au niveau mondial car les managers sont centrés sur la performance de la filiale comme un centre de profit autonome. Or, dans les deux cas étudiés, la filiale nationale reste un élément important de l'organisation et le directeur de la filiale tient une place influente dans le groupe. En cela, les deux FMN sont proches du modèle transnational.

De plus, les relations entre les modèles en réseau et la différenciation interne ne sont pas si claires. En effet, il est possible d'avoir une FMN qui se définit comme un réseau différencié de filiales (le cas de Publicom). Mais, il est également possible d'avoir des FMN qui prennent en compte les enjeux locaux et globaux et utilisent des mécanismes informels, tout en ayant

des relations uniformes entre ses filiales (avec même une centralisation de sa stratégie) (le cas d'Elect). Cette FMN reste tout de même plus proche d'un modèle en réseau que des autres conceptualisations (centralisée ou décentralisée) car elle est caractérisée par des relations de coopération entre le siège et ses filiales.

Nous supposons alors que, contrairement à une vision des relations siège-filiales conflictuelles (une approche "*us versus them*" (Roth et Morrison, 1992)), les modèles en réseau sont tout d'abord caractérisés par des relations de coopération. Ces relations peuvent, d'un côté, se traduire par des contributions différenciées de ses filiales. D'un autre côté, elles peuvent donner lieu à une prise de décision centralisée et des relations uniformes, en profitant d'une perception positive des filiales, grâce à l'utilisation d'outils comme la justice procédurales et/ou les valeurs partagées.

Ainsi, les recherches sur les relations siège-filiales se caractérisent par un consensus sur l'existence du développement des approches en réseau. Cela les conduit à s'intéresser plus à la place de la filiale dans le groupe et à adopter comme unité d'analyse la filiale (et non plus la FMN dans son ensemble). En s'intéressant à la FMN dans son ensemble dans le cadre des approches en réseau, notre recherche apporte une contribution. Ensuite, la littérature a donné lieu à peu de discussion sur l'homogénéité des entreprises en réseau (hormis la distinction entre la transnationale et la métanationale de Doz, Santos et Williamson (2001)). Or, les résultats de notre étude donnent des éléments sur la diversité au sein des conceptualisations en réseau qui méritent d'être approfondis dans le cadre de travaux ultérieurs.

Comme toute recherche, notre étude a des limites. Tout d'abord, l'arbitrage entre les enjeux locaux et globaux soulève des interrogations quant à son évolution dans le temps. Une approche dynamique nous donnerait des éléments sur les mouvements du pendule entre les deux dualités extrêmes (si l'on reprend la métaphore d'Evans et Doz (1989)). Une recherche longitudinale comme celle de Malnight (1996) pourrait être conduite. Ensuite, nous avons étudié deux cas d'entreprises dans un souci de comparaison. Les résultats de cette étude devraient être étendus à d'autres FMN dans le cadre de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J. et HUAULT I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, No. 2, pp.5-31.
- BARTLETT C. A. et GHOSHAL S. (1986), « Tap your subsidiaries for global reach », *Harvard Business Review*, Vol.

- BARTLETT C. A. et GHOSHAL S. (1987), « Managing across borders : new strategic requirements », *Sloan Management Review*, Vol.
- BARTLETT C. A. et GHOSHAL S. (1991), *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation.
- BIRKINSHAW J. (1996), « How multinational subsidiary mandates are gained and lost », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.467-495.
- BIRKINSHAW J. (2001), « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans RUGMAN A. M. et BREWER T. (eds), *Oxford handbook of international business*, Oxford University Press.
- BIRKINSHAW J. et HOOD N. (1998a), « Introduction and Overview », dans BIRKINSHAW J. et HOOD N. (eds), *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire : Macmillan.
- BIRKINSHAW J. et HOOD N. (1998b), *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Houndmills, Basingstoke.
- BIRKINSHAW J., HOOD N. et JONSSON S. (1998), « Building firm-specific advantages in multinational corporations : the role of subsidiary initiative », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 3, pp.221-241.
- BIRKINSHAW J., TOULAN O. et ARNOLD D. (2001), « Global account management in multinational corporations : theory and evidence », *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, pp.231-248.
- BIRKINSHAW J. M. et MORRISON A. J. (1995), « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.723-753.
- BLAU P. M. et SCOTT W. R. (1962), *Formal organizations*, Chandler.
- CHILD J. (1972), « Organization structure and strategies of control : a replication of the Aston study », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp.163-177.
- CHILD J. (1973), « Strategies of control and organizational behavior », *Administrative Science Quarterly*, Vol., pp.1-17.
- DENIS J.-P. et TANNERY F. (2002), « L'architecture des systèmes de contrôle de la stratégie dans les groupes », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 5, No. 3, pp.69-114.
- DÖRRENBÄCHER C. et GAMMELGAARD J. (2006), « Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters–subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries », *Journal of International Management*, Vol. 12, pp.266–283.
- DOZ Y. L. et PRAHALAD C. K. (1991), « Managing DMNCs : a search of a new paradigm », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.145-164.
- DOZ Y. L., SANTOS J. et WILLIAMSON P. (2001), *From global to metanational*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- EDSTRÖM A. et GALBRAITH J. R. (1977), « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.248-263.
- EVANS P. E. et DOZ Y. L. (1989), « The dualistic organization », dans EVANS P. E., *et al.* (eds), *Human resource management in international firms*, Mac-millan Press, London, pp.219-242.
- FRANKO L. G. (1976), *The European multinationals : a renewed challenge to American and British big business*, Greylock.
- GATES S. R. et EGELHOFF W. G. (1986), « Centralization in the headquarters-subsidiary relationships », *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, pp.71-92.
- GHEMAWAT P. (2003), « Semiglobalization and international business strategy », *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 2, pp.138-152.
- GHOSHAL S. et NOHRIA N. (1989), « Internal differentiation within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp.323-337.
- GHOSHAL S. et BARTLETT C. A. (1990), « The multinational corporation as an interorganizational network », *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.603-625.
- GHOSHAL S. et WESTNEY D. E. (1993), « Introduction and overview », dans GHOSHAL S. et WESTNEY D. E. (eds), *Organization theory*

- and the multinational corporation, Saint Martin's Press, New York.
- GUPTA A. K. et GOVINDARAJAN V. (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp.768-792.
- GUPTA A. K. et GOVINDARAJAN V. (2000), « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.473-496.
- HARZING A.-W. et NOORDERHAVEN N. (2006a), « Geographical distance and the role and management of subsidiaries: the case of subsidiaries down-under », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, pp.167-185.
- HARZING A.-W. et NOORDERHAVEN N. (2006b), « Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles », *International Business Review*, Vol. 15, pp.195-214.
- HARZING A.-W. et NOORDERHAVEN N. (2008), « Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect », *communication à EURAM Conference*, Ljubljana.
- HARZING A.-W. K. (1999), *Managing the multinationals : an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- HARZING A. W. et SORGE A. (2003), « The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises : worldwide and European perspectives », *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, pp.187-214.
- HEDLUND G. (1981), « Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters subsidiary relations in Swedish MNCs », dans OTTERBECK L. (ed.) *The management of headquarter subsidiary relations in Multinational Corporations*, Gower, Aldershot, pp.25-78.
- HEDLUND G. (1986), « The hypermodern MNC - A heterarchy? », *Human Resource Management*, Vol. 25, pp.9-35.
- HEDLUND G. (1994), « A model of knowledge management and the N-Form corporation », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.73-90.
- HEENAN D. et PERLMUTTER H. (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- HENNART J.-F. (1993), « Control in multinational firms : the role of price and hierarchy », dans GHOSHAL S. et WESTNEY D. E. (eds), *Organization theory and the multinational corporation*, St Martin's Press.
- JARILLO J. C. et MARTINEZ J. I. (1990), « Different roles for subsidiaries : the case of multinational corporations in Spain », *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, pp.501-512.
- JOSSERAND E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Vuibert.
- KIM W. C. et MAUBORGNE R. A. (1991), « Implementing global strategies : the role of procedural justice », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp.125-143.
- KIM W. C. et MAUBORGNE R. A. (1993), « Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, pp.502-526.
- MALNIGHT T. W. (1996), « The transition from decentralized to network-based MNC structures : an evolutionary perspective », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 1, pp.43-65.
- MARTINEZ J. I. et JARILLO J. C. (1989), « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.489-514.
- MARTINEZ J. I. et JARILLO J. C. (1991), « Coordination demands of international strategies », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.429-444.
- MEYER K. E. (2004), « Perspectives on multinational enterprises in emerging economies », *Journal of International Business Studies* Vol. 35, pp.259-276.
- MILES M. B. et HUBERMAN A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives de boeck* (2ème édition), *Méthodes en sciences humaines*.

- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1984), « Who should control the corporation ? », *California Management Review*, Vol. 27, No. 1.
- MONTGOMERY D. et YIP G. (1999), « Statistical evidence on global account management programs », *Thesis*, Vol. 4, pp.10-13.
- NOHRIA N. et GHOSHAL S. (1994), « Differentiated fit and shared values : alternatives for managing headquarters-subsidiary relations », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.491-502.
- O'DONNELL S. W. (2000), « Managing foreign subsidiaries : agents of headquarters, or an interdependent network? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.525-548.
- OUCHI W. G. (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.95-113.
- OUCHI W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp.833-848.
- OUCHI W. G. (1980), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp.120-142.
- PATERSON S. L. et BROCK D. M. (2002), « The development of subsidiary-management research : review and theoretical analysis », *International Business Review*, Vol. 11, pp.139-163.
- PERLMUTTER H. V. (1969), « The tortuous evolution of the multinational corporation », *Columbia Journal of World Business*, Vol., pp.9-18.
- PORTER M. (1986), « Competition in global industries : a conceptual framework », dans PORTER M. (ed.) *Competititon in global industries*, Mass : Harvard Business School Press, Boston.
- PRAHALAD C. K. et DOZ Y. L. (1987), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, The Free Press.
- PUGH D. S., HICKSON D. J., HININGS C. R. et TURNER C. (1969), « The context of organization structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp.91-114.
- RAMAMURTI R. (2004), « Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, pp.277-283.
- RICHARDS L. (2005), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications
- ROMELAER P. (2005), « L'entretien de recherche », dans ROUSSEL P. et WACHEUX F. (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de boeck, pp.101-137.
- ROTH K. et MORRISON A. J. (1992), « Implementing global strategy : characteristics of global subsidiary mandates », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.715-735.
- RUGMAN A. M. (2005), *The regional multinationals : MNEs and "global" strategic management*, Cambridge University Press.
- RUGMAN A. M. et VERBEKE A. (2004), « A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises », *Journal of International Business Studies* Vol. 35, pp.3-18.
- SZULANSKI G. (1996), « Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 No. Winter Special Issue, pp.27-43.
- TAGGART J. H. (1997), « Autonomy and procedural justice : a framework for evaluating subsidiary strategy », *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1, pp.51-76.
- THOMPSON J. D. (1967), *Organizations in action*, Mc Graw-Hill.
- TSAI W. et GHOSHAL S. (1998), « Social capital and value creation: the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp.464-476.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* Economica.
- WHITE R. E. et POYNTER T. A. (1984), « Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada », *Business Quaterly*, Vol., pp.59-69.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, Mac Millan.
- YIP G. S. (1989), « Global strategy...in a world of nations? », *Sloan Management Review*, Vol., pp.29-41.