

**Université de Limoges
Institut d'administration des Entreprises**

**THESE
En vue de l'obtention du
Doctorat ès Sciences de gestion**

Présentée et soutenue par

Athmane EL MOUDEN

5 décembre 2007

**L'IMPACT DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES
ORGANISATIONNELLES DES FMN SUR LEUR
STRATEGIE DE LOCALISATION ET LEUR
SYSTEME DE CONTROLE**

Jury

Directeur de recherche

J. C. MATHE professeur à l'université de Limoges

Rapporteurs

J. JAUSSAUD professeur à l'université de Pau et des Pays de l'Adour

C. BENAVENT professeur à l'université de Paris X

Suffragants

J. DESMAZES professeur à l'université de Tours

A. RIVET maître de conférences HDR à l'université de Limoges

REMERCIEMENTS

En début de réalisation de thèse, il y a l'angoisse de connaître ce qui ressortira d'un tel périple. Les jours s'enchaînent, la démarche se précise, les résultats prennent toute leur couleur et voilà que le document est produit, mais on a toujours du mal à croire à son existence. C'est par rapport à ce doute de notre connaissance, de notre capacité à produire, de la pertinence du travail effectué et de l'accès au terrain que l'entourage est indispensable, qu'il nous faut recueillir un écho. Pour m'avoir écouté, encouragé, réorienté, revigoré, merci à tous.

Un grand merci à mon directeur monsieur Jean Charles MATHE, pour sa présence et son écoute assidue à chaque interrogation de ma part. Sa confiance en mon projet ne s'est jamais démentie. Il m'a lue patiemment et a orienté mon cheminement lorsque c'était nécessaire. Je lui présente toute ma gratitude et ma reconnaissance.

Merci au professeur Christophe BENAVENT. Il a fait beaucoup pour cette thèse. Avec ferveur, il a su prodiguer ses conseils. Merci également, pour les précieux et très pertinents commentaires qu'il a pris soin de formuler, à la suite de la présentation de mes travaux au laboratoire CREG de l'université de Pau & des Pays de l'Adour.

Je remercie également les membres de mon jury de thèse pour leur appui et leur participation. Il s'agit de Jacques JAUSSAUD, professeur à l'IAE de Pau et membre du CREG (Centre de Recherche en Gestion) Université de Pau & des Pays de l'Adour, J. DESMAZES, professeur et directeurs de l'IAE de Tours et A. RIVET, maître de conférence HDR à l'IAE de Limoges.

Je ne saurais assez remercier les dirigeants des entreprises visitées tout au long de ma démarche doctorale. A tous ces gens ayant participé à cette exploration, et qui font encore partie de mon environnement professionnel, un très grand merci pour la constance de leur disponibilité et de leur collaboration. Les propos tenus par les membres des entreprises, dont je dois taire le nom en raison de la confidentialité promise, ont été la pierre angulaire de cette recherche.

Je profite de l'occasion pour remercier Haiba, Amelle pour leur aide relativement à la correction et à la mise en pages de ce document, et Nicolas pour son aide à l'élaboration des programmes informatiques qui sont utilisés dans la présente thèse.

Je ne saurais terminer sans saluer les nombreux amis. En particulier ceux du doctorat conjoint mais également ceux qui me permettent d'oublier le stress et les vicissitudes du doctorat. De ces amis, je citerai Gammoudi, Chantale, Moumen, et Elomari. Le dernier hommage, vous l'aurez compris reviendra à ma famille qui m'a tant supporté depuis ces longues années.

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

La mondialisation de l'économie avec l'internationalisation des marchés, le développement de nouvelles techniques d'information et de communication, la disparition des barrières géographiques et temporelles, ont donné lieu à de nouvelles formes d'organisation, des stratégies d'implantation avec le fonctionnement en réseau et de nouvelles formes de management et de contrôle.

La firme multinationale (FMN) et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. La spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions de la maison-mère.

La présente recherche se propose d'intégrer la problématique de l'influence que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation. C'est dans la perspective de cette évolution que s'inscrit notre recherche dont l'objectif était de montrer, l'organisation des rapports mère-fille.

Pour ce faire, nous démontrerons en premier lieu comment les SO des FM évoluent et comment elles influencent leurs stratégies d'expansion. En deuxième lieu, nous analyserons les interactions des SO des FM avec leurs systèmes de gestion en partant de l'hypothèse que ces derniers sont l'expression des processus de décisions et des relations de pouvoir schématisées et réglementées par les SO.

A travers le cadre d'ensemble que fournissent les stratégies d'expansion en fonction de l'évolution des structures organisationnelles, il y a un ordre de règles de pouvoir qui aident à diriger et à assurer la coordination et le contrôle des activités de l'organisation. C'est ce que nous entendons par systèmes de contrôle. Pour mieux décrire ces rapports, nous avons examiné les systèmes de pouvoir et les rapports mère-fille impliqués dans le concept centralisation et décentralisation.

DÉMARCHE THÉORIQUE

La présente recherche a adopté une démarche théorique qui a nécessité l'examen de plusieurs types de littérature théorique et empirique. Ces littératures sont liées. D'une part, les stratégies des entreprises dans le contexte international (théories de localisation) et organisationnelle (théorie de la contingence), d'autre part le processus du contrôle liée à la maison-mère (théorie de la contingence structurelle et les théories institutionnelles). Nos choix méthodologiques s'inspirent de plusieurs travaux empiriques.

La confrontation entre ces courants théoriques et empiriques a abouti à la formulation d'hypothèses de recherche et à la construction d'un modèle théorique. Ce modèle suggère que l'influence, que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leurs stratégies de localisation, est-il fonction du degré de contrôle de la maison-mère.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de notre démarche méthodologie, il s'agissait de confirmer ou d'infirmer l'évolution organisationnelle et stratégique, mise en évidence par la littérature pour justifier le mode de contrôle de la maison-mère dans un pays en développement.

Pour répondre à cette problématique, notre étude procèdera par méthode qualitative et quantitative.

L'ensemble des hypothèses de la recherche a été mis à l'épreuve sur des données empiriques des FMN françaises évoluant dans un pays ex-colonies (Le Maroc). La démarche d'analyse consiste en une enquête quantitative auprès d'un échantillon de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) complétée et enrichie par des entretiens semi-directifs centrés auprès de divers acteurs afin de valider notre modèle théorique.

L'analyse de ces typologies a été poursuivie avec l'analyse non paramétrique et descriptive entre chaque typologie et toutes les composantes principales. En comparant chaque étape de l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN de notre échantillon et chaque facteur, nous trouvons plusieurs relations significatives.

RÉSULTATS OBTENUS

La succession des phases d'organisation renvoie à des stratégies d'expansion. Par conséquent, une firme qui se créerait aujourd'hui, dans un secteur largement multinationalité, adopterait dès l'abord une structure intégrée correspondant au stade actuellement le plus élaboré, sans revivre les phases précédentes d'organisation.

La toute première pénétration sur les marchés étrangers par des exportations précède en général l'investissement sur des marchés d'exportation avec une stratégie commerciale (ou filiale relais). Dans cette phase, la filiale est étroitement tenue en lisière par sa maison-mère. La centralisation est la condition normale pour ce type de stratégie. La tendance dans ces sociétés est d'insister sur l'importance du savoir local et de « laisser faire l'homme sur le terrain ».

La stratégie d'exportation devenue inefficace, il devient nécessaire de lui en substituer une nouvelle : la production directement sur le lieu de commercialisation. Ces types de sociétés que nous avons classés dans les catégories stratégies globales (ou filiale ateliers) tendent à engendrer une organisation décentralisée. Ces filiales qui sont déjà arrivées à un niveau élevé de développement de leur structures organisationnelles, sont souvent très influencée par le progrès technique; elles sont, par conséquent, poussées à la décentralisation.

Nous en avons conclu plus précisément qu'une structure qui s'enchaîne dans un ordre de succession, détermine la performance d'une stratégie globale, en favorisant particulièrement l'intégration et le contrôle de la maison-mère

Mots clés : multinationale, stratégie, structure, contrôle, interaction filiale-maison-mère.

THESIS ABSTRACT

The globalization of the economy, and of the markets; the development of new techniques of information and communication; the disappearance of the geographical and time barriers, has led to the creation of new forms of organizations in the setting up of strategies within the network and also to new forms of management and of control.

The multinational business and the intra organizational relations between the subsidiaries and the parent company gave place to many works. The specificity of the multinational business lies in the fact that it is submitted to a dual problem: on the one hand it must manage the business in its whole and therefore set up the tools of integration, and on the other hand, it undergoes the pressures of the parent company.

The present research intends to integrate the problematic of the influence that the evolution of the organizational structures of the multinational business can have on their localization strategies. It is in the perspective of this evolution that the organization of the parent-subsidiary links appear in our research.

To do so, first, we will demonstrate how the organizational structures of the multinational business evolve and how they influence the strategies of expansion. Second, we will analyse the interactions of the organizational structures and of the multinational business with their management systems by assuming that the latter are both the expression of the decision making process and of the power relationships regulated by the organizational structures.

Through the general setting provided by the strategies of expansion according to the evolution of the organizational structures, there is an order of power rule which helps to direct and to ensure the coordination and the control of the organization activities. It is what we mean by monitoring systems. To describe these reports better, we have examined the systems of power and the parent-subsidiary links implied in the concept centralization and decentralization.

THEORETICAL PROCESS

The present research adopted a theoretical process that required the examination of both theoretical and empiric literature genres. These literatures are linked. On the one hand, the strategies of the firms in the international context (theories of localization) and organizational (theory of contingency), on the other hand the process of the control links to the parent (structural contingency and institutional theories). Our methodological choices are inspired by several empiric works.

The confrontation between these theoretical and empiric currents has led to the formulation of research hypotheses and to the construction of a theoretical model. This model suggests that both the influence and the evolution of the organizational structures of the subsidiaries of the multinational business can have on their strategies of localization; it is depend on the degree of control of the parent.

METHODOLOGICAL PROCESS

Our methodological process was established to confirm or invalidate the organizational and strategic evolution brought in a prominent position by literature to justify the control mode of the parent in a developing country.

To answer this problematic, our survey will proceed by qualitative and quantitative method.

The hypotheses as a whole have been tested on empiric data of the French multinational business evolving in former colonies such as Morocco. The process of analysis consists in a quantitative survey on a sample of the French Chamber of Commerce and Industry complemented and enriched by interviews led among various actors in order to validate our theoretical model.

The analysis of these typologies is followed by a descriptive analysis and the non parameter analysis between each typology and all main components. The comparison between each stage of the organizational structure evolution of the subsidiaries of the multinational business of our sample and between each factor, has enabled us to reveal several meaningful relationships.

RESULTS OBTAINED

The succession of the organization phases refers back to strategies of expansion. Therefore, a business that would be created today, in an extensively multinational sector, would adopt from the very beginning an integrated structure corresponding to the currently most elaborated stage, without again establishing the previous phases of organization.

The very first penetration on the foreign markets by exports generally precedes the investment on export markets with a marketing strategy (or handing over to the subsidiary). In this phase, the subsidiary is closely held by its parent. Centralization is the normal condition for this type of strategy. The tendency in these companies is to insist on the importance of the local knowledge and “to let the man on the site do it”

The strategy of export becoming inefficient, it appears as necessary to substitute a new one to it: the production is directly handled in the trade place. These types of companies that we have classified in comprehensive strategies categories (or subsidiary workshop) tend to generate decentralized organization. These subsidiaries which have already reached a higher level of development of their organizational structures, are often very influenced by technical progress; they are, therefore, pushed to decentralization.

More precisely, we concluded that while particularly encouraging the integration and the control of the parent, a structure that is connected to another in a specific order determines the performance of an overall strategy.

Keywords: multinational, strategie, structure, control, parent-subsidiary relationships.

LISTE DES SIGLES

CFCIM : Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc

DI : Division Internationale

ESO : Evolution des structures organisationnelles

FA: Filiale atelier

FIAS: Foreign Investment Advisory Service

FMN: Firmes multinationales

FR: Filiale relais

IDE: Investissement direct à l'étranger

MCI: Ministère du Commerce et de l'Industrie

NTIC: Nouvelles Technologies d'Information et de Communication

PME: Petites et moyennes entreprises

PVD : Pays en voie de développement

ROI : Return on Investment

RD: Recherche et développement

SA : Structure autonome

SG : Structure globale

SO : structures organisationnelles

OEM: Ordred Equipement Manufacturing

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
RESUME DE LA THESE	III
THESIS ABSTRACT	V
LISTE DES SIGLES	VII

CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE

1. PERTINENCE D'UNE RECHERCHE SUR L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES FMN	10
2. LES STRATEGIES LIES AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS	12
3. LES RELATIONS FILIALES - MAISON-MERE AU TRAVERS D'UN SYSTEME DE CONTROLE .	17
4. CONTEXTE DE LA RECHERCHE	22
4.1. OBJECTIFS DE LA THESE	23
4.2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE	24
4.3. STRUCTURE DE LA THESE	26

PREMIERE PARTIE : EXPLORATION THEORIQUE..... 29

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE	29
--	----

CHAPITRE 2. LA PLACE CENTRALE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DANS LE FONCTIONNEMENT DE LA FMN

1. LES SPECIFICITES DE LA FMN.....	33
1.1. LA COMPLEXITE STRUCTURELLE DES FMN.....	34
1.2. LES APPROCHES ORGANISATIONNELLES DE LA FMN	37
2. TYPOLOGIE ET DYNAMIQUE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES FMN.....	40
2.1. DEFINITION ET TYPOLOGIE DES SO DES FMN	40
2.2. DYNAMIQUE DES SO DES FMN.....	44
3. CONCEPTION DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES.....	50
3.1. LA TAILLE	54
3.2. L'AGE	56
CONCLUSION	57

CHAPITRE 3. STRATEGIE D'EXPANSION ET EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

1. STRATEGIE DE LOCALISATION : ETUDES THEORIQUES	60
1.1. DETERMINANTS ET DECISIONS DES STRATEGIES DE LOCALISATION.....	60
1.2. COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET D'INTEGRATION DES FMN	64
1.3. CHOIX DE STRATEGIE DE LOCALISATION AU MAROC	72
2. DYNAMIQUE DES RAPPORTS STRUCTURE-STRATEGIE : ETUDES THEORIQUES.....	74
2.1. LE PARADIGME DE LA CONTINGENCE STRUCTURELLE : THEORIE DES ORGANISATIONS	75
2.2. ENTRE INTEGRATION ET DIFFERENCIATION : LA CONTRIBUTION DE LAWRENCE ET LORSCH.....	80
3. RECHERCHES EMPIRIQUES DANS LE CADRE DE RELATION STRUCTURE- STRATEGIE D'IMPLANTATION DES FMN	82
3.1. LES IMPLICATIONS DE LA STRATEGIE GLOBALE (SAVARY.J MICHALET ET DELAPIERRE).....	83
3.2. LES IMPLICATIONS DE LA STRATEGIE COMMERCIALE (MICHALET ET DELAPIERRE).....	84
3.3. LES IMPLICATIONS DE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION (STOPFORD ET WELLS).....	85

CONCLUSION	88
------------------	----

CHAPITRE 4. LES RELATIONS FILIALES-MAISON-MERE A TRAVERS LE SYSTÈME DE CONTRÔLE

1. PROCESSUS DU CONTRÔLE ET DE COORDINATION AU SEIN DES FMN	92
1.1. LE RÔLE DES MÉCANISMES DE COORDINATION AU SEIN DE LA FMN	93
1.2. RÔLE DE CONTRÔLE AU SEIN DE LA FMN	96
1.3. INTERACTIONS ENTRE STRATÉGIE ET CONTRÔLE	98
2. LES RELATIONS FILIALES-MAISON-MERE	102
2.1. LE SYSTÈME DE POUVOIR DE LA MAISON-MERE	103
2.2. LES PRESSIONS DE LA MAISON-MERE SUBIES PAR LES FILIALES: THÉORIES NEO-INSTITUTIONNALISTE	106
3. LA RATIONALITÉ DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE PAR LES RH	113
3.1. LE SYSTÈME D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION	114
3.2. LE CONTRÔLE PAR L'EXPATRIATION DES CADRES DE LA MAISON-MERE	123
3.3. LE CONTRÔLE PAR LA SYNCHRONISATION DES SO (EFFET MIROIR)	124
CONCLUSION	126
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE : LES APPORTS DE LA LITTÉRATURE	128

DEUXIÈME PARTIE : EXPLORATION EMPIRIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE	130
--	-----

CHAPITRE 5. RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

1. CADRE D'ANALYSE ET CONTEXTE INSTITUTIONNEL	133
1.1. ÉLABORATION DU CADRE D'ANALYSE	134
1.2. DÉTERMINATION DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL : TERRAIN D'ÉTUDE	135
2. RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE	137
2.1. LE CHOIX D'UNE MÉTHODE QUALITATIVE	138
2.2. DÉMARCHÉ MÉTHODOLOGIQUE	141
2.3. MÉTHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNÉES	143
2.4. L'EXPLOITATION DES DONNÉES RECUEILLIES	147
2.5. LES LIMITES ET DIFFICULTÉS LIÉES À LA RECHERCHE EXPLORATOIRE	148
3. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES	149
3.1. CADRE CONCEPTUEL DE LA GRILLE DE LECTURE	149
3.2. RÉSULTATS ET APPORTS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE	156
3.3. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET HYPOTHÈSES	164
3.4. DESCRIPTION DE MODÈLE	166
CONCLUSION	168

CHAPITRE 6. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

1. L'ÉCHANTILLON ET LA BASE DE DONNÉE	171
1.1. CONSTITUTION DE L'ÉCHANTILLON : PRÉSENCE FRANÇAISE AU MAROC	171
1.2. COLLECTE DES DONNÉES	174
1.3. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON D'ÉTUDE	175
1.4. BIAIS ÉVENTUELS ET LIMITES DES DONNÉES	178
2. DESCRIPTION GÉNÉRALE DES VARIABLES D'ANALYSES ET CHOIX DES TESTS	179
2.1. LES VARIABLES CONSTITUTIVES DU MODÈLE	179
2.2. CHOIX DES TESTS	181
3. TESTS NON PARAMÉTRIQUES APPROPRIÉS SELON LES HYPOTHÈSES	184
3.1. HYPOTHÈSES H1: CAS DE K ÉCHANTILLONS APPARIÉS	185
3.2. HYPOTHÈSES H2, H3, H4-1, H4-2): CAS DE K ÉCHANTILLONS INDÉPENDANTS	186

3.3. HYPOTHESE 4-3 EFFET MIROIR : CAS DE 2 ECHANTILLONS APPARIES	188
CONCLUSION	190

CHAPITRE 7. ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION

1. SUCCESSION DES PHASES ORGANISATIONNELLES DES FILIALES DES FMN	193
1.1. ANALYSE DESCRIPTIVE	194
1.2. TEST DE FRIEDMANN D'ANALYSE DE VARIANCE A DEUX FACTEURS	195
1.3. TEST DU COEFFICIENT DE CONCORDANCE W DE KENDALL	197
1.4. TEST DES SIGNES	198
2. LES FACTEURS CONTEXTUELS DE L'ADAPTATION DES SO	200
2.1. ANALYSE DESCRIPTIVE	200
2.2. TEST DE KRUSKALL WALLIS.....	205
2.3. TEST DE MANN & ET WHITNEY	209
3. L'IMPACT DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES SUR LES STRATEGIES DE LOCALISATION.....	214
3.1. ANALYSE DESCRIPTIVES	214
3.2. TEST DE KRUSKALL WALLIS.....	215
3.3. LE TEST DE MANN & ET WHITNEY	216
4. PROCEDURES DE CONTROLES LIEES A LA MAISON-MERE.....	221
4.1. SYSTEME DE COMMUNICATION	221
4.2. EXPATRIATION DES CADRES DE LA MAISON-MERE	225
4.3. EFFET MIROIR.....	232
5. SYNTHESE, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION	239

CHAPITRE 8. L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES SUR LES STRATEGIES DE LOCALISATION ET LES RAPPORT FILIALE-MAISON MERE

1. L'IMPACT DE LA PREMIERE PHASE DE L'EVOLUTION DES SO SUR LA STRATEGIE HORIZONTALE (FILIALE-RELAIS)	245
1.1. L'AUTONOMIE DES FILIALES	245
1.2. LE DEVELOPPEMENT DES FILIALES AMENE A CREER LA DIVISION INTERNATIONALE (SA → DI)	247
1.3. LA PREMIERE PHASE DE L'EVOLUTION DES SO EXIGE UNE STRATEGIE DE SUBSTITUTION AUX EXPORTATIONS	250
2. L'IMPACT DE LA DEUXIEME PHASE DE L'EVOLUTION DES SO SUR LA STRATEGIE GLOBALE.....	251
2.1. DE LA DIVISION INTERNATIONALE A LA STRUCTURE GLOBALE (DI → SG)	252
2.2. LA DEUXIEME PHASE DE L'EVOLUTION DES SO EXIGE UNE STRATEGIE DE DIVERSIFICATION.....	252
3. L'ORGANISATION DES RAPPORTS MERE-FILLE AU COURS DE L'EVOLUTION DES SO	256
3.1. CENTRALISATION-DECENTRALISATION	256
3.2. LES FACTEURS CONTROLABLES INFLUENÇANTS LES RAPPORTS MERE-FILLE	261
CONCLUSION	264
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE : LES CONTRIBUTIONS DU CADRE EMPIRIQUE ET LA PERTINENCE DES RESULTATS	266

CHAPITRE 9. CONCLUSION GENERALE

1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES	269
2. LA CONTRIBUTION MANAGERIALE	274
3. LIMITES CONCEPTUELLES ET METHODOLOGIQUES	276
4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE.....	279

INDEX DES FIGURES	281
INDEX DES TABLEAUX	282
BIBLIOGRAPHIE	285
ANNEXE QUESTIONNAIRE	298

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GENERALE

« **Socrate** : Sais-tu quelque moyen de faire croire cette fable ?

Glaucon : Aucun, du moins pour les hommes dont tu parles, mais je sais comment cela pourrait se faire pour leurs fils et leurs descendants et les générations suivantes en général.

Socrate : ... je comprends, plus ou moins, ce que tu veux dire. »

Platon, République

Les groupes de sociétés qui dominent actuellement l'économie mondiale sont des ensembles formés de plusieurs entreprises juridiquement distinctes, géographiquement dispersées mais économiquement liées. Leurs filiales, implantées un peu partout dans le monde, suivent une même politique générale et leurs activités sont étroitement enchevêtrées afin de permettre la réalisation de l'objectif de l'ensemble.

Il est utile de préciser que certaines approches théoriques et pratiques sont rattachées à ce mouvement, mais rares sont ceux qui s'intéressent à l'organisation des multinationales. Les auteurs en théorie des organisations ont étudié les structures des entreprises et leur efficacité avec des perspectives différentes reflétant l'évolution des idées sur le fonctionnement des organisations.

La firme multinationale (FMN) constitue un objet de recherche privilégié en sciences de gestion depuis les années 1970 car cette forme d'organisation est de plus en plus répandue. Les modes de gestion des FMN présentent des spécificités et des enjeux importants. Plusieurs types d'étude de la multinationale se sont développés : d'une part la mise en avant de la culture comme facteur explicatif de nombreuses divergences au sein de la FMN, au travers des approches culturaliste de d'Iribarne¹ (1989, 1998) et Hofstede² (1980) et sociétale guidée par Maurice, Sellier et Silvestre (1982)³. D'autre part, de nombreuses recherches ont pris le parti d'étudier les spécificités des multinationales, au travers de leurs modes de coordination et de leurs structures. Dans la continuité des travaux de Chandler⁴ (1962), les recherches sur les FMN posent la question de l'influence de la structure sur stratégie d'internationalisation. D'autres ensuite se sont concentrées sur l'étude des formes d'organisations possibles pour une multinationale, notamment à partir de la typologie de Stopford et Wells⁵ (1972).

Dans les recherches antérieures, certains auteurs ont lié le choix de la stratégie d'implantation aux objectifs de la firme multinationale et à ses structures organisationnelles (De Bodinat et al, 1984 ; Chandler ; Stopford et Wells, 1974 ; Savary.J ;

¹ Iribarne Ph. (d'), (1989), « La logique de l'honneur », Editions Le Seuil ; Iribarne Ph. (d') (eds.), (1998), « Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières », Editions Le Seuil.

² Hofstede G., (1980), Culture's conséquences, international differences in work related values, Sage.

³ Maurice M, Sellier F., Silvestre J-J., (1982), Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, PUF.

⁴ Chandler A.D., (1962), Strategie and Structure : Chapters in the history of the American industrial entreprise, Cambridge, MIT Press.

⁵ Stopford J. Wells L., (1972), Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, NY.

Michalet et Delapierre....etc)⁶, d'autres ont lié ce choix aux relations mère-fille (Geringer et Hebert, 1989; Killing, 1983; Schaan, 1983...etc)⁷. La FMN et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux⁷. La FMN par son développement et son expansion comme modèle d'entreprise suscite beaucoup d'intérêt, d'autant plus qu'elle soulève de nombreuses problématiques organisationnelles. De multiples recherches s'intéressent plus particulièrement aux modes de coordination et de contrôle des FMN.

Dans cette étude, nous nous intéresserons aux relations structure-stratégie des filiales des FMN dans un pays en voie de développement et nous examinerons l'influence des spécificités de contrôle sur ce choix.

Pour répondre à cette problématique, une analyse de la littérature sur les relations structure-stratégie au sein des FMN sera effectuée, pour ensuite se tourner vers les systèmes de contrôle de la maison-mère.

Les revues de la littérature de Martinez et Jarillo (1989)⁸ et de Doz et Prahalad (1993)⁹ donnent un aperçu de l'étendue des recherches. Celles-ci traitent aussi largement des relations entre la structure la stratégie, dans la lignée des travaux de Chandler (1962)¹⁰. La FMN, par son développement et son expansion comme modèle d'entreprise, suscite beaucoup d'intérêt, d'autant plus qu'elle soulève de nombreuses problématiques organisationnelles.

Les recherches académiques traitant de la FMN se sont, dans un premier temps, essentiellement centrées sur la relation entre la structure de l'organisation et la stratégie, selon les perspectives de la contingence structurelle ou des choix stratégiques. D'autres

⁶ Henri de Bodinat et Al., (1984), *Gestion internationale de l'entreprise*, Dalloz, Paris, 2^{de}g. édition, 1984 ; Chandler. A.D., op. cit.; Stopford et Wells, (1972), op. cit.; C.A. Michalet et M. Delapierre « Les implantations étrangères en France : Stratégies et structures ». CALMANN-LEVY. PARIS 1976; SAVARY.J, premier trimestre 1991, "Des stratégies multinationales aux stratégies globales." dans "L'Europe industrielle: horizon 93", Tome 1, les groupes et l'intégration européenne, sous la direction de GILLY.JP, La Documentation Française.

⁷ Geringer J.M. et Hebert L., 1989, "Control and performance of International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, summer, 235-254; Killing J.P., 1983, *Strategies for joint venture success*. New York, Praeger; Schaan J.L., 1983, "Parent Control and Joint Venture Success : the case of Mexico", Doctoral dissertation, University of Western Ontario.

⁷ Les revues de la littérature de Martinez et Jarillo (1989) et de Doz et Prahalad (1993) donnent un aperçu de l'étendue des recherches. Celles-ci traitent aussi largement des relations entre la stratégie et la structure, dans la lignée des travaux de Chandler (1962).

⁸ Martinez J.I., Jarillo J.C., (1989), "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*.

⁹ Doz Y., Prahalad C.K., (1993), "Managing DMNCs: A search for a new paradigm".

¹⁰ Chandler. A. D. (1962), op, cit.

courants ont adopté un point de vue différent sur la FMN. L'approche néo-institutionnelle en est une illustration car elle cherche à élargir le périmètre d'observation de l'objet d'étude et à tenir compte de son encastrement institutionnel et de contrôle de la maison-mère.

Les notions de contrôle et de coordination sont récurrentes dans la littérature sur la FMN. Aussi la notion de structure est centrale. Celle-ci permet à la fois de distinguer la FMN d'entreprises qui agissent sur des marchés nationaux, de typer les FMN pour les différencier entre elles et mieux en comprendre la stratégie. Les concepts de stratégie et de structure et leur articulation façonnent la FMN. C'est dans ce sens que les notions d'intégration et de différenciation permettent de décrire la multinationale au travers de ces deux axes : l'intégration des filiales dans la FMN et la différenciation pour s'adapter aux marchés locaux. Pour répondre à cette nécessité duale, la structure devient un outil clé de la FMN.

Le problème est d'autant plus aigu que la structure de l'organisation qui convient, par exemple, aux opérations de l'entreprise en Europe, peut très bien ne pas être du tout appropriée en pays en voie de développement (PVD) ; tout dépend de la diversité des produits et des exigences du marché dans chaque région. Une même structure peut, certes, ne pas convenir à tous les secteurs, mais les différences que l'on peut apporter pour s'adapter à chacun d'eux, ont quand même des limites. Ainsi, les chefs d'entreprises doivent-ils établir un équilibre entre l'uniformité et la différenciation ?

C'est en réponse à ces problèmes que les innovations en matière de la structure sont apparues. Ces adaptations indiquent les directions dans lesquelles les structures vont évoluer au fur et à mesure que les sociétés exploiteront de nouvelles lignes de produit et investiront des sommes de plus en plus importantes dans les marchés étrangers.

Dans le passé, comme dans le présent, la facilité d'accès grâce à une langue, et parfois une culture commune, explique la propension naturelle des entreprises d'un pays dans ses ex-colonies, c'est le cas des entreprises françaises au Maroc qui fera l'objet de notre recherche. Si l'histoire est à l'origine de nombreuses implantations, il existe néanmoins d'autres motifs qui poussent les entreprises à préférer l'investissement direct.

L'émergence et le développement d'un réseau dans un PVD, en tant que phénomène, comporte les aspects politiques, économiques, industriels et stratégiques. La connaissance des motivations des chefs d'entreprises passe donc nécessairement par la

spécification des principaux déterminants de l'investissement direct et parmi ces déterminants une bonne structure organisationnelle est demandée pour démarrer et assurer l'implantation.

Dans un PVD, l'organisation au sein d'une filiale étrangère est avant tout une contrainte structurelle, qui coexiste avec la contrainte des ressources humaines. La structure organisationnelle s'avère donc un élément important de la décision d'implantation.

En dépit de l'intérêt empirique qu'une telle recherche peut apporter aux théoriciens de la multinationalisation des entreprises, l'étude des structures organisationnelles et des stratégies des entreprises multinationales, a non seulement de l'importance pour les gestionnaires en quête d'un partage optimal des responsabilités au sein de leur organisation, mais est un sujet de préoccupation pour les pouvoirs de contrôle de la maison-mère. Ce type de recherche empirique doit contribuer à mieux saisir les composantes qui conduisent à une adéquation, aussi bonne que possible, entre les missions d'une entreprise et l'environnement dans lequel elle opère.

Ghoshal et Westney¹¹ ont dépassé les descriptions traditionnelles de la FMN pour proposer une définition plus complexe de la FMN :

*« une entreprise (a) comportant des entités dans deux pays ou plus, indépendamment de la forme légale et des champs d'activité de ces entités, (b) qui fonctionne sous un système de prise de décision permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune par un ou plusieurs centres de décision, (c) dans lesquelles les entités sont ainsi liées, par propriété ou autrement, qu'une ou plusieurs d'entre elles peut pouvoir exercer une influence significative sur les activités des autres et en particulier, pour partager la connaissance, les ressources, et les responsabilités avec les autres. »*¹²
(Ghoshal et Westney, 1993)¹³

¹¹ Ghoshal S., Westney E. (eds.), (1993), Organization theory and the multinational corporation, Saint Martin's Press, NY.

¹² Ghoshal et Westney (1993 : 6). Traduction de : « an enterprise (a) comprising entities in two or more countries, regardless of legal form and fields of activity of those entities, (b) which operates under a system of decision-making permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, (c) in to exercise a significant influence over the activities of the others, and, in particular, to share knowledge, resources, and responsibilities with others. »

¹³ Ghoshal et Westney, (1993), op, cit.

Cette définition semble prendre en compte à la fois les critères géographiques, légaux, de structure et de stratégie. Mais surtout, elle intègre les notions de partage des connaissances et des ressources et aussi de pouvoir et de responsabilité.

Nous avons répertorié les recherches sur la FMN en trois thèmes principaux : la place centrale des structures organisationnelles dans le fonctionnement des FMN, les travaux sur les liens entre structure et stratégie qui s'inscrivent dans la lignée des travaux de Chandler, Hall, Saias, Bartlett, Harris, Martinez, Ward..etc¹⁴. et enfin les problématiques de contrôle et de coordination.

Ainsi ces trois aspects essentiels, structure, stratégie et contrôle, délimitent notre cadre de recherche. Leur importance évidente nous incite à les considérer simultanément.

1. PERTINENCE D'UNE RECHERCHE SUR L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES FMN

Si la firme multinationale se distingue de la firme uninationale, ce n'est pas en raison de la nature particulière de ses objectifs, mais par les solutions que lui dicte le cadre international de ses activités.

La structure organisationnelle est l'un des facteurs d'efficacité de la filiale étrangère. Elle est parmi les décisions auxquelles sont confrontés les dirigeants. Elle a longtemps été perçue comme une technique d'innovation ou une mode, mais qui est devenue aujourd'hui une nécessité et une stratégie à part entière dans le modèle croissance de la firme et un instrument déterminant de la réussite des multinationales.

Les structures organisationnelles, en effet, ne sont pas figées pour l'éternité. Elles sont en continuel remaniement suite à des tensions inhérentes au fonctionnement des firmes dans un environnement mouvant. Surtout, elles passent par des stades très caractérisés et dont il est apparu fondamental de comprendre la succession.

L'innovation organisationnelle est une manière de développer l'entreprise, pour que les gestionnaires, tel que le dit si pertinemment Brown¹⁵, « [y voient] plus clair ». C'est-à-dire cette aptitude à prendre conscience de l'inadéquation de l'organisation vis-à-vis d'une meilleure économie de la coordination des biens. C'est, en effet, le cumul des fonctions et

¹⁴ Chandler. A. D. (1962), op. cit.; Hall, D.J., & Saias, M.A. (1980), Strategy follow structure, Strategic Management Journal,(1),2,p. 149-163; Bartlett, CA. (1983), MNC: Get off the Reorganization Merry-Go-Round, in: Harvard Business Review, Mar-Apr, pp. 138—146; Harris, Dawn, Jon I. Martinez, & John L.Ward. 1994. Is Strategy Different for the Family Owned Business? Family Business Review, 7(2): 159-174

¹⁵ Brown J.S., Duguid P., « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View Working, Learning and Innovation », Organization Science, vol. 2, n°1, p. 40-57, 1991.

des organisations qui oblige les gestionnaires : soit à rester avec leur structure initiale et ne pas se développer, soit à innover une nouvelle organisation.

A l'origine de cette étude, il y aura le désir de cerner ce qu'il y avait de spécifique dans une filiale de FMN par rapport à une entreprise purement nationale. L'analyse des structures organisationnelle paraissait un bon point de départ pour atteindre cet objectif. Plusieurs raisons justifiaient ce choix :

- En premier lieu, les structures organisationnelles, reliant par définition les filiales à l'ensemble du groupe multinational, introduisaient dès le départ la dimension plurinationale qui servait de premier critère de distinction avec les sociétés mononationales. Elles permettaient également d'apprécier plus objectivement le degré de dépendance ou l'autonomie relative des unités composantes dans le cadre de leur insertion dans une FMN.
- En second lieu, les structures organisationnelles constituent la pierre d'angle des organismes multinationaux, ce sont elles qui garantissent l'unité d'ensembles productifs diversifiés géographiquement, et souvent, sectoriellement. Elles forment l'armature permettant d'interdire ou, à tout du moins de canaliser, les tensions centrifuges qui menacent de façon chronique la cohérence des FMN.
- Enfin, les structures organisationnelles jouent aussi le rôle d'une constitution dans le sens qu'elles distribuent les pouvoirs et qu'elles déterminent les canaux d'exercices des contrôles.

Dans une période récente, la nécessité de trouver les structures principales qui peuvent apparaître dans l'organisation des firmes multinationales, n'a pas abouti à un classement spécifique de structure. L'évidence de cette situation est que de nombreux chercheurs ont proposé plusieurs types de structure. Par exemple, Stopford et Wells (1972)¹⁶ ont proposé trois formes pour la structure organisationnelle : l'autonomie des filiales ou structure autonome (SA), la formation d'une division internationale (DI) et la structure globale (SG). L.Franko¹⁷ a proposé trois configurations: « structure - mère-filiale », la division internationale et la structure internationale multiproduits. Brooke et Remmers¹⁸ ont proposé quatre types : type A ou structure mono-produit, type B ou l'organisation géographique, type C ou structure multiproduit-produit à l'échelle mondiale

¹⁶ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

¹⁷ L. Franko « the organisation of multinational Manufacturing » 1976

¹⁸ M.Z Brooke et H. Lee Remmers « the strategy of multinational entreprise » 1973

et type D ou mélange compliqué des différentes structures. Ghoshal et Nohria (1987)¹⁹ proposent quatre types: la structure globale, transnationale, multinationale et internationale. Ensuite, Prahalad et Doz (1987)²⁰ proposent quatre structures: la structure d'exportation, multidomestiques, globale, et transnationale.

La croissance continue et rapide des investissements directs à l'étranger s'est accompagnée d'une prise de conscience progressive parmi les hommes d'affaires, du rôle vital que la structure de l'organisation est en mesure de jouer dans la bonne conduite de leurs activités internationales. Cette prise de conscience a surgi du fait qu'il y a eu une succession de modification de structure parmi des firmes déjà lourdement engagées sur une échelle globale, modifications auxquelles Michael Z. Brooke et H. Lee Remmers²¹ ont donné une certaine publication. Lorsqu'ils s'attaquent aux problèmes du développement des organisations, des aptitudes et des systèmes de contrôles adaptés à des environnements nouveaux et peu familiers, les dirigeants des entreprises multinationales ont tendance à estimer que les structures antérieurement édifiées sur le plan intérieur, ne conviennent pas entièrement à l'étranger. Aussi recherchent-ils pour leurs propres firmes une orientation donnée par leurs concurrents de pays hôte plus expérimentés sur le marché national.

2. LES STRATEGIES LIES AUX CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS

D'après Harris, Martinez, Ward (1994)²², les problèmes d'implantation des stratégies des entreprises dans les années soixante, soixante-dix étaient simplifiés à des problèmes de structure ou d'architecture de l'organisation. À chaque changement de structure, la stratégie de l'entreprise était modifiée. Lorsque ces ajustements de structure n'étaient pas implantés correctement, alors la stratégie était inefficace et des problèmes économiques se présentaient.

Dans les années 1980, les chercheurs et entrepreneurs ont réalisé que l'implantation des nouvelles stratégies n'était pas qu'un problème structurel. De plus, l'implantation de nouvelles stratégies pouvait s'effectuer sans modification de la structure (Bartlett, 1983 ;

¹⁹ Ghoshal, S., & Nohria, N. (1987), *House for courses : organizational forms for multinational corporations*, Sloan Management Review,(34),2,p.23-35

²⁰ Prahalad, C.K., & Doz, Y.L. (1987), *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York: The Free Press

²¹ M.Z. Brooke et H.L. Remmers « la stratégie de l'entreprise multinationales". PARIS. Editions Sirey 1973.

²² Harris, Dawn, Jon I. Martinez, & John L.Ward. 1994. *Is Strategy Different for the Family Owned Business?* Family Business Review, 7(2): 159-174

Harris, Martinez, Ward, 1994)²³. L'ajustement n'était pas qu'unidimensionnel mais multidimensionnel (allocation de ressources, évaluation de la performance et des systèmes de récompenses, mécanismes d'intégration...etc.). Finalement, les organisations ont commencé à partager l'information et à construire des processus de prise de décision afin d'intégrer et de coordonner leurs activités. Différents mécanismes ont été instaurés tels que la hiérarchie, les règles, les buts, les équipes permanentes...

Etudier les structures des firmes multinationales ne permet pas d'analyser la question de l'organisation interne de la firme. On sait qu'il existe une relation privilégiée entre structure et stratégie. Il faut donc que les deux soient en phase. Selon la tradition, ouverte par A.D.Chandler (1962)²⁴, « la stratégie suit la structure ». Les entreprises définissent leur structure puis adaptent leur stratégie. La structure peut également induire des stratégies exemple : une organisation matricielle facilite les échanges des savoirs entre salariés ce qui renforce la capacité de l'entreprise à développer des stratégies d'innovation (courants cognitifs). Chandler a donc aussi observé que les stratégies précèdent la structure: les changements stratégiques ne peuvent réussir que si des changements décisifs sont opérés au niveau opérationnel. Ce qui permet l'obtention de bonnes performances c'est d'abord la constitution de capacités organisationnelles solides. L'évolution la plus fondamentale est le passage d'une structure centralisée et organisée en départements fonctionnels (forme en U) à une structure multidivisionnelle comportant un état major central et un certain nombre de divisions spécialisées chacune dans un produit ou sur une aire géographique (forme en M). Cette dernière structure constitue aux yeux de Chandler l'entreprise "moderne".

Le besoin de changer ne vient pas de la croissance de la taille de l'entreprise en elle même. Il est dû plutôt à la diversité et à la complexité croissante des décisions que les cadres dirigeants ont à prendre. Avec la réduction de la surcharge au sommet, la nouvelle structure a encouragé les managers à adopter des stratégies à long terme en sortant de nouveaux produits ou en pénétrant de nouveaux marchés. En fait, administrer une nouvelle activité exige simplement la création d'une nouvelle division. Cette nouvelle entreprise est titulaire de fonctions jusqu'à présent assurées par le marché. L'entreprise moderne devient une institution puissante existant à côté de celui-ci. Elle semble s'être substituée à ses mécanismes dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les

²³ Bartlett, CA. (1983), MNC: Get off the Reorganization Merry-Go-Round, in: Harvard Business Review, Mar-Apr, pp. 138—146; Harris, Dawn, Jon I. Martinez, & John L.Ward. 1994, op. cit.

²⁴ Chandler. A. D. (1962), op. cit.

ressources. Il s'est opéré une internalisation des activités des unités opérationnelles et des transactions qui se nouent entre elles.

Chandler²⁵ a su allier l'histoire et la gestion. C'est surtout à partir de ses travaux et ceux de Williamson²⁶ que l'attention s'est portée sur l'organisation interne des entreprises afin d'expliquer leurs différentes efficacités. Ses thèses ont également ouvert la voie à une multitude d'études empiriques sur l'évolution des structures des grandes entreprises et des multinationales.

Chaque organisation est influencée par la société dans laquelle elle évolue, par son histoire qui comprend ses réussites et échecs, ses orientations stratégiques, le leadership de ses directeurs, par les contingences externes qui sont de nature économique, politique, technologique et concurrentielle. D'après Watson (2003)²⁷, les stratégestes avec leurs identités, leurs biographies, leurs valeurs, leurs émotions et leurs orientations au travail influencent l'organisation. L'organisation les influence aussi avec son histoire, sa culture, ses caractéristiques propres et ses technologies. Lorsque des stratégestes interviennent dans des circonstances spécifiques, lors de la formulation des stratégies organisationnelles, ils apportent inévitablement leurs orientations personnelles, leurs projets identitaires et leurs priorités de vie dans le processus de prise de décisions stratégiques. Ces éléments influencent et sont influencés par les processus de prise de décisions stratégique dans lesquels ils sont engagés. Ainsi, le type de vie des stratégestes et la forme organisationnelle des stratégies s'influencent réciproquement.

L'ensemble de ces trois composantes influence directement la forme de l'organisation. L'organisation au sens restreint est ainsi composée de la structure, de la culture et des individus. Ces composantes interagissant aussi entre elles.

Ces stratégies sont formulées dans le but d'atteindre des objectifs qui ont été fixés; pour cela, il est important de bien comprendre le premier élément intitulé la structure de l'entreprise pour ensuite définir le processus de décision stratégique. Ainsi, la stratégie suit la structure de l'entreprise (Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002)²⁸. Il est donc essentiel de comprendre l'interface entre l'organisation et la stratégie.

²⁵ Chandler. A. D. (1962), op, cit,

²⁶ Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, 1985. (Traduction française à paraître chez InterÉditions.)

²⁷ Watson, T.J.(2003). "Strategies and Strategy-Making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organisational Futures", *Journal of Management Studies*, Vol.40 (5), pp. 1035-1023.

²⁸ Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, "Strategic Management: The Strengths and Limitations of a field?" London Sage Publications

Ce n'est pas seulement des analyses fondées sur des structures organisationnelles disponibles limitées, ont pu être réalisées pour examiner le processus de changement stratégique. De nombreux paramètres supplémentaires (social, culturels...) doivent être examinés en plus des structures, qui sont nécessairement limitées. Les structures organisationnelles et les processus de décisions sont souvent plus informels (Fletcher, 2002). Cette informalité est soutenue par une diminution de la bureaucratie, ce qui entraîne un processus de prise de décision plus rapide, donc crée une source de flexibilité lors de la prise de décisions. (Kets de Vries, 1993)²⁹.

D'après Eisenhardt et Brown (1998)³⁰ la situation idéale est d'obtenir une structure limitée avec des interactions intenses créant une certaine flexibilité et permettant de s'adapter. Ainsi, leur idée est de fournir juste assez de structure pour délivrer les produits et services sur le marché ciblé en tout temps. Eisenhardt et Sull (2001)³¹ appuient cette idée car ils observent que les entreprises d'aujourd'hui sont devenues complexes et ont besoin d'être simplifiées.

L'internationalisation est l'une des stratégies d'entreprise qui s'est le plus développée dans la seconde moitié du XXe siècle. Elle revêt de multiples formes (Desreumaux, 1999)³². Une première typologie, dite classique, consiste à classer les opérations d'internationalisation en deux catégories : soit il s'agit de développer une activité internationale tout en maintenant les outils de production sur le marché domestique d'origine, soit au contraire la production est délocalisée hors du territoire national. Une seconde typologie distingue l'internationalisation de la multinationalisation. L'internationalisation correspond ainsi au processus par lequel une entreprise réalise à l'étranger une part importante de son chiffre d'affaires, sans réaliser d'investissement international direct (Huault, 1998)³³. A l'inverse, la multinationalisation se réalise par le biais d'investissements directs à l'étranger.

Dans le monde de compétition pure et parfaite, il n'y a pas de place pour les entreprises multinationales. Elles sont ; en effet, le résultat de l'investissement direct à l'étranger qui est inconcevable dans les modèles traditionnels du commerce international.

²⁹ Kets de Vries, Manfred-F., "The dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, 21, (hiver 1993), 59-71

³⁰ Eisenhardt K.M, Brown S.L., (1998), « Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos », Harvard Business Press.

³¹ Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, 'Strategy as simple rules', *Harvard Business Review*, janvier 2001.

³² Desreumaux A., (1998), *Théorie des Organisations*, Caen, Editions EMS

³³ Huault I., (1998), *Le management international*, coll. Repères, édition La Découverte, Paris

Les théories visant à expliquer, voire à prédire, l'importance et la nature de l'internationalisation des entreprises, se sont ainsi enrichies sur les trente dernières années d'analyses.

D'une manière ou d'une autre, toutes ces analyses soulignent le plus souvent le caractère déterministe du processus de l'implantation directe ou tout au moins de ses premières étapes. Certes, les différences que l'on peut observer dans le processus de multinationalisation suivi par l'entreprise occidentale montrent combien les conditions de départ déterminent les choix et le comportement de l'entreprise.

Quoi qu'il en soit, la multinationalisation est un phénomène doté d'une rationalité qui correspond à la volonté d'acquérir et / ou de maintenir une position stratégique dans un environnement changeant.

Toute stratégie donnée de croissance réclame un ordre de priorités parmi les différentes tâches de gestion organisationnelle, si la stratégie doit être réellement appliquée. Ces priorités tendent à s'imposer par la forme de la structure de gestion développée dans la firme. Sauf si les caractéristiques de la stratégie s'harmonisent aux nécessités de la structure, des insuffisances sont susceptibles de surgir. Par suite, les décisions prises pour modifier la stratégie de croissance sont susceptibles de s'accompagner de modifications dans la structure. Chacune des structures possibles pour réaliser la croissance et le développement internationaux d'une firme conduit à une stratégie particulière. La stratégie s'associe étroitement au style de la structure de la firme, de sorte que différentes firmes peuvent développer des formes structurelles différentes pour mettre en œuvre des stratégies similaires.

La décision de s'implanter à l'étranger mérite une réflexion préalable de la part de la firme multinationale. Elle nécessite un examen des déterminants du mode d'implantation. L'influence des structures organisationnelles est inhérente au choix de la stratégie d'implantation. Elle ne peut pas être exclue des décisions stratégiques.

Cette étude a pour but de se focaliser sur ce qui détermine les choix de la stratégie d'implantation. Son objet consiste à apporter des éléments de réflexions relatifs au choix de la stratégie d'implantation tout en examinant les spécificités liées aux structures organisationnelles.

Le choix dichotomique « faire ou acheter », tel qu'il était présenté dans les années soixante, s'est enrichi avec l'apparition des modes intermédiaires d'entrée dans une

nouvelle activité. Ces nouveaux modes d'entrée, autorisés par la loi, sont le fruit de l'imagination d'entreprises qui ont cherché la meilleure solution pour prendre pied dans une nouvelle activité (De Bodinat et al, 1984)³⁴.

Nous distinguons aujourd'hui trois stratégies d'implantation qui se retrouvent dans la majorité de la littérature traitant des firmes multinationales : stratégie horizontale ou filiale relais, stratégie verticale ou filiale atelier et stratégie de partenariat ou globale. Ces stratégies ont fait l'objet de plusieurs études aussi bien théoriques (Porter Michael, 1986, Brainard, 1993; Markusen, 1995)³⁵ que pratique (Michalet, 1999; Mucchiell, 1992)³⁶.

La diversité des types de structure organisationnelle, proposée par de nombreuses recherches, nous montre qu'il n'y a pas de solution unique pour orchestrer la complexité d'une stratégie globale. Les modèles organisationnels sont fondés sur la combinaison entre la pression de globalisation (standardisation) et la pression de l'environnement local. Cette approche distingue un niveau fort et un niveau faible, pour les pressions de globalisation et d'adaptation. La forme de structure organisationnelle est contingente au niveau des pressions globales et locales.

Il faut apporter une simplification de ce que nous appelons structure- stratégie si l'on veut faire des comparaisons de mode de relation entre la maison-mère et la filiale. Cette relation peut être exprimée sous la forme d'un nombre considérable de variables de contrôle.

3. LES RELATIONS FILIALES - MAISON-MERE AU TRAVERS D'UN SYSTEME DE CONTROLE

Dans la continuité de ces travaux, Doz et Prahalad (1984)³⁷ posent le problème de la notion d'équilibre ou d'« équilibration » (au sens de Piaget, 1975)³⁸ entre des forces d'intégration et de centralisation des opérations et des décisions. Cet équilibre oscille entre les demandes du siège et les besoins d'autonomie et de réponses aux marchés nationaux

³⁴ H. De Bodinat, op. cit.

³⁵ Porter M.E., *L'Avantage concurrentiel*, InterÉditions, 1986; S. Lael Brainard, 1993. "A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with a Trade-Off Between Proximity and Concentration," NBER Working Papers 4269, National Bureau of Economic Research, Inc; Markusen J. (1995). *The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade*, *Journal of Economic Perspectives* 9 (2) : 169-189.

³⁶ Michalet CH A (1999) " La Séduction des Nations ou Comment attirer les investissements ", *Economica*, Paris; Mucchielli J.-L., « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales », *Revue économique* n° 4, juillet 1992

³⁷ Doz et Prahalad (1984), op, cit.

³⁸ Piaget J., (1975), *L'équilibration des structures cognitives, études d'épistémologie génétique*, vol. 33, Paris, PUF.

des filiales. Les FMN sont donc confrontées à un conflit entre la force centripète d'un siège qui prend les décisions, et le besoin d'autonomie et d'adaptabilité des filiales.

Dans ce même article, les auteurs évoquent la nécessité d'instaurer des outils de contrôle au sein de FMN : « *le but des outils de gestion des données est de contrôler quelle information est recueillie systématiquement par les membres de l'organisation. [...] Les outils de gestion des données comprendraient alors non seulement des systèmes d'information, mais aussi des systèmes de mesure, des systèmes de planification stratégique et des procédures d'attribution de ressources.* »³⁹ (Doz et Prahalad, 1984)⁴⁰

Le contrôle est décliné entre autre par ces systèmes et procédures. La difficulté d'obtention d'un équilibre entre l'autonomie et l'intégration est soulignée par les auteurs qui rappellent que « *la tâche de la direction générale la plus critique dans la gestion des opérations multinationales est, donc, de structurer le rapport entre le siège et les filiales.* »⁴¹ (Doz et Prahalad, 1984)⁴². Le rapport entre siège et filiales passe essentiellement par les outils de contrôle et de coordination mis en place.

Un des intérêts de la firme multinationale comme objet d'étude réside dans le fait que celle-ci fait émerger des problématiques organisationnelles complexes : « *D'une part, la firme multinationale constitue une seule organisation qui fonctionne dans un environnement global, avec un besoin de coordonner ses opérations lointaines. D'autre part, la FMN est composée d'un ensemble d'organisations qui fonctionnent dans des environnements nationaux distincts* » (Rosenzweig et Singh, 1991)⁴³.

Les FMN sont alors confrontées à un problème dual puisqu'elles se doivent de gérer un ensemble de filiales comme un tout, alors que ces dernières sont influencées par leurs environnements locaux. C'est ce que Kostova et Roth (2002)⁴⁴ désignent par le concept de dualité institutionnelle : la filiale subit les pressions à la fois de l'environnement dans lequel elle est encadrée et les pressions organisationnelles de sa maison-mère. C'est

³⁹ Doz, Prahalad, (1984). Traduction de : "The purpose of data management tools is to control which information is gathered systematically by the members of the organization [...] Data management tools would, therefore, include not only information systems, but also measurement systems, strategic planning processes and resource allocation procedures."

⁴⁰ Doz et Prahalad (1984), op, cit.

⁴¹ Doz, Prahalad, (1984). Traduction de : "Top managers' most critical task in managing multinational operations, therefore, is to structure the relationship between headquarters and subsidiaries."

⁴² Doz et Prahalad (1984), op, cit.

⁴³ Rosebzweig Ph.M., Singh J.V., (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise", *Academy of Management Review*, vol.16, n°2, pp.340-361.

⁴⁴ Kostova T., Roth K., (2002), "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.215-233.

dans cette optique que la relation filiales- maison-mère constitue notre objet de recherche. Nous avons choisi d'étudier cette relation par le biais de l'implantation d'un système de contrôle au sein d'une FMN.

La question de la structure de l'organisation au sein des FMN est étroitement liée à la question des modes de coordination. Comme le spécifient Allouche et Huault (1998)⁴⁵ : « *la question des processus de coordination structure, de façon aiguë, (Lawrence et Lorsch, 1967)⁴⁶ au sein des firmes complexes voire éclatées. D'une part, le fonctionnement efficace d'une entreprise implique une spécialisation des rôles, la départementalisation, le développement des centres de profits autonomes avec, pour conséquences, la différenciation et l'adaptation à la nature des tâches qu'elle doit accomplir. D'autre part, la nécessité d'éviter le développement des baronnies et des cloisonnements suppose une structure organisationnelle intégrative favorisant la coordination interne. Le besoin de coordination est par ailleurs renforcé lorsque les structures organisationnelles se multiplient.* ».

Les théoriciens du contrôle soulignent fréquemment le couplage qui devrait exister entre la stratégie d'une organisation et son système de contrôle. Cette recherche tente d'identifier les systèmes de contrôle développés par les entreprises en fonction de leur comportement stratégique décrit selon la typologie de Miles et Snow⁴⁷. Une réflexion est également proposée sur la caractérisation des systèmes de contrôle. Les prospecteurs apparaîtront comme ayant les systèmes de contrôle les plus développés.

Le choix du comportement stratégique comme variable discriminante des situations de contrôle repose sur deux arguments. Tout d'abord, les études empiriques consacrées à la relation stratégie / contrôle restent relativement rares (Simons, 1987)⁴⁸. Ensuite, le paramètre stratégique apparaît comme central (Bouquin, 1999; Gervais, 2005)⁴⁹. Cette centralité s'explique par le rôle même du contrôle de gestion qui est, selon la définition

⁴⁵ Allouche J., Huault I., (1998), " Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles ", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, juin 1998, p.5-31

⁴⁶ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch. « Organisation and Environment Managing Différenciation and Intégration ». BOSTON. Harward Business School. 1967.

⁴⁷ Miles R.E. et Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 1978.

⁴⁸ Simons R. L. (1987), « Planning, Control and Uncertainty : A Process View », *Accounting and Management : Field Study Perspectives*, Edited by W.J. Bruns Jr and R.S. Kaplan, Boston Harvard Business School Press.

⁴⁹ Bouquin H. (1999), « Contrôle et stratégie » in B. Collasse (coord.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica*; Gervais M., *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise*, Economica, 3e éd., 1988.

proposée par Anthony (1988)⁵⁰, la mise en œuvre de la stratégie. Cette vision est conforme au paradigme de Chandler qui pose la prédominance de la stratégie sur la structure, le contrôle étant un élément de structuration. Elle est de plus en plus critiquée avec la place accordée au contrôle dans la formulation de la stratégie (Mintzberg, 1994; Simons, 1995)⁵¹. Cela illustre l'intensité des interactions, des tensions, qui existent entre les deux concepts.

Les systèmes de contrôle sont présentés comme étant adaptés aux stratégies suivies par les organisations afin de formuler et de diffuser les objectifs (Anthony, 1965)⁵² mais rares sont les travaux empiriques qui mettent en évidence des relations entre stratégie et système de contrôle concordantes (Khandwalla; 1972; Miler et Friesen , 1982; Simons, 1987)⁵³.

Les travaux les plus généraux abordent un aspect de la structure qui peut être considéré comme un élément de contrôle. Ainsi, Burns et Stalker (1961)⁵⁴ ont mis en évidence que les entreprises dont la stratégie est basée sur l'innovation avaient une structure organique (non structurée) et mettaient en place des systèmes de contrôle minimaux.

Certaines études se sont attachées à des cas particuliers, tel celui des entreprises divisionnalisées (Goold et al., 1993)⁵⁵. En fonction de la stratégie de constitution du portefeuille, les modes de coordination diffèrent.

Deux éléments sont symptomatiques des réflexions dominantes autour de la crise du contrôle: l'absence de définition consensuelle et les difficultés de délimitation de son objet. Les définitions évoluent vers un degré de généralité de plus en plus important. Ainsi, Anthony (1965)⁵⁶ définissait le contrôle comme « *le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation.* ». Vingt ans plus tard

⁵⁰ Anthony R. N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press (traduction française : La fonction contrôle de gestion, Publi-union, 1993).

⁵¹ Mintzberg H., *Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, 1993; Simons R. L. (1995), *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

⁵² Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

⁵³ Khandwalla P.N. (1972), « The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.275-285.; Simons R. L. (1987), op. cit.

⁵⁴ Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), *The Management of innovation*, London: Tavistock

⁵⁵ Goold, Michael., Andrew Campbell, and. Marcus Alexander 1993. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company.*, New York: Wiley

⁵⁶ Anthony R. N. (1965), op. cit.

(Anthony, 1988, p.10), il est devenu « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* ». Aujourd'hui, Burlaud et Simon (1997)⁵⁷ le décrivent comme un système de régulation des comportements de l'homme. Etzioni, (1965)⁵⁸ le définit comme le processus qui amène les membres de l'organisation à atteindre un objectif en s'appuyant sur le pouvoir et l'autorité.

Selon la théorie de la contingence classique l'organisation devrait utiliser une structure organique face à un environnement complexe et dynamique, et exploiter une structure plus mécanique dans un environnement stable. Porter et alii⁵⁹, nous montrent le contraire. En effet, le système du contrôle dans une organisation complexe semble mettre en défaut la théorie de la contingence classique de Burns et Stalker (1961)⁶⁰, Lawrence et Lorsch (1967)⁶¹, et Thompson (1967)⁶². La complexité de l'environnement produit des incertitudes au sein des structures des filiales des FMN, et pour réduire ces incertitudes la maison-mère utilise des mécanismes de contrôle pour mieux maîtriser les activités des filiales (Goehle, 1978)⁶³

Un moyen efficace pour résoudre ce problème est de centraliser la décision au niveau de la maison-mère et de contrôler la mise en œuvre de l'exécution des filiales (Bartlett & Ghoshal, 1988)⁶⁴. Elle entend maintenir une liaison très étroite avec les filiales et préfère y installer des cadres formés en son sein, connaissant parfaitement ses méthodes de gestion, principalement dans les services extrêmement importants. Cette liaison se traduit par un resserrement du réseau des communications.

Beaucoup d'entreprises ont utilisé des règles et des procédures pour améliorer la communication formelle (De Meyer, 1991)⁶⁵. Ces efforts ont pris la forme de comptes-rendus, de documentation, ou des mécanismes organisationnels tels les programmes de

⁵⁷ Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte.

⁵⁸ Etzioni, A. (1965), Organizational control structure, In March, J.G. Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally

⁵⁹ Bourgeois, L.J, McAllister, D.W., & Mitchell, T.R. (1978), The effect of different organizational environment upon decision about organizational structure, *Academy of Management Journal*,(21),3,p.508-514

⁶⁰ Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), *The Management of innovation*, London: Tavistock

⁶¹ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

⁶² Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, New York, NY: McGraw-Hill

⁶³ Goehle, D.G. (1987), *Decision making in multinational corporation*, Michigan: UMI Research Press

⁶⁴ Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989), *Managing across borders. The transnational solution.*, Harvard Business School Press, Boston, édition consultée : (1991), *Le management sans frontières*, les Editions d'Organisation.

⁶⁵ De Meyer, A. (1991), Teach talk: how managers are stimulating global R&D communication, *Sloan Management Review*,(32),3,p.49-58

formation, les règlements et procédures, l'allocation temporaire de personnels aux projets etc.), ces efforts stimulent la communication entre les unités dispersées entre différents pays.

Plusieurs variables de contrôle ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs, la part du capital que détient la firme multinationale (Stopford & Wells, 1972), le nombre d'expatriés (Perlmutter, 1969; Perlmutter & Heenan, 1974; Edstrom & Galbraith, 1977, Jaussaud J., Schaaper J. & Zhang Z.Y. 2000)⁶⁶, l'expérience opérationnelle dans le marché étranger (Johanson et Vahlne, 1977; Anderson et Gatignon, 1986)⁶⁷, contrôle par la synchronisation des SO ou « effet miroir » (Michael Z. Brooke et H. Lee REMMERS)⁶⁸ et contrôle par le système de communication, (Fama et Jensen, 1983; Fulk & DeSanctis, 1995; Lucas & Baroudi, 1994; Michel Kalika, Aylin Ataay)⁶⁹

Le processus de contrôle par ces variables est basé sur une relation verticalement hiérarchique, cependant le processus de coordination est fondé généralement au sein de la relation entre des unités de même niveau (horizontale). Ce processus construit un lien entre les différentes unités dans une organisation (Van de Ven et alii., 1976)⁷⁰ et facilite les transferts d'information.

4. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Examinons à présent les objectifs de la thèse et la démarche méthodologique avant de détailler la structure de la thèse.

⁶⁶ Perlmutter H., (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, vol.4, pp.9-18; Heenan D., Perlmutter H., (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company; Edstrom A., Galbraith J.R., (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp.248-263; Jaussaud J., Schaaper J. et Zhang Z.Y. (2000), *Gestion internationale des ressources humaines : politiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux*, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°38, novembre;

⁶⁷ Johansson J., Vahlne J., (1977), "The internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, pp.23-32.; Anderson E., Gatignon H., (1986), "Modes of foreign entry : a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, vol.17, n°3, pp.1-26. ARCHER M.S., (1985), "Morphogenesis versus structuration : on combining structure and action", *The British Journal of Sociology*, vol.33, n°4, pp.455-483

⁶⁸ Michael Z. Brooke H. Lee REMMERS, 1973, op. cit.

⁶⁹ Fulk J. & DeSanctis G.; "Electronic Communication and Changing Organizational Forms", *Organization Science*, Vol. 6, Iss 4 (1995): 337-49. Lucas H.C. & Baroudi J.; "The Role of Information Technology in Organization Design", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, Iss.4 (1994): 9-23. Michel Kalika Aylin Ataay ; « Perception du rôle stratégique des TIC & Changement organisationnel étude France – Turquie »

⁷⁰ Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R.Jr. (1976), Determinants of coordination modes within organization, *American Sociological Review*,(41),2,p.322-338

4.1. Objectifs de la thèse

Ainsi, l'objectif général visé dans cette recherche est de bâtir et de tester un modèle intégré qui pourrait permettre de répondre à notre question de recherche formulée de la manière suivante :

Y a-t-il une influence de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation ? Cette relation est-elle fonction de degré de contrôle de la maison-mère?

Il s'agit du seul travail d'investigation, existant actuellement sur la relation, portant sur les filiales françaises. Après avoir montré la relation qui lie l'évolution des SO et la stratégie de localisation et insisté sur le rôle des systèmes de contrôle de la maison mère dans la relation structure/stratégie, on formule un ensemble d'hypothèses originales, liant la composition de l'évolution des SO, la stratégie de localisation et la nature des systèmes de contrôle. Ces hypothèses sont testées sur un échantillon de filiales françaises ayant des structures qui succèdent dans le temps. Ainsi, l'objectif est de savoir si les filiales poursuivant une évolution des SO ont des stratégies globales dominées par la maison mère qui privilégie les contrôles par les RH. Par ailleurs, l'analyse montrera que l'influence principale va de la structure vers la stratégie et la nature des contrôles.

Nous identifions deux domaines importants :

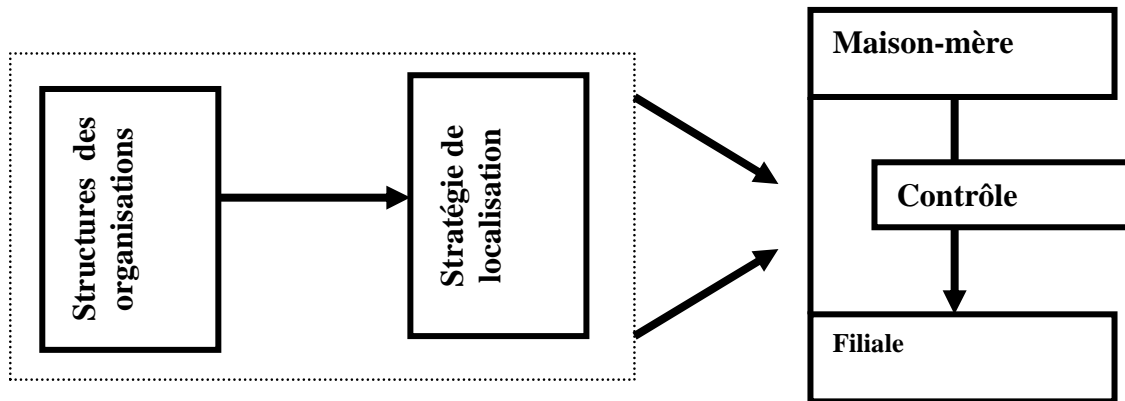
1) La prise de décisions de changement des structures dans l'environnement international, nécessite de faire face à des situations d'incertitude qui peuvent mener à différents types de stratégie et de contrôle. En effet, l'évolution des deux axes structure-stratégie joue un rôle important dans le mode d'intégration exercé par la maison-mère sur les filiales.

2) La seconde dimension considère que le mode de contrôle, exploité par la maison-mère, joue un rôle clé dans la détermination de la manière dont les dirigeants des filiales effectuent leurs tâches, pendant et après ce processus. En effet, l'importance des rôles des individus dans l'interface organisationnelle, pour réussir une telle évolution, nous conduit à la recherche et à l'étude de leurs rôles et de leurs conséquences.

L'action qui s'exerce entre les structures organisationnelles et la stratégie de localisation d'une part, la filiale et la maison-mère d'autre part, sera d'une grande utilité pour notre travail qui se donne pour objectif de décrire les mutations structurelles et

stratégiques pour comprendre leurs effets sur le contrôle et particulièrement sur les motifs de coordination et d'intégration de la maison-mère. Aussi nous affirmons que les nouvelles formes d'organisation influencent la répartition des autorités, la coordination des actions, la prise de décision et la façon de s'organiser. On peut représenter cette affirmation par la figure 1-1.

Figure 1-1 : Stratégie-Structure-contrôle



4.2. Démarche méthodologique

La présente recherche a adopté une démarche théorique qui a nécessité l'examen de plusieurs types de littérature théorique et empirique. Ces littératures sont liées. D'une part, les stratégies des entreprises dans le contexte international (théories de localisation) et organisationnelle (théorie de la contingence), d'autre part le processus du contrôle liée à la maison-mère (théorie de la contingence structurelle et les théories institutionnelles). Nos choix méthodologiques s'inspirent de plusieurs travaux empiriques. En effet, Michalet et Delapierre⁷¹ dans leur étude auprès des 72 entreprises multinationales en France, ont distingué que les stratégies des FMN sont rattachés aux trois phases de structures organisationnelles distinguées par Stopford et Wells⁷². Ils précisent, que la stratégie globale reposant sur une spécialisation internationale du travail des « filiales atelier » débouche, conformément à l'analyse de Chandler⁷³ à laquelle ils se réfèrent, sur une structure particulière renforçant la coordination des différentes filiales qui sont intégrées au sein d'un vaste réseau transnational où s'organisent les flux de produits semi-finis, et que la filiale relais s'appuie sur des structures organisationnelles qui privilégient les relations hiérarchiques bilatérales de subordination. D'autres recherches sur les stratégies de

⁷¹ Michel Delapierre et Charles-Albert Michalet « les implantations étrangères en France : Stratégie et structures » 1976

⁷² Stopford et Wells, (1972), op. cit.

⁷³ Chandler. A. D. (1962), op, cit,

globalisation ont été menées sur des échantillons de firmes multinationales (Porter et Alii, 1986; Bartlett et Ghoshal, 1989, Savary, 1991)⁷⁴. Davis et al. (2000)⁷⁵ ainsi que Kostova et Roth (2002)⁷⁶, quand à eux, explorent la relation entre les stratégies et les pratiques des entreprises multinationales et les pressions institutionnelles émanant de différents niveaux à savoir la maison-mère.

La confrontation entre ces courants théoriques et empiriques a abouti à la formulation d'hypothèses de recherche et à la construction d'un modèle théorique. Ce modèle suggère que l'influence, que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leurs stratégies de localisation, est-il fonction du degré de contrôle de la maison-mère.

Dans la démarche méthodologique qui a suivi, d'une part, nous avons validé empiriquement le modèle théorique auprès des filiales des FMN françaises implantées au Maroc à travers une recherche qualitative exploratoire suivant une logique abductive.

L'objectif est d'observer le cadre conceptuel en s'appuyant sur la littérature et les enrichir par les codes émergents du terrain pour ensuite dégager les hypothèses. D'autre part, nous avons administré par voie d'Internet un questionnaire auprès de 118 filiales des FMN françaises pour tester ce modèle en empruntant une approche à la fois comparative (tests non paramétriques) et statistique. Les résultats obtenus ont été discutés à l'aide de la littérature mais également des résultats qualitatifs de notre recherche exploratoire et quantitatifs.

Dans le cadre de notre démarche méthodologie, nous sommes partis de l'évolution et la succession des SO pour nous intéresser à la relation entre la structure et la stratégie et plus particulièrement aux modes de contrôle de la maison-mère. Il s'agissait de confirmer ou d'infirmier la relation qui va de l'évolution des SO à la stratégie, mise en évidence par la littérature pour en déduire le mode de contrôle de la maison-mère dans un pays en développement.

Notre cadre conceptuel comportera donc trois dimensions essentielles à savoir : les concepts liés à l'évolution des SO, les concepts liés à la relation structure-stratégie et les

⁷⁴ Porter.M.E (sous la direction de), 1986, "Competition in global industries"; Bartlett et Ghoshal, op. cit.; Savary.J, premier trimestre 1991, "Des stratégies multinationales aux stratégies globales." dans "L'Europe industrielle: horizon 93", Tome 1, les groupes et l'intégration européenne, sous la direction de GILLY.JP, La Documentation Française,

⁷⁵ Davis, P.S., A. B. Desai, J. D. Francis (2000), « Mode of international entry: An isomorphism perspective», *Journal of International Business Studies*, 31 (2): 239-258.

⁷⁶ Kostova et Roth (2002), op. cit.

concepts liés au contrôle par les RH. En définitive, la juxtaposition de la revue de la littérature et la recherche méthodologie a abouti à l'élaboration d'un modèle théorique. Celui-ci montre que la l'influence positive que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leurs stratégies de localisation, est fonction du degré de contrôle de la maison-mère.

Présentons maintenant la structure de la thèse.

4.3. Structure de la thèse

Notre thèse se présente sous la forme de deux parties. La première se focalise sur l'étude du cadre théorique de notre recherche issue de la littérature (chapitres 2, 3 et 4). La seconde essaie de valider et d'enrichir empiriquement le modèle théorique global exposé dans la première partie analyse (chapitres 5 à 8).

Le premier chapitre présente la problématique de recherche, notre motivation au cœur de cette recherche, la principale question de recherche et les différents objectifs poursuivis dans la présente thèse.

Le deuxième chapitre vise à faire une revue de la littérature sur les structures organisationnelles et leur évolution. Dans un premier temps, on présente les spécificités de la FMN puis dans un deuxième temps la place centrale des SO dans le fonctionnement des FMN sera appréhendée à travers une analyse américaine et européenne. En dernier temps, il sera possible de proposer des facteurs de cette évolution.

Le troisième chapitre présente une relation structure-stratégie en évoquant l'influence positive que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies d'expansion. Dans un premier lieu, la stratégie de localisation sera appréhendée à travers une analyse théorique. Puis, il s'agira d'évoquer l'analyse empirique de la relation structure-stratégie.

Le quatrième chapitre évoque les mécanismes de contrôle et de coordination entre la maison-mère et la filiale. Une étude théorique et empirique permet de confronter des concepts développés par les chercheurs en contrôle aux pratiques organisationnelles.

Nous analyserons les interactions des SO des filiales des FMN avec leurs systèmes de contrôle. Au cours de cette recherche nous nous appuyons sur la littérature existante traitant des problématiques de contrôle et de coordination caractéristiques des FMN et de la relation filiale-maison-mère, en intégrant à la fois les apports de la théorie de la

contingence structurelle et de la théorie néo-institutionnelle. L'intérêt ici réside principalement dans l'articulation de ces théories, qui permettent d'étudier les pratiques de contrôle par les RH.

Le cinquième chapitre présente le modèle théorique et les hypothèses de recherche. En effet la méthode de recherche s'apparente plutôt à une génération de théorie, puisqu'elle constitue une stratégie de recherche à part entière, sans toutefois chercher à infirmer ou à confirmer une théorie existante. Les sources de données, les relations entre structure et stratégie sont appréhendées, ainsi que celles du siège du groupe avec ses filiales. Le point de vue des filiales est également analysé, afin de compléter le panorama des perceptions de notre cadre conceptuel. Les recherches nous ont permis de construire une typologie des pratiques qui nous a servi de référentiel et de base d'analyse de l'étude exploratoire. La méthodologie de recherche est explicitée et donne lieu à la construction des constats et des hypothèses.

Le sixième chapitre présente le cadre méthodologique choisi pour valider notre modèle. Il analyse les approches empiriques et méthodologiques antérieures et justifie nos choix méthodologiques visant la collecte et l'analyse des données. Nous avons également procédé à des analyses statistiques préliminaires pour caractériser notre échantillon d'étude. À la suite de ces analyses, nous avons procédé à l'opérationnalisation de nos variables de recherche.

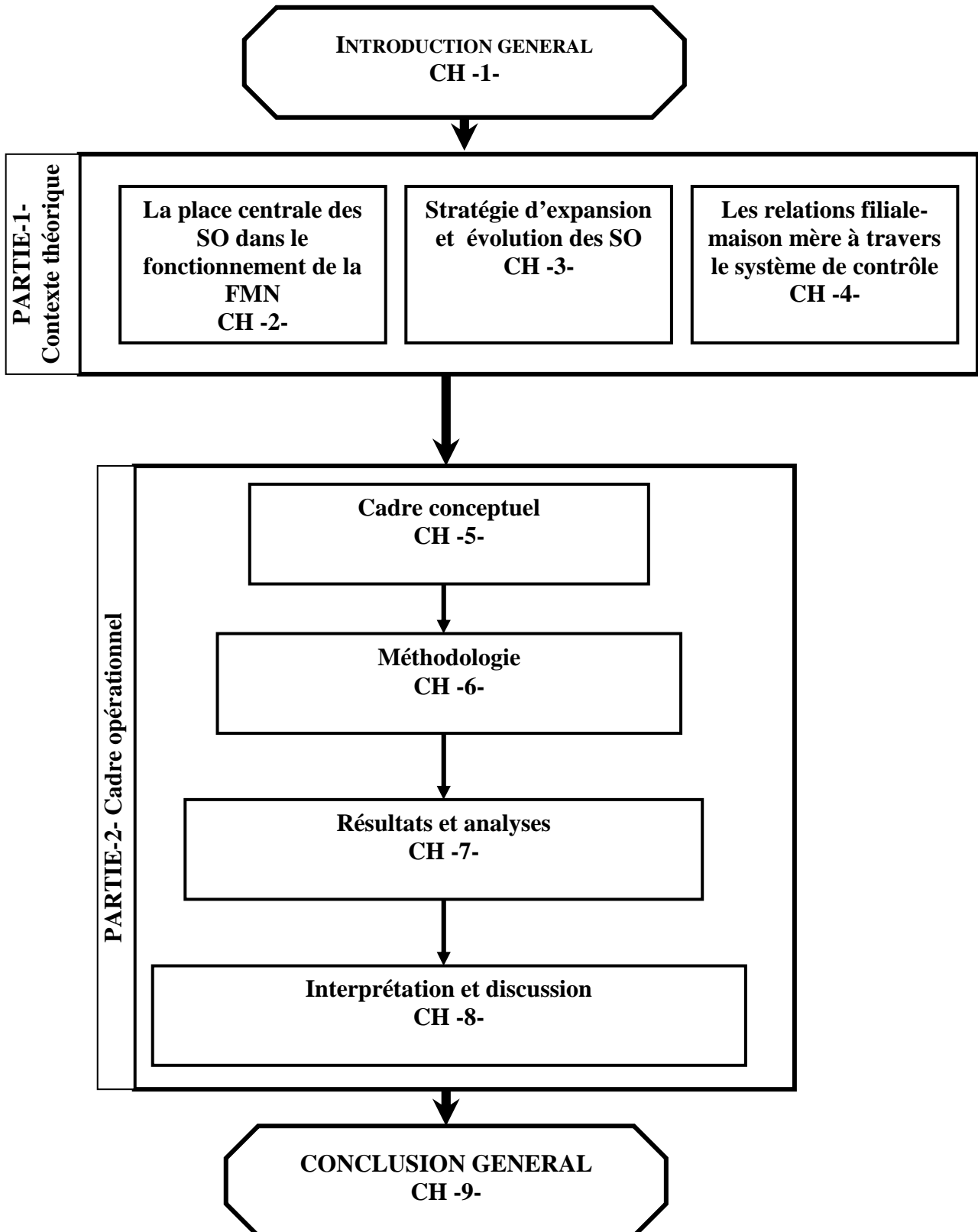
Dans **le septième chapitre**, nous avons procédé aux tests statistiques non paramétriques pour confirmer nos hypothèses inspirées du modèle théorique. À l'issue de ces tests, nous avons obtenu quelques résultats, que nous analyserons et présenterons dans ce chapitre.

Le huitième chapitre expose l'interprétation ou les conclusions que nous tirons de ces résultats. Comme nous l'avons souligné plus haut, cette interprétation sera des plus prudentes au regard de la nature de nos données quantitatives. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés à nouveau sur les résultats de notre recherche qualitative et de notre connaissance du phénomène afin de commenter et de discuter ces résultats.

Le dernier chapitre présente la conclusion générale de notre recherche. Nous y rappelons les motivations ayant présidé à la mise en œuvre de la présente recherche et les résultats auxquels nous sommes parvenus. De plus, nous mentionnerons l'importance

d'une telle recherche et montrerons son utilité et ses limites à l'égard de son utilisation par des chercheurs. La figure 1-2 présente les différentes étapes de la thèse.

Figure 1-2: Les différentes étapes de la thèse



PREMIERE PARTIE : EXPLORATION THEORIQUE

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'analyse théorique présentée dans cette première partie a pour objet de proposer un cadre dans lequel il est pertinent d'appréhender et d'évaluer les constituants et les conséquences du concept

Il s'agit à la fois de comprendre notre objet de recherche, La question de recherche centrale énoncée dans l'introduction était la suivante : L'influence que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation et le degré de contrôle de la maison-mère.

Plusieurs questions se posent : peut-on appliquer une stratégie sans prendre en considération la structures organisationnelles ? Quelle relation existe-t-il entre ces deux systèmes ? Quel système a le plus d'influence sur l'autre ? Qu'en est-il de cette interaction dans le cadre de la relation filiale-maison mère? Les réponses à ces questions constituent une véritable Tour de Babel (Morand, 1998).

Selon que l'on adopte une approche descriptive ou normative ou encore une perspective endogène ou exogène, l'appréciation de ces deux systèmes ainsi que de la relation entre eux diffère. Pour s'en faire sa propre idée, nous allons commencer par faire un tour de la littérature se rapportant à notre sujet.

En étudiant l'impact de l'évolution des SO sur les stratégies de localisation des FMN et son influence sur la relation entre les filiales et la maison-mère, notre recherche se situe au confluent de plusieurs champs de la littérature. Les champs d'étude des FMN et des structures organisationnelles font donc l'objet d'une revue de littérature afin de mieux cerner notre sujet de recherche.

Les recherches académiques traitant de la FMN se sont, dans un premier temps, essentiellement centrées sur la relation entre la structure et la stratégie, selon les perspectives de la contingence structurelle ou des choix stratégiques. D'autres courants ont

adopté un point de vue différent sur la FMN. L'approche néo-institutionnelle en est une illustration car elle cherche à élargir le périmètre de la relation filiale maison mère.

Au-delà de l'exercice de la revue de la littérature, les recherches antérieures nous aident d'une part à mieux comprendre notre sujet, et d'autre part à construire une grille de lecture adaptée. Ainsi, l'étude des différents courants de recherches sur la FMN fait émerger 3 concepts spécifiques à cette organisation et les modèles de structure.

Dans un premier temps, nous nous intéressons donc aux SO des FMN. Nous cherchons alors à les définir, en analysant leur évolution et les critères de pertinence de cette évolution. Puis, nous présentons les types de références des SO et ses spécificités, dans l'objectif de situer notre terrain de recherche.

Dans un deuxième temps, la littérature sur la relation structure-stratégie est étudiée. Plusieurs perspectives présentent cette relation suivant des visions différentes. Le chapitre 3 présente d'une part les stratégies de localisation, d'autre part, leur interaction avec les structures organisationnelles est discutée. Enfin, nous dressons un panorama des cadres d'analyses théoriques et empiriques de cette relation, en nous arrêtant sur le paradigme de la contingence structurelle, récurrent dans la littérature sur les FMN.

Les limites de ce cadre théorique, nous a amené à nous intéresser dans un troisième temps à la théorie managériale et néo-institutionnelle qui semblent adapter aux relations filiales-maison mère. L'approche institutionnelle est transposée à l'étude des pratiques et de contrôle par les RH. Nous complétons cette étude de la littérature en système de contrôle par les RH par une perspective structurationniste qui se concentre sur les interactions entre les TIC et l'organisation.

CHAPITRE 2
LA PLACE CENTRALE DES STRUCTURES
ORGANISATIONNELLES DANS LE
FONCTIONNEMENT DE LA FMN

« Une façon de voir est aussi une façon de ne pas voir. »

G. Morgan, 1989

L'analyse des structures organisationnelles des FMN constitue le point de départ de notre enquête.

Il faut d'abord marquer qu'elles représentent l'une des caractéristiques du fonctionnement des FMN dans la mesure où elles forment le support de leur stratégie de localisation. Notre propos central n'étant pas de rester au niveau d'un manuel de gestion des FMN mais de s'efforcer d'en saisir la signification plus profonde, il nous est apparu que la question de départ était celle de l'évolution des structures.

L'étude de la littérature en gestion fait apparaître de multiples définitions de la notion de firme multinationale. Les critères de définition de cette notion sont également discutés afin de mettre en évidence les contours possibles d'étude de la FMN. Certaines définitions et modèles servent aujourd'hui de référence même si certains de leurs aspects restent critiquables.

L'objectif de ce chapitre est dans un premier temps de mieux comprendre le périmètre⁷⁷ de la FMN au travers de nombreuses études sur les multinationales en étudiant les caractéristiques de leurs structures organisationnelles, leur évolution et leurs interactions avec les facteurs contextuels. Les premières études s'attachaient essentiellement à définir les multinationales en fonction de l'étendue de leurs opérations comme le synthétise Huault (1998)⁷⁸ : « *Une multinationale se caractérise le plus souvent par la présence d'au moins deux unités de production à l'étranger* ». Les principaux modèles des structures organisationnelles sont exposés afin de situer notre objet de recherche par rapport aux modèles référents.

Allant à l'encontre de l'universalisme des théories classiques de l'organisation, les auteurs mettent en avant l'incidence ou l'influence de facteurs externes sur le mode de gestion des entreprises (théorie de la contingence). De plus, le caractère évolutif des structures et des organisations en fonction de facteurs internes et externes constitue une approche alternative de l'entreprise : « *Si les dirigeants sont si soucieux d'organisation, c'est que les conditions techniques, économiques et géographiques auxquelles les*

⁷⁷ Le terme de «périmètre» est également utilisé par Vaast (2003) lorsqu'elle définit la notion de «territoire organisationnel» et considère que le périmètre délimite le territoire notamment en dessinant des frontières. Nous entendons le terme de «périmètre» comme un élément qui permet de circonscrire l'organisation.

⁷⁸ Huault (1998), op. cit.

organisations ont à faire face se diversifient et changent constamment » (Lawrence, Lorsch, 1967/89)⁷⁹.

Le paradigme de la contingence structurelle occupe une place importante dans le traitement théorique de la FMN, comme l'ont souligné Child (1972)⁸⁰ puis Desreumaux (1998)⁸¹. Toutefois celle-ci présente un certain nombre de limites. C'est pourquoi des alternatives à cette approche théorique ont été présentées et structurées par Doz et Prahalad (1993)⁸² dans leur revue de la littérature sur les courants traitants de la FMN.

La première partie de ce chapitre était consacrée à la définition et aux spécificités de la FMN dans la littérature et aux problématiques qui lui sont rattachées. Nous avons tenté d'aller au-delà de l'énumération des définitions pour présenter une construction thématique des recherches antérieures. La deuxième partie était consacrée aux caractéristiques des structures organisationnelles des FMN, leur classification et leur évolution. Certains auteurs avaient déjà effectué cet exercice en classant les courants qui ont traité de la structure des FMN. Ces classifications sont maintenant présentées dans le but de compléter notre approche thématique et surtout de l'enrichir. Elles nous permettent aussi de mieux appréhender les différents courants pour ensuite réaliser un choix lors de la construction de notre grille de lecture. La dernière partie traite la recherche des facteurs des transformations des structures organisationnelles qui conduisent nécessairement à sortir de la FMN.

1. LES SPECIFICITES DE LA FMN

De nombreux auteurs ont défini la FMN, nous avons choisi d'en présenter celle de Doz et Prahalad (1993)⁸³, ils considèrent que « *la FMN couvre de multiples zones géographiques, avec de multiples lignes de produits et de multiples activités comme la vente, la fabrication, les services la R&D etc.* »⁸⁴. La multidimensionalité est donc définie comme une caractéristique intrinsèque de la multinationale. Les auteurs présentent aussi les problèmes de structuration des interfaces des multiples dimensions des activités comme

⁷⁹ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

⁸⁰ Child J., (1972), "Organization structure and strategies of control : a replication of the Aston study", Administrative Science Quarterly, vol.17, iss.2, pp.163-177.

⁸¹ Desreumaux A., op. cit.

⁸² Doz et Prahalad (1993), op. cit.

⁸³ Doz et Prahalad (1993), op. cit.

⁸⁴ Doz, Prahalad, (1993) Traduction de : "Multidimensionality results from the very nature of DMNCs : they cover multiple geographical markets with multiple product lines in typically multifunction activities such as sales, manufacturing, service, R&D, and so on."

inhérents à la FMN. De ce fait, la multidimensionalité engendre une complexité structurelle qui va au-delà de la problématique de la «centralisation versus la décentralisation» et engendre des processus organisationnels complexes.

La multidimensionalité et les processus organisationnels qui en découlent engendrent des problématiques de coordination et d'intégration / différenciation récurrentes au sein des études sur les FMN. C'est cette multidimensionalité qui différencie la multinationale de l'entreprise nationale et amène la question de la recherche d'une structure adaptée pour cette organisation spécifique.

1.1. La complexité structurelle des FMN

A l'issue de la revue de littérature effectuée par Martinez et Jarillo (1989)⁸⁵, il apparaît que la spécificité des FMN et les difficultés de gestion et de sa coordination proviennent principalement de la multidimensionalité des problèmes. La FMN ne peut se concentrer uniquement sur les aspects produits ou sur les aspects géographiques ; elle doit équilibrer les deux. Trois types de tâches émergent alors :

- S'assurer de la pertinence des données servant aux décisions clés ;
- Créer des conditions pour un consensus parmi les managers sur les décisions stratégiques;
- Gérer le pouvoir relatif des managers.

Dans son développement du modèle matriciel, Knight (1976)⁸⁶ souligne l'intérêt de la matrice pour répondre aux besoins de différents marchés et zones géographiques. Elle permet ce qu'il appelle la multidimensionalité structurelle. Celle-ci peut prendre la forme d'une structure dite «matricielle» très fréquente aujourd'hui au sein des FMN, qui est définie comme : « *le reporting simultané par les middle managers à deux directeurs ou plus qui eux-mêmes n'ont pas d'autorité exclusive.* »⁸⁷ (Daniels et al., 1985)⁸⁸.

Nombre d'auteurs choisissent de définir la FMN principalement au travers de la diversité et de l'hétérogénéité. Ceux-ci vont nous permettre d'ailleurs de bien comprendre la complexité des structurelle des FMN et de faire émerger notre problématique

⁸⁵ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

⁸⁶ Knight K., (1976), *Journal of General Management*, winter, vol.4, iss.2, pp.41-50.

⁸⁷ Daniels J. D., Pitts R.A., Tretter M.J., (1985). Traduction de "the simultaneous reporting by middle-level line executives to two or more bosses who do not themselves have exclusive line authority."

⁸⁸ Daniels J.D., PITTS R.A., Tretter M.J., (1985), "Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion", *Strategic Management Journal*, vol.6, iss.3, jul-sep., pp.223-237.

1.1.1. La diversité

La diversité, l'un des substrats de la multinationale issu de la littérature fait également émerger des problèmes opérationnels de gestion de la FMN, même si elle peut constituer un avantage concurrentiel.

Cette diversité peut être une diversité de ressources. L'entreprise s'appuie sur des ressources et/ou des produits variés. De ce fait, l'organisation ne craint pas l'épuisement de certaines ressources et peut ainsi faire varier sa production en fonction de l'accessibilité et des stocks de ressources. C'est le cas de nombreuses FMN dites «multi-produits».

Cette diversité peut également s'appuyer sur une diversité de marchés. L'entreprise peut alors distribuer et/ou produire un même produit ou service au sein de plusieurs pays. Là encore, cela lui permet de minimiser les risques de vente d'un marché (risque politique, monétaire, économique...).

La diversité s'illustre le plus souvent par la forme d'une multinationale de structure matricielle⁸⁹ où chacune des filiales a la responsabilité à la fois d'un marché et d'un produit. Cette responsabilité s'étend parfois à un marché représentant un pays ou un continent. Le siège de la FMN est alors chargé de coordonner les différentes filiales représentatives de l'étendue de la diversité des marchés et des ressources du groupe. Martinez et Jarillo (1991)⁹⁰ évoquent l'effort de coordination nécessaire au sein de ce type de structure : « *Si l'effort de coordination est contingent à la stratégie [...], et les différentes filiales jouent différents rôles au sein de la même FMN, il s'ensuit que l'effort de coordination peut changer pour chaque filiale au sein de la FMN* »⁹¹. La diversité peut donc également s'apparenter à une diversité de rôle pour les filiales d'un groupe. Certaines peuvent avoir un rôle de production, alors que d'autres vont être allouées à la distribution ou aux fonctions supports telles que la logistique, le marketing, les ressources humaines. Cette diversité de rôles se retrouve dans les FMN de type transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1989)⁹² ou géocentrique (typologie de Heenan et Perlmutter, 1979)⁹³ où chaque élément du réseau a un rôle établi au sein du groupe en fonction de sa spécialisation.

⁸⁹ La structure matricielle constituant une forme d'organisation relativement fréquente des FMN, ce modèle de structure porte souvent le nom de structure globale.

⁹⁰ Martinez J.I., Jarillo J.C., (1991), "Coordination demands of international strategies", *Journal of International Business Studies*

⁹¹ Martinez et Jarillo (1991). Traduction de : « If the coordination effort is contingent on the strategy [...], and different subsidiaries play different roles within the same MNC, it follows that the coordination effort may vary for each subsidiary within the firm. »

⁹² Bartlett et Ghoshal, op. cit.

1.1.2. L'hétérogénéité

L'hétérogénéité constitue une deuxième source de complexité pour la firme multinationale et apparaît d'ailleurs comme complémentaire de la première. Elle est mise en avant par Ghoshal et Bartlett (1990)⁹⁴ lorsqu'ils développent la notion de macro-structure et font appel à un cadre conceptuel inter-organisationnel. Ils soulignent le fait que les filiales ont des objectifs divergents.

La notion d'hétérogénéité est également présente dans la définition de la FMN par Doz et Prahalad (1993)⁹⁵. Ces derniers évoquent la multidimensionalité d'une part et l'hétérogénéité d'autre part, considérant que cette dernière résulte de la différence entre des compromis optimaux de différents pays, affaires, fonctions et tâches provenant de toute une série de caractéristiques économiques et politiques qui diffèrent selon les pays et influencent les décisions dans une direction ou une autre.

Dans leur recherche sur la différenciation interne des FMN, Ghoshal et Nohria (1989)⁹⁶ évoquent la nécessité de filiales hétérogènes au sein d'une multinationale : « *dans une FMN, les diverses filiales nationales sont et devraient être différenciées en termes à la fois de complexité de leurs contextes environnementaux et de leurs niveaux de ressources locales* »⁹⁷. De ce fait, l'hétérogénéité des filiales d'une firme multinationale constitue un élément clé de celle-ci.

Comme le soulignent Ghoshal et Westney (1993)⁹⁸ : « *La FMN intégrée est une organisation particulièrement complexe, dont les différentes parties sont dispersées dans les contextes très différents qui néanmoins sont de plus en plus inter-reliés. De telles FMN sont différenciées intérieurement de manière complexe et pourtant sont intégrées pour répondre aux interdépendances des différentes sous unités de l'organisation.* »⁹⁹

⁹³ Heenan D., Perlmutter H., (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.

⁹⁴ Bartlett et Ghoshal, op. cit.

⁹⁵ Doz et Prahalad (1993), op. cit.

⁹⁶ Ghoshal S., Nohria N., (1989), op. cit.

⁹⁷ Ghoshal et Nohria, (1989). Traduction de : " within an MNC, the various national subsidiaries are and should be differentiated in terms of both the complexity of their environmental contexts and their local resource levels. "

⁹⁸ Ghoshal et Westney, (1993), op. cit.

⁹⁹ Ghoshal et Westney (1993). Traduction de : " the integrated MNC is a particularly complex organization, the different parts of which are dispersed in very different contexts that are nevertheless increasingly interconnected. Such MNCs are internally differentiated in complex ways , yet integrated to respond to the interdependencies across the different organizational submits."

La complexité de la FMN réside à la fois dans la diversité des contextes et environnements dans lesquels elle agit, mais aussi dans la variété interne de cette structure et dans les relations entre ses entités.

Les deux facteurs de complexité (diversité et hétérogénéité) sont proches et complémentaires en ce sens que la multidimensionalité de la FMN engendre le plus souvent une diversité des filiales et une hétérogénéité des rôles de celles-ci.

1.2. Les approches organisationnelles de la FMN

L'objectif de la présentation des concepts explicatifs de la firme multinationale est non pas de répertorier de façon exhaustive les définitions existantes, mais de faire ressortir les traits caractéristiques des travaux inhérents à la FMN. C'est pourquoi les définitions sont classées en deux catégories : celles axées sur les aspects de gestion de la firme, et celles concentrées sur la notion d'échange.

1.2.1 La complexité des choix de gestion

Quelle que soit la définition retenue de la firme multinationale, les auteurs soulignent systématiquement ses difficultés de gestion et sa grande complexité. Les difficultés de gestion sont inhérentes aux choix d'organisation et de management synthétisés. Galbraith et Kazanjian (1986)¹⁰⁰ met en valeur les interrelations qui existent entre les éléments représentant les principaux pôles organisationnels. Ceux-ci sont positionnés par rapport au marché et ses impératifs (stratégie et performance).

La complexité intrinsèque de la FMN est liée à la fois aux problématiques de structure et de stratégie, mais aussi aux difficultés induites par la gestion de filiales de nationalités diverses.

Ghoshal et Nohria (1989)¹⁰¹ soulignent ainsi que l'« encastrement »¹⁰² des filiales dans leur environnement accroît le niveau de complexité de gestion de la FMN : « *la firme multinationale (FMN) est le cas fondamental d'une organisation faisant face à des*

¹⁰⁰ Galbraith J.R., Kazanjian R.K., (1986), "Organizing to implement strategies of diversity and globalization : the role of matrix designs", Human Resource Management, spring, n°1, pp.37-54

¹⁰¹ Ghoshal S., Nohria N., (1989), op, cit.

¹⁰² Nous ne développons pas ici de définition de la notion d'encastrement. Celle-ci fait référence à un large champ de la littérature en sociologie et gestion (autour notamment des travaux de Polanyi, 1944 et Granovetter, 1985, 1992). Granovetter définit le concept d'« encastrement » comme suit : « *L'encastrement se réfère au fait que l'action et les résultats économiques [...] sont affectés par les relations dyadiques des acteurs et par la structure du réseau global des relations.* ». Traduction de: « *Embeddedness refers to the fact that economic action and outcomes [...] are affected by actors» dyadic relations and by the structure of the overall network of relations* » (Granovetter, 1992).

environnements hétérogènes : ses différentes filiales nationales sont souvent incluses dans des conditions environnementales très différentes, et ont pu se développer dans des circonstances historiques très différentes. » (Ghoshal et Nohria, 1989)¹⁰³. Ces auteurs insistent sur, d'une part, la difficulté de coordination de filiales ancrées dans des environnements différents et, d'autre part, sous-entendent une nécessaire contextualisation des structures des filiales : « *les structures des organisations, dans lesquels sont incluses des structures formelles, et aussi des processus formels et informels de management, sont et devraient être différenciées sur la base des caractéristiques de leur environnement externe.* » (Ghoshal et Nohria, 1989)¹⁰⁴

Les auteurs relient alors le concept de structure à l'environnement des filiales de FMN.

Ce qui apparaît à l'issue de ces définitions de la FMN centrées sur sa complexité intrinsèque, c'est avant tout l'importance primordiale liée aux modes de gestion. D'autres auteurs choisissent, dans leur approche de la FMN, de mettre en avant la notion d'échange et de réseau comme dimension fondamentale de la multinationale.

1.2.2. La firme multinationale comme un réseau interorganisationnel

Toujours dans l'optique d'une définition de la FMN comme objet de recherche, Ghoshal et Bartlett (1990)¹⁰⁵ reconceptualisent la FMN en la définissant comme un système inter-organisationnel et un réseau et de ce fait lui appliquent une théorie inter-organisationnelle : « *nous proposons ici un cadre conceptuel qui définit la multinationale comme un réseau d'échanges parmi différentes unités d'organisation, y compris les sièges sociaux et les différentes filiales nationales qui sont collectivement inclus dans ce que Homans (1974)¹⁰⁶ décrit comme contexte structuré* »¹⁰⁷ (Ghoshal et Bartlett, 1990).

¹⁰³ Ghoshal S., Nohria N., (1989). Traduction de: “ *the multinational corporation (MNC) is the quintessential case of an organization facing heterogeneous task environments : its different national subsidiaries are often embedded in very different environmental conditions, and may have developed under very different historical circumstances.* ”

¹⁰⁴ Ghoshal S., Nohria N., (1989), Traduction de : “ *The structure of organizations, in which term they include formal structural arrangements as well as formal and informal management processes, are and should be differentiated based on the characteristics of the external environment they face.* ”

¹⁰⁵ Bartlett et Ghoshal, op. cit.

¹⁰⁶ Homans, G.C., Social Behavior: It's Elementary Forms (rev.). New York, Harcourt, Brace and World, 1974.

¹⁰⁷ Ghoshal, Bartlett, (1990) Traduction de: « We propose here a conceptual framework that conceptualizes the multinational as a network of exchange relationships among different organizational units, including the headquarters and the different national subsidiaries that are collectively embedded in what Homans (1974) described as a structured context”.

Le réseau interorganisationnel dépeint par Ghoshal et Bartlett (1990)¹⁰⁸ s'inscrit dans des environnements variés qui peuvent diverger les uns des autres. La coexistence de ces environnements différenciés pose d'après les auteurs plusieurs problèmes. D'une part, les filiales recherchent à la fois une légitimité locale et cherchent aussi à tirer profit des avantages de la macro-structure : « *Nous croyons que pour les FMN, les forts besoins de légitimité et l'isomorphisme local avec le pays d'accueil et l'environnement coexistent avec une forte demande d'efficacité du système mondial et, en conséquence, la structure institutionnelle de l'environnement (c'est-à-dire les attributs des ensembles d'organisation locaux et du réseau externe) joue un rôle important en modérant l'influence des considérations techniques et économiques.* » (Ghoshal et Bartlett, 1990)¹⁰⁹. C'est ce que Kostova et Roth (2002)¹¹⁰ désignent par le concept de dualité institutionnelle : la filiale subit les pressions à la fois de l'environnement dans lequel elle est encadrée (environnement légal, national, régional...) et les pressions organisationnelles de sa maison-mère.

D'autre part, la macro-structure que constitue la FMN ne peut répondre à l'ensemble des attentes des filiales : « *Dans le réseau différencié de la FMN, il n'y a aucune macrostructure formelle qui « fit » [soit adaptée à] toutes les parties des environnements hétérogènes de l'entreprise. Pourtant, elle doit choisir une structure formelle et pourrait, tout à fait arbitrairement, en choisir une qui semble être simple et conforme à son propre héritage administratif.* » (Ghoshal, Bartlett, 1990)¹¹¹.

La FMN se doit donc d'adopter une structure en adéquation avec son histoire et ses développements à venir, plutôt que de chercher à mettre en place une structure répondant aux besoins multiples des environnements des filiales.

Cette approche de la FMN fondée sur la prise en compte de ses contraintes de l'environnement alors complémentaire de la première approche centrée sur les choix de gestion de l'entreprise. En effet, si dans un premier temps, la complexité intrinsèque de la firme a été mise en avant, la prise en compte des contraintes environnementales présentées dans un deuxième temps apparaît comme complémentaire. Toutefois, les deux approches

¹⁰⁸ Bartlett et Ghoshal, op. cit.

¹⁰⁹ Ghoshal, Bartlett (1990) Traduction de : « we believe that for MNCs, strong needs for legitimacy and local isomorphism in each host country environment coexist with strong demand for efficiency within its worldwide system and, therefore, the institutional structure of the environment (i.e., the attributes of the local organization sets and the external network) plays an important role in moderating the influence of technical and economic considerations. ».

¹¹⁰ Kostova et Roth (2002), op. cit.

¹¹¹ Bartlett et Ghoshal, op. cit.

ne s'appuient pas sur les mêmes bases théoriques. En choisissant de se référer à un cadre théorique inter-organisationnel Ghoshal et Bartlett différencient la FMN des entreprises nationales plus « classiques ».

2. TYPOLOGIE ET DYNAMIQUE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DES FMN.

2.1. Définition et typologie des SO des FMN

2.1.1. Définition

Plusieurs définitions ont été données de l'expression SO. « Pour Anshen, la S.O est l'expression des instruments de communication, d'autorité et de responsabilité qui concourent à la réalisation des objectifs organisationnels. Pour SIMON, au contraire, la structure exprime, par ses caractères, le processus de décision des hommes impliqués dans l'organisation »¹¹²

P. Jarniou définit la SO « par le principe d'agencement des organes qui composent l'organisation, ce principe étant appelé rationalité de l'organisation »¹¹³.

Appliquées aux FMN comme étant des organisations de type particulier « les SO fournissent le cadre contraignant à l'intérieur duquel sont définies d'une part les relations verticales entre les filiales de la maison-mère et, d'autre part les liaisons horizontales entre les différentes filiales » (C.A. Michalet et M. Delapierre)¹¹⁴.

Il ressort de ces différentes définitions que les SO sont l'expression des relations de pouvoir, des processus de décision et de contrôle dans l'espace réglementé qui est l'organisation. Cependant, la particularité des SO des FMN est qu'elles ne sont pas simplement un schéma traduisant leur fonctionnement et reliant leurs divers organes par des relations de pouvoir. Elles sont essentiellement une indication des orientations retenues par leur maison-mère pour leur développement. Les SO des FMN sont le reflet de leurs stratégies antérieures et la canalisation de leurs stratégies futures. C'est pourquoi, le choix d'un type de structure est un pari sur l'avenir basé sur le passé de ces firmes.

Les spécificités des SO des FMN tiennent donc à deux caractéristiques essentielles

¹¹² S. Lacrampe « Systèmes d'information et structures des organisations » Hommes et Techniques. PARIS p.136.

¹¹³ P. Jarniou « L'entreprise comme système politique ». op. cit. p 96.

¹¹⁴ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

La première est qu'elles précisent les relations hiérarchiques verticales qui lient les filiales à leur maison-mère et les relations horizontales entre les filiales elles-mêmes.

La seconde est qu'elles traduisent les choix stratégiques de leur maison-mère et canalisent ses orientations futures.

La première caractéristique distingue les FMN des firmes mononationales en mettant l'accent sur la dimension mondiale de leurs structures.

La seconde reflète la dynamique de ces structures et leur adaptabilité aux disparités internationales de l'environnement dans lequel elles opèrent et aux changements de stratégies qui en résultent. C'est pourquoi, la définition des SO des FMN par référence à leurs stratégies serait la plus adéquate. Nous étudierons donc les différents types de SO des FMN influencent leurs stratégies.

2.1.2. Typologie des SO des FMN

Les SO des FMN sont au nombre de trois. Elles correspondent aux trois stades de leur développement et à leurs différentes stratégies du produit et du marché. Ces trois stades sont:

- « *Le stade entrepreneurial, caractérisé par une stratégie mono-produit et mono-marché.*
- *Le stade industriel, caractérisé par une stratégie mono-produit et multi-marché.*
- *Le stade diversifié, caractérisé par une stratégie multi-produit et multi-marché »¹¹⁵.*

Au premier stade du développement de la FMN correspond la structure entrepreneuriale, au second la structure fonctionnelle et au troisième la structure divisionnelle. Etant donné que chaque structure a ses caractéristiques propres, elle ne s'adapte qu'à un seul stade du développement de la firme. En effet, la structure entrepreneuriale « *est une extension des intérêts, capacités et limites du chef d'entreprise qui est souvent le créateur et propriétaire de l'organisation. La structure est limitée en général à une seule ligne de produit et souvent s'appuie sur un seul procédé de production* » (Ph. LEBELLE, 1976)¹¹⁶.

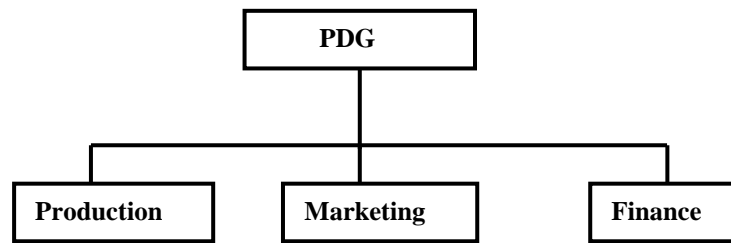
¹¹⁵ H. DE BODINAT, M. GHERTMAN, J. KLEIN, B. MAROIS et J.M. DE LEERSNYDER « Gestion internationale de l'entreprise ». PARIS, DALLOZ, 1978, P. 320.

¹¹⁶ Ph. Lebelle, « Evaluation de la structure des Entreprises multinationales pharmaceutiques et chimiques ». Thèse. PARIS I. 1976. p.7.

La structure de 1er stade pour Stopford¹¹⁷ est celle où l'entreprise est en général suffisamment petite pour être gérée par une seule personne, qui en est le plus souvent le propriétaire et le fondateur. Il n'y a pratiquement, aucune délégation des tâches de direction.

La structure fonctionnelle est caractérisée par la recherche d'une utilisation rationnelle des ressources et de la coordination des activités fonctionnelles. La faiblesse inhérente à ce type de structure est le nombre important de décisions complexes qui sont prises par un très petit nombre de décideurs. La spécialisation de la gestion s'effectue entre la fabrication du ou des produits d'une part et leurs ventes d'autre part (structure de deuxième stade d'après Stopford).

Figure 2-1 : structure fonctionnelle



Enfin, la structure divisionnelle s'impose lorsque la structure fonctionnelle ne s'adapte plus à la stratégie de diversification des produits et des marchés de la firme. Les causes de cette diversification sont :

- « Eviter les risques de la monoproduction,
- Assurer la vie de l'organisation après que le produit principal ait achevé son cycle de vie.
- Vendre à l'extérieur des produits annexes liés à la production intégrée ou à des facilités de production à certaines périodes »¹¹⁸.

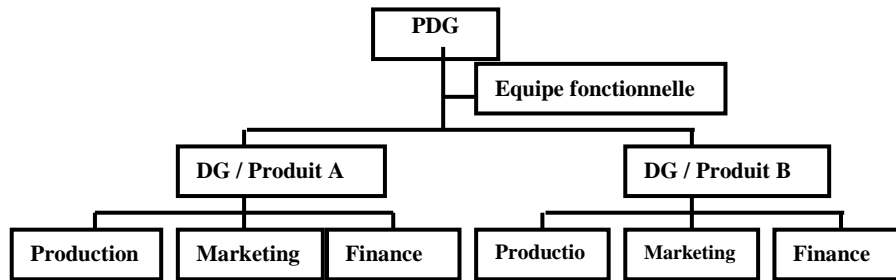
La structure divisionnelle serait, dans ces conditions, la structure adéquate dans la mesure où elle « est constituée par des divisions opérationnelles indépendantes, responsables de toutes les fonctions de la firme sur les segments produits-marchés qui leur

¹¹⁷ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

¹¹⁸ Précisons que ces trois types de SO ont été présentés et analysés par Chandler dans son ouvrage « Strategy and structure chapter in the history of the american industriel enterprise » the M.I.T. Press. Cambridge, 1962.

sont alloués » (H. DE BODINAT)¹¹⁹. L'organisation par produit ou structure divisionnelle (structure de troisième stade d'après Stopford), dans laquelle la division des tâches à l'intérieur de la firme se réalise selon le critère du produit de marché ; chaque unité est alors responsable de la production et de la vente du bien considéré.

Figure 2-2 : structure divisionnelle



Ces trois types de structures marquent donc les grandes étapes du développement de la FMN qui influencent l'évolution de ses stratégies. Le passage d'une structure à une autre n'est pas aléatoire et il n'est pas non plus obligatoire. En effet, plusieurs firmes choisissent de maintenir la structure fonctionnelle pour élaborer une stratégie mono-produit et multi-marché. L'exemple type est celui des firmes à activité unique qui commercialisent un produit unique ou une seule gamme de produits. D'autres firmes préfèrent adopter la structure divisionnelle qui amène à une stratégie multi-produit et multi-marché.

Une firme ne peut associer en même temps deux types de structure. Elle n'est pas contrainte non plus à les subir indéfiniment. En effet, les structures organisationnelles des FMN comme celles de tout organisme ne sont pas figées. Elles se modifient en fonction de la stratégie souhaitée comme l'a montré A. D. Chandler¹²⁰. Ces transformations sont rarement spontanées. Elles suivent avec, plus ou moins de retard, les changements de stratégie (C.A. Michalet et M. Delapierre)¹²¹. Ces interactions des SO des FMN avec leurs stratégies confirment leur flexibilité et reflètent leur dynamisme.

Sur le plan international J.Stopford / Wells¹²², Brooke / Remmers¹²³ ainsi que L. Franko¹²⁴ complètent ces organigrammes :

¹¹⁹ H. DE BODINAT et collaborateurs, « Gestion internationale de l'entreprise ».

¹²⁰ Chandler. A. D. (1962), op. cit,

¹²¹ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

¹²² Stopford et Wells, (1972), op. cit.

¹²³ Michael Z. Brooke H. Lee Remers, 1973, op. cit.

¹²⁴ L. Franko « the organisation of multinational Manufacturing » 1976

- Pour Franko, quatre structures principales peuvent apparaître dans l'organisation des firmes multinationales : la structure « mère-filiale » correspondant au schéma « fonctionnelle holding », avec multiplication des filiales mais conservation des liens étroits entre chacune d'elles et la présidence générale ; la « division internationale » structure fonctionnelle dans laquelle intervient une coordination internationale pour toute les filiales étrangères ; la structure « internationale multiproduits » : organisation par produit au niveau mondial incluant les activités nationales et étrangères sous une même direction, et enfin les structures globales, mixtes ou matricielles, intégrant tout ou partie des éléments des autres structures.
- Pour Stopford et Wells trois phases principales de structures peuvent apparaître dans l'organisation des FMN américaines lors de leur projet sur les multinationales de Havard, dirigé par R. Vernon¹²⁵.

2.2. Dynamique des SO des FMN

Les SO des FMN évoluent et influencent leurs stratégies en fonction de leurs politiques de croissance.

En se basant sur l'étude de trois firmes industrielles américaines¹²⁶, A.D. Chandler¹²⁷ a démontré que leurs SO évoluent parallèlement aux changements de leurs politiques de croissance avec toutefois un décalage temporel qui varie d'une firme à une autre et d'un secteur à un autre. En outre, sous la pression de l'environnement, notamment lorsque apparaissent de nouveaux besoins consécutifs à l'évolution de facteurs démographiques, macro-économiques, technologiques, la firme modifie sa politique générale. « Ceci se traduit par l'adaptation de sa planification et la mise en oeuvre de nouveaux plans d'expansion tenant compte de la révision des objectifs de base » (R. GENDARME)¹²⁸.

Les travaux de A.D. Chandler¹²⁹ sur les stratégies et les structures des FMN américaines, ont provoqué une inflation littéraire en raison de l'importance de la question pour la compréhension de leur fonctionnement et leur développement. Parmi les travaux

¹²⁵ Vernon. R. "Multinational enterprise and national sovereignty", Harvard Business Review, March- April 1967

¹²⁶ Il s'agit de-Dupont, General et Standard Oil Company (New Jersey).

¹²⁷ A.D. Chandler « Stratégies et structures de l'entreprise » PARIS Editions d'Organisation 1972.

¹²⁸ R. Gendarme. op. cit.

¹²⁹ Chandler. A. D., op, cit.

les plus prestigieux en raison de leur sérieux et de leur rigueur scientifique, ceux de Stopford et Wells¹³⁰.

2.2.1. Les trois phases de Stopford et Wells

J.M. Stopford et L.T. Wells ont continué les travaux de A.D. Chandler¹³¹ sur l'évolution des SO des FMN. Ils ont distingué trois phases principales dans cette évolution. Il s'agit de :

- L'autonomie des filiales.
- La formation d'une division internationale.
- L'apparition d'une structure globale.

Ces trois phases se succèdent en fonction du changement de la stratégie de croissance à l'étranger de la FMN. Cette stratégie détermine les relations de pouvoir et de contrôle du siège central vis-à-vis de ses filiales.

Structure de première phase : l'autonomie des filiales

Les firmes laissent une large autonomie aux filiales dans la phase initiale de leur passage à la multinationalité.

Dans cette première étape, les dirigeants des filiales disposent d'une très grande liberté de mouvement. Les contrôles de la maison-mère sur ses activités sont quasi inexistantes. Les liaisons avec cette dernière sont principalement financières. La SO qui en résulte est la structure fonctionnelle. Celle-ci s'adapte à la situation des filiales dans cette première phase d'implantation de la firme à l'étranger. Pour Stopford et Wells¹³², la raison fondamentale de cette première attitude tient à l'absence de stratégie délibérée des entreprises américaines, celles-ci se trouvant amenées à créer des filiales de production à l'étranger pour défendre leurs marchés d'exportation menacés par l'apparition de concurrents nouveaux par suite de la diffusion à l'échelle mondiale de la technologie des produits nouveaux - on reconnaît la théorie du cycle du produit de R. Vernon¹³³ « *Ce type d'organisation a convenablement fonctionné tant que le volume des exportations étaient relativement faible et que la production outre-mer était négligeable* »

¹³⁰ J.M. Stopford et L.T. Wells « Direction et gestion des entreprises multinationales ». PARIS. Publi-Union. 1974.

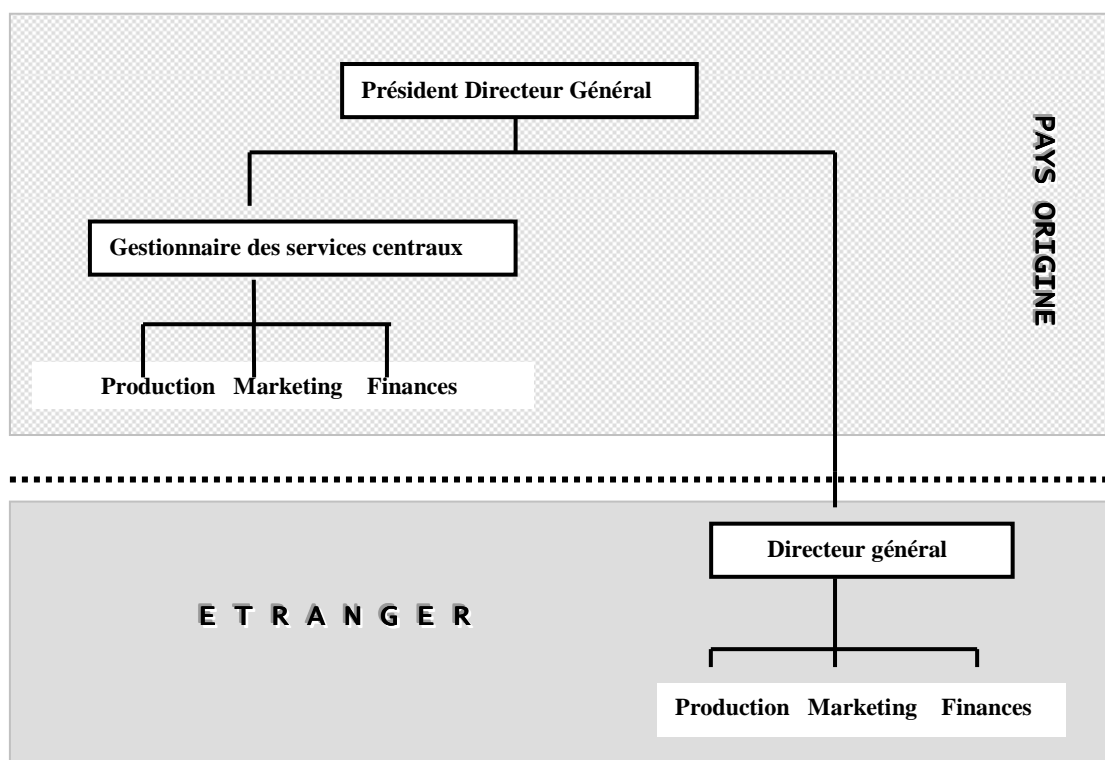
¹³¹ Chandler. A. D., op, cit.

¹³² Stopford et Wells, (1972), op. cit.

¹³³ R. Vernon, op. cit.

Les filiales sont rattachées directement au Président Directeur Général avec qui s'établit des relations directes de pouvoir, d'échange d'informations et les procédures de contrôle. « A ce stade, l'implantation à l'étranger ne change pas le style de travail des directeurs fonctionnels, mais elle impose un poids nouveau sur l'utilisation du temps du Président » (H. DE BODINAT)¹³⁴. Ce type de structure est illustré par la figure 2-3.

Figure 2-3 : Structure autonome (Structure de la première phase)



Cependant, la croissance des activités des filiales en nombre et en volume met en cause les principes de la structure fonctionnelle et rend nécessaire la formation d'une division internationale.

Structure de deuxième phase : formation d'une division internationale

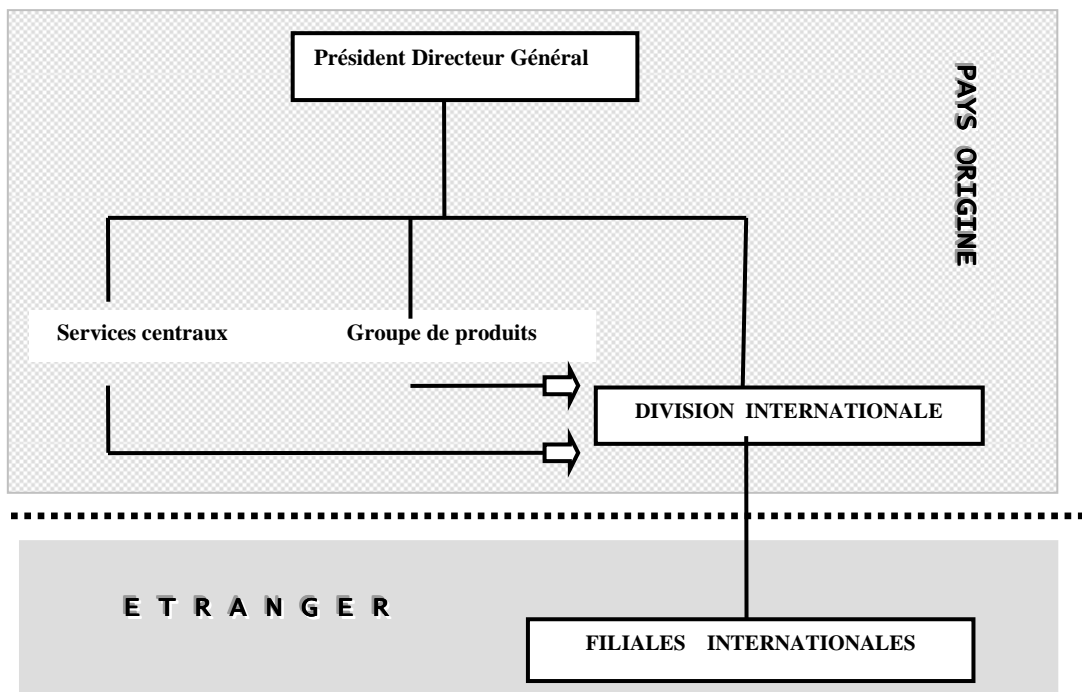
La division internationale recouvre toutes les activités menées par l'entreprise à l'étranger. Les dirigeants des filiales étrangères sont responsables devant un directeur général qui est habituellement un cadre supérieur lui-même directement responsable devant le PDG de groupe. Son rôle est de coordonner les activités des implantations à l'étranger.

La division internationale est au même niveau d'organisation que les divisions nationales. Elle dépend de la coopération et de l'assistance des divisions de produits et est

¹³⁴ H. DE BODINAT et collaborateurs. « Gestion internationale de l'entreprise »

par conséquent dans une situation qui peut engendrer facilement des conflits et des tensions organisationnelles. L'apparition de la division internationale s'accompagne d'une tendance marquée à la centralisation. La possibilité d'exploiter la variété des situations dans lesquelles se trouvent les filiales exige cette rupture avec les procédures de la phase initiale. Au niveau des relations qu'elle entretient avec les autres départements de l'entreprise, y compris la direction générale, la division internationale bénéficie d'une assez grande autonomie. Ce type de structure est illustré par la figure 2-4.

Figure 2-4 : division internationale (Structure de deuxième stade)



Les problèmes de communication entre la division internationale et la division par produits sont aggravés par le conflit d'intérêt entre les responsables des deux divisions. Etant donné que chaque responsable est jugé sur les résultats de sa division, donc chacun aura intérêt à utiliser ses ressources dans sa propre division. En outre, un problème de partage du pouvoir se pose au sein de la FMN entre les différentes divisions dans la mesure où « *la croissance rapide de la division internationale est parfois considérée comme une menace par les autres divisions de l'entreprise* » (R. VERNON)¹³⁵. Afin de résoudre ces problèmes de pouvoir et de communication, la direction générale dissout la division internationale et crée une SO globale basée sur une intégration mondiale des activités de la firme.

¹³⁵ R. Vernon, op. cit.

Structure de troisième phase : création d'une structure globale

Le passage à une structure globale à l'échelle mondiale se traduit par la disparition de la division internationale. Cette dissolution est le préalable nécessaire à la mise en pratique d'un nouveau mode de gestion. La direction générale a pris conscience qu'il fallait abandonner le clivage domestique étranger qui justifiait la structure organisationnelle antérieure.

Cette nouvelle perspective est généralement à l'origine d'une planification et de mécanisme de contrôle plus complets.

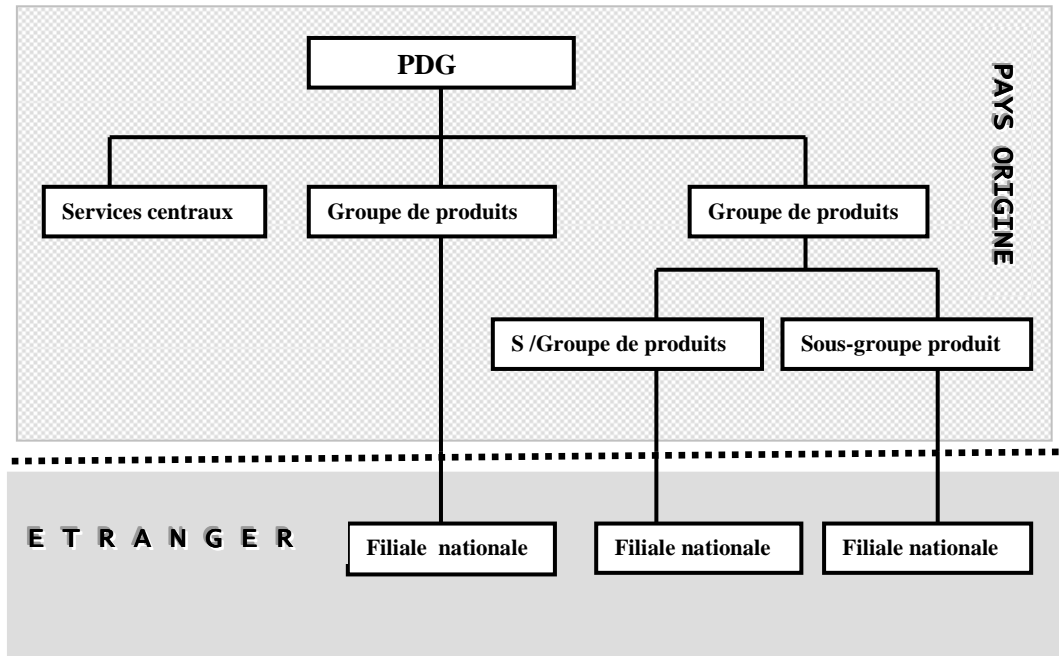
Trois structures ont été utilisées pour remplacer la division internationale. Les firmes en choisirent une en conformité avec leurs stratégies de croissance à l'étranger.

La première consiste à créer des directions régionales recouvrant les aires géographiques où la FMN poursuit une activité de production ou de vente. Si l'on pousse ce principe à l'extrême, le pays d'origine lui-même doit constituer une direction parmi les autres sur un strict pied d'égalité. La deuxième repose sur des directions par lignes de produits. Chaque département est responsable de l'ensemble des unités de production qui lui sont rattachées en fonction du critère de la nature de la production. Enfin, une troisième forme correspond à un mélange entre les deux principes de classement précédents.

Dans tous les cas, les responsables des directions ont un pouvoir qui s'étend à une partie ou à l'ensemble des pays où la firme a des implantations. En outre, chacun d'entre eux est immédiatement placé sous l'autorité de la direction générale. Celle-ci peut donc mettre en pratique une programmation des décisions, des modalités de contrôle en prise directe sur l'ensemble des unités de la firme sans qu'il existe entre elles de distinction tenant à leur localisation. En d'autres termes, cet état d'équilibre du pouvoir entre les responsables de la division internationale et de la division par produits dépend du niveau d'intégration des activités nationales et étrangères des FMN. Cependant, en raison du changement de leur environnement, cet état d'équilibre ne peut être que précaire et temporaire. Il impose par conséquent une transformation de leur stratégie afin d'assurer leur unité et leur cohésion interne. Cette réalité traduit les interactions entre les SO des FMN, leurs stratégies et leurs systèmes de gestion. Elle traduit en outre l'importance des problèmes de pouvoir en leur sein qui provoquent le changement de leurs SO et expliquent largement leur flexibilité. D'autres facteurs stratégiques favorisent cette flexibilité des SO

des FMN en les adaptant aux nouvelles contraintes qui résultent du changement de leur environnement et de l'accroissement de leur taille.

Figure 2-5 : Structure globale (Structure de troisième phase)



2.2.2. Succession des phases organisationnelles

De nombreuses descriptions des diverses formes d'organisations des entreprises multinationales ont déjà été menées et nous ne sommes pas attardés à justifier une classification, traditionnelle. Nous allons insister sur les relations existantes entre ces types d'organisation. En effet, les modes d'organisations des firmes multinationales ne constituent pas des structures alternatives dont le choix pour la firme est dicté par une analyse coût-avantage de chacun d'entre eux. On remarque bien plutôt qu'ils s'enchaînent dans un ordre de succession, dans une progression continue vers la constitution de l'espace intégré des grandes firmes multinationales actuelles.

La succession des phases d'organisations correspond à un mouvement général qui scande leur adoption par l'ensemble des firmes. Ce mouvement ne manifeste pas cependant par un déterminisme mécanique brutal. Les secteurs peuvent se répartir de manière inégale dans ce mouvement. Alors que certains le précèdent, d'autres n'intègrent que tardivement les formes élaborées par la majorité des firmes. Les situations historiques particulières jouent également au niveau de chaque firme prise individuellement. Nous allons retrouver, au-delà de ces mouvements individuels, la cohérence d'ensemble.

Dans cette optique, il ne faut pas non plus considérer les phases d'organisations des boîtes closes, dont les firmes s'évaderaient par sauts pour passer de l'une à l'autre et dont la succession rigide est appliquée obligatoirement.

La succession des phases d'organisation ne manifeste pas à nos yeux un phénomène de croissance organique de la firme. Elle renvoie à des stratégies d'expansion. Par conséquent, une firme qui se créerait aujourd'hui, dans un secteur largement multinationalisé, adopterait dès l'abord une structure intégrée correspondant au stade actuellement le plus élaboré, sans revivre les phases précédentes d'organisation.

3. CONCEPTION DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

« A la suite des travaux de Chandler, toute une série d'analyses ont été entreprises en vue d'explorer les relations entre les structures et les stratégies au sein des firmes multinationales. Quasiment toutes partent de l'idée selon laquelle l'organisation est fonction de la stratégie adoptée, par contre elles divergent au niveau des cheminements qui les conduisent à dégager de multiples facteurs stratégiques »¹³⁶.

Ces facteurs sont essentiellement le volume d'information, la vie du produit, le management, la technologie, le type production, l'environnement des FMN, leur taille, leurs anciennetés, leurs caractéristiques, et leurs préoccupations. Tous ces facteurs influencent plus ou moins largement l'évolution de leurs SO mais les plus importants sont les fluctuations de leur environnement et l'accroissement de leur taille dans la mesure où ils déterminent l'intensité et la nature de l'impact des autres facteurs.

Etant donné que les FMN sont des systèmes ouverts *« c'est-à-dire en relation d'interdépendance avec d'autres systèmes (ou plus généralement leur environnement) »¹³⁷*, elles subissent les fluctuations et les contraintes de cet environnement, mais agissent sur lui et le transforment. Afin de s'y adapter, elles modifient leurs stratégies et leurs modes de fonctionnement (mode de circulation des informations et d'exercice du pouvoir, modes de production et de distribution et le management) pour tenir compte de ces fluctuations et de ces contraintes. Cette adaptation se traduit par une transformation de leurs SO pour réduire les incertitudes de l'environnement nées de la nouvelle situation.

¹³⁶ R. GENDARME, op. Cit.

¹³⁷ P. JARNIOU « L'entreprise comme système politique »

L'école de la contingence présente une manière synthétique et simplifiée qui permet d'ordonner le monde complexe des organisations. Ceci, en dégagant des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle dont notamment, l'âge, la taille, le système technique, les caractéristiques des dirigeants, le processus de prise de décision et dans une moindre mesure le système de valeurs et la culture nationale.

Deux autres théories explicatives utilisées conjointement pour expliquer le passage d'une phase à une autre :

- La théorie organiciste domine très fortement la conception du changement. Elle se traduit par la place privilégiée donnée à la taille de la FMN comme variable explicative de la transformation organisationnelle.
- La théorie managériale selon laquelle les managers internationaux interviennent pour tempérer la rationalité dans le choix de la nouvelle structure.

Dans l'un ou l'autre cas, nous ne sommes pas sûrs que la référence à A.D. Chandler¹³⁸ qui a inspiré directement l'idée d'une évolution des structures organisationnelles des FMN reste valable.

Deux autres variables qui sont la taille et l'âge sont fréquemment prises en compte comme caractéristiques organisationnelles de la firme dans les études, tant celles sur des organisations indépendantes que d'autres sur des entités complexes telles que les filiales des FMN.

Que ce soit en centrant leurs recherches sur les types de structures organisationnelles en fonction de la stabilité de l'environnement ou de la technologie, les travaux issus du paradigme de la contingence structurelle ont privilégié la mesure de l'organisation au travers d'un ensemble de variables quantifiables. L'organisation est alors décrite par une analyse multidimensionnelle de variables telles que sa taille, son environnement, sa technologie, son degré de centralisation, de formalisation ...etc. Comme le spécifie Desreumaux (1998)¹³⁹ : « *Caractériser une organisation revient alors à la positionner dans un espace multidimensionnel, comme un point dont les coordonnées sont les scores de mesure des différentes variables qui la constituent.* ».

C'est entre autre par son analyse multidimensionnelle de l'organisation, que le paradigme de la contingence structurelle constitue un réel apport aux théories des

¹³⁸ Chandler. A. D., op, cit.

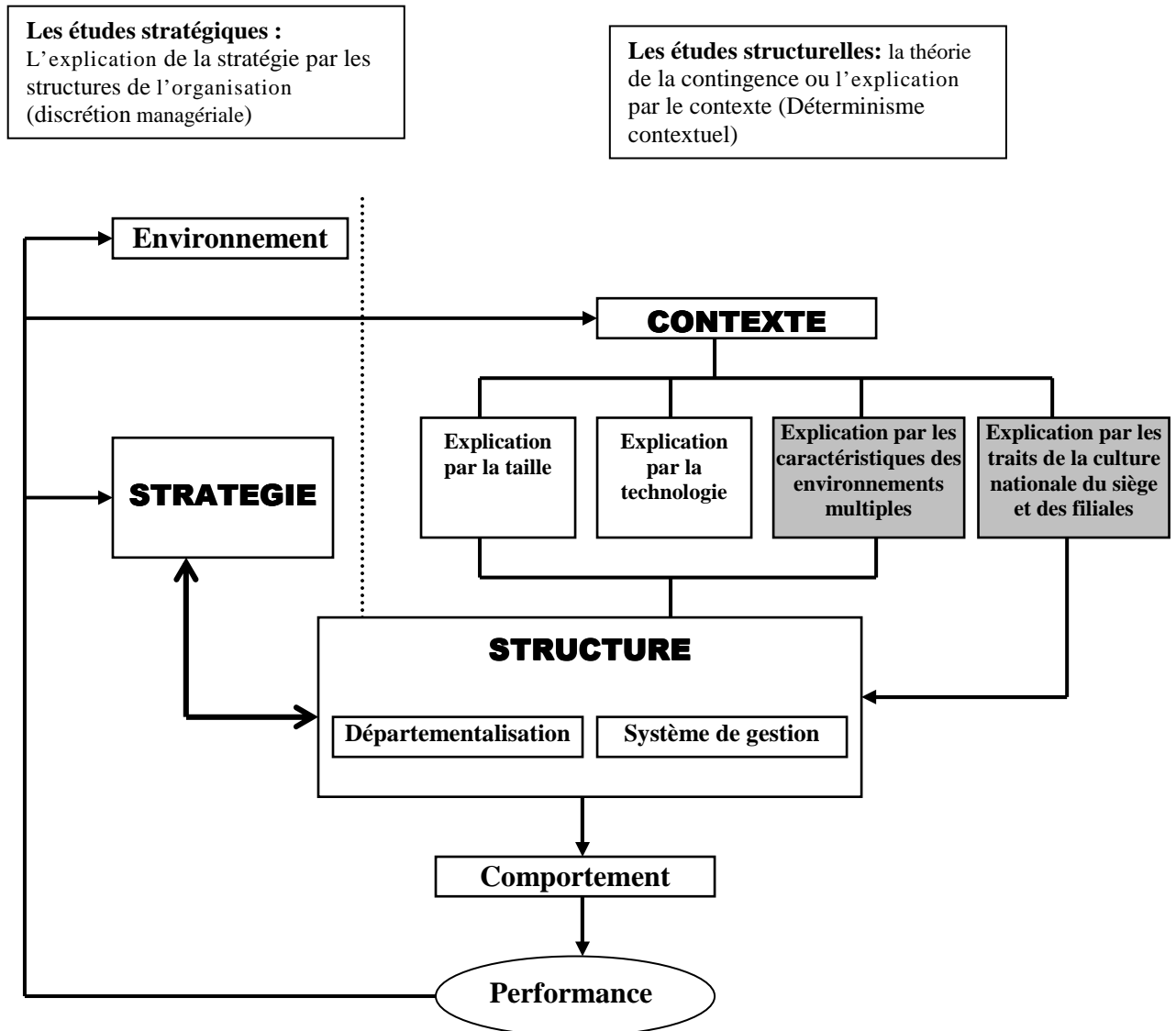
¹³⁹ Desreumaux A., op. cit.

organisations. En effet, la mesure de multiples éléments au travers d'un continuum, permet une vision multiple de l'organisation. Les études de ce courant mettent en général un facteur en évidence par rapport aux autres, sans pour autant nier les autres éléments.

De plus, ce paradigme développé principalement dans les années 1960 a su prendre en compte à la fois les éléments externes de l'entreprise et les paramètres internes à celle-ci (comme les degrés de formalisation, standardisation, centralisation ...). En cela, le paradigme de la contingence structurelle représente une approche relativement intéressante, puisque l'organisation est étudiée en fonction d'éléments internes et externes.

Les zones grisées de la figure représentent les éléments explicatifs selon le paradigme de la contingence structurelle, qui prennent un caractère plus complexe pour une FMN que pour une entreprise nationale. Ainsi, le caractère explicatif de l'environnement devient difficilement plaidable lorsque l'entreprise opère au sein de plusieurs pays et qu'elle subit donc l'influence de plusieurs environnements. De la même manière, la culture nationale peut être un argument justificateur de la structure du siège de la FMN. Mais il semble difficile a priori de poser la culture nationale comme un élément explicatif. Les imperfections de la transposition de la figure 2-6 à l'étude de la FMN amènent un premier élément de réponse quant aux limites du paradigme de la contingence structurelle. Après avoir été longtemps un courant dominant, ce paradigme est largement critiqué dans les recherches récentes.

Figure 2-6 : Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles des FMN (Desreumaux, 1998)¹⁴⁰



Toutefois, le paradigme de la contingence structurelle ne prend pas en compte les choix stratégiques des acteurs et ce point en constitue la principale limite. C'est pourquoi, cette approche a souvent été confrontée à l'approche stratégique développée par Child (1972)¹⁴¹.

Les approches déterministe et stratégique semblent s'opposer d'un point de vue théorique et méthodologique, cependant l'analyse organisationnelle cherche à dépasser ces clivages. Desreumaux (1998)¹⁴² souligne la complexité et la multiplicité des facteurs influençant les structures organisationnelles. Pour l'auteur, ces facteurs sont à la fois

¹⁴⁰ Desreumaux A., op. cit.

¹⁴¹ Child J., (1972), op. cit.

¹⁴² Desreumaux A., op. cit.

d'ordre stratégique et d'ordre contingent. C'est dans cette optique que l'analyse organisationnelle cherche à s'appuyer sur les approches déterministe et stratégique sans réelle contradiction.

3.1. La taille

Jackson, Schuler & Rivero (1989)¹⁴³ ont remarqué que si la taille est considérée comme une variable à prendre en compte dans les études sur les pratiques organisationnelles, c'est parce qu'elle est une caractéristique déterminante de l'organisation et une caractéristique qui est relativement facile à mesurer. Il faut reconnaître que des recherches empiriques ont montré que la probabilité d'évoluer la structure et la stratégie s'accroît avec la taille de l'établissement (Gittleman & Joyce, 2000)¹⁴⁴.

Dans leur étude sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans 267 entreprises nord-américaines de petite et grande taille, Jackson, Rivero et Schuler (1989)¹⁴⁵ ont aussi repéré une relation significative entre la taille de l'entreprise et la quantité de formation délivrée et les objectifs de formation.

La différence en terme de taille entre les firmes peut aussi générer différents niveaux de structures. Par exemple, les structures dans les grandes organisations sont généralement plus spécialisées que ceux dans les petites organisations, tout comme la spécialisation est l'un des moyens utilisés par les grandes organisations pour atteindre l'efficacité. Des postes plus spécialisés signifient que les employés dans les organisations de grande taille doivent posséder moins de compétences diversifiées et ainsi, la structure change de phase. D'après Remmers¹⁴⁶ « *les structures organisationnelles des filiales des FMN augmentent plus que proportionnellement avec la taille de la filiale* ». Selon lui la taille de l'entreprise a une influence forte sur la probabilité de changer la structure.

L'accroissement de la taille est donc l'un des facteurs importants dans l'explication de l'évolution des SO des FMN, « *c'est-à-dire essentiellement la croissance de la part des activités totales de la firme, qui s'accompagne d'une complexité plus grande des*

¹⁴³ Jackson, S. E./Schuler, R. S./Rivero, J. C. (1989): Organization characteristics as predictors of personnel practices. In: Personnel Psychology, 42: 727-786.

¹⁴⁴ Frazis, H., Gittleman, M., & Joyce, M. (2000). Correlates of training: an analysis using both employer and employee characteristics. Industrial and Labor Relations Review 55(3): 443-462.

¹⁴⁵ Jackson, S. E./Schuler, R. S./Rivero, J. C. (1989), op. cit.

¹⁴⁶ Remmers H.L. et Brooke M., Forces et faiblesses des entreprises multinationales, Éditions d'Organisation, 1974.

problèmes de gestion, conduit la direction générale à des mutations dans les structures organisationnelles » (C.A. Michalet et M. Delapierre)¹⁴⁷. En conséquence la dynamique de ces dernières apparaît comme un phénomène quasi biologique en tout cas naturel. Il y aurait donc une fatalité dans la succession des types d'organisation. Au fur et à mesure de leur extension, toutes les FMN devraient suivre les mêmes étapes. Encore une fois, la forme de la structure organisationnelle répond à des contraintes intrinsèques à l'entreprise. La mauvaise adaptation de l'une aux autres ne peut qu'entraîner des phénomènes de distorsion ou de freinage. En effet, dans la première phase de leur implantation à l'étranger (et donc de l'accroissement de leur taille), les FMN se confrontent au problème de la disparité et parfois de l'hostilité de l'environnement international. Elles adoptent une stratégie commerciale défensive qui se caractérise par le lancement d'une seule gamme de produit et la diversification des localisations afin de répartir géographiquement le risque. Cette phase correspond à la mise en application d'une stratégie mono-produit et multi-marché. Au niveau de la structure, les FMN se pourvoient d'une organisation centralisée à haut degré de différenciation. Cette différenciation -précisent Lawrence et Lorsh¹⁴⁸ - serait satisfaite en multinationalisant les dirigeants. Une fois implantées, les incertitudes de l'environnement du pays d'accueil diminuent (par une meilleure connaissance de ses caractéristiques et de ses contraintes), les FMN adoptent une stratégie productive offensive afin d'accroître leur part du marché et augmenter leur volume des ventes. Cette seconde phase du développement des FMN à l'étranger se concrétise par la mise en application de la stratégie multi-produit et multi-marché. Ainsi, « *le changement de la stratégie de la FMN tiendra donc à l'évolution de la firme elle même par rapport à son environnement... L'outil évolue et la manière de le mettre en oeuvre doit suivre cette évolution* » (C.A. Michalet et M. Delapierre)¹⁴⁹.

L'évolution des structures internationales a longtemps été présentée dans la littérature comme un processus séquentiel correspondant à une succession de phases de développement liées à la maturation des entreprises. L'entreprise qui exporte dans des pays tiers utilise tout d'abord des intermédiaires locaux, importateurs, agents, concessionnaires, avant de passer au stade de la distribution directe en créant une force de vente. L'organisation commerciale du pays d'origine, qui ne traite jusqu'alors que le marché dit « domestique » (intérieur), apprend à exporter.

¹⁴⁷ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

¹⁴⁸ P.R. Lawrence and J.W. Lorsh, 1967, op. cit.

¹⁴⁹ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

Lorsque les ventes et le potentiel perçu du marché le justifient, l'entreprise passe au stade de la fabrication locale, directement ou en partenariat. Au fur et à mesure que le développement international se poursuit, les procédures de recrutement commencent à voir le jour dans les filiales qui s'agrandissent

3.2. L'âge

L'activité internationale de l'entreprise augmente, non seulement en taille mais également en terme de l'ancienneté. De nouvelles étapes dans la maturation conduit alors au redéploiement de l'activité internationale au sein de structures qui vont réduire la différenciation entre l'international et le domestique et qui vont changer leur réorganisation.

Si le choix de la taille pour une unité est l'un des facteurs de l'évolution des SO, nous devrions observer que la plus part des auteurs préfèrent l'ancienneté pour les entreprises qui ont une plus grande taille. Dans ce cas l'adaptation du niveau de l'évolution des organisations à l'ancienneté s'effectuerait à travers la taille. Il existe alors une relation indirecte entre l'évolution des SO et l'ancienneté.

De plus, l'âge de la filiale internationale peut aussi être considéré comme une variable agissant sur ses pratiques de la stratégie (Chowdhury, 1992 ; Barkema et al., 1996)¹⁵⁰. Certaines études ont montré que l'âge, même s'il n'est pas une mesure de performance parfaite, fournit la meilleure estimation de la perception des managers sur le succès de la coopération et qu'il est corrélé avec la performance financière (Geringer & Hebert, 1991 ; Barkema & Vermeulen, 1997)¹⁵¹.

D'autre part, il faut aussi mentionner que, depuis les premières études sur FMN (Tomlinson, 1970 ; Stopford & Wells, 1972)¹⁵², la répartition des capitaux entre les entreprises parentes a toujours été considérée comme l'un des éléments les plus importants et susceptibles d'influencer le comportement des acteurs, et aussi les pratiques

¹⁵⁰ Chowdhury, J. (1992), Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned foreign Subsidiaries : a Comparative Perspective, Management International Review, Vol. 32, n° 2, pp. 115-133; Barkema G.H., Bell H.J.J and Pennings M.J., "Foreign entry, Cultural barriers, and learning", Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, pp. 151-166.

¹⁵¹ Geringer J.M. & Hebert L., « Measuring performance of international joint ventures », Journal of International Business Studies, Vol. 22, 1991, p. 249-263; Barkema, H. G. et Vermeulen, F. (1998), «International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective», Academy of Management Journal, Vol. 41.

¹⁵² Tomlinson, J. W. C. 1970. The joint venture process in international business. Cambridge MA: MIT Press; Stopford et Wells, (1972), op. cit.

organisationnelles qui s'y effectuent. Notre étude sur les structures organisationnelles des FMN ne peut donc pas ignorer ces deux variables

Conclusion

Cette synthèse de la flexibilité expliquant le développement des structures organisationnelles des FMN, nous a permis de distinguer les principales phases organisationnelles et d'analyser les facteurs internes de leur développement.

Les auteurs qui s'intéressent aux structures organisationnelles sont généralement des spécialistes de la gestion des entreprises. Leurs schémas d'interprétation reflètent leur formation dans la mesure où elle reste largement dominée par des préoccupations internes aux firmes. Nous pensons qu'il est difficile de, comprendre la dynamique des organigrammes en se basant à un niveau d'analyse micro-économique. Il en va de ce champ d'analyse comme d'autres touchant à la compréhension de la FMN, les facteurs d'investissements par exemple. La succession des formes d'organisation nous paraît intéressante dans la mesure où elle renvoie à autre chose qu'elles mêmes. En effet, il nous semble impossible de réduire l'explication des modifications organisationnelles à des variables intrinsèques à l'entreprise comme le font Stopford et Wells¹⁵³. Il importe de rattacher plus étroitement la succession des structures aux changements dans la stratégie de la firme. Ce parti pris repose sur une (des) conception(s) implicite(s) que nous tenterons de mettre en lumière dans le chapitre suivant. Il faut s'efforcer de rattacher la logique de la nouvelle organisation à celle de la nouvelle stratégie, celle-ci n'étant pas le résultat arbitraire d'une volonté discrétionnaire mais reflétant largement une transformation de l'environnement de la FMN, on est ainsi conduit à poser la question de l'adéquation de la structure organisationnelle aux spécificités de l'investissement direct à l'étranger.

¹⁵³ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

CHAPITRE 3
STRATEGIE D'EXPANSION ET
EVOLUTION DES STRUCTURES
ORGANISATIONNELLES

« Ce ne sont pas les circonstances de la naissance qui importent, mais c'est ce que l'on fait du don de la vie qui détermine qui l'on est. »

D'après Whittington, Mayer, Pettigrew, Thomas et Whittington (2000-2002)¹⁵⁴, la stratégie peut être composée des dimensions temporelles, qui ont fait l'objet de nombreuses études dans le domaine de la stratégie. La plupart de ces chercheurs se sont intéressés aux relations entre le passé, le présent et le futur (Foos, 1999)¹⁵⁵.

À cette dimension temporelle s'ajoute la dimension spatiale, puisque la stratégie adoptée varie suivant les lieux, les pays et les structures organisationnelles. Cette dimension influence les pratiques managériales et les modes de comportements organisationnels.

Le domaine stratégique est composé de plusieurs courants qui ont évolué à travers le temps. Les influences universitaires, la recherche et les défis managériaux ont influencé cette évolution. Dans le milieu des années soixante, les chercheurs analysaient l'entreprise sous l'angle du management stratégique en observant les forces et les faiblesses comme éléments clés. Dans les années soixante-dix et quatre-vingt, les chercheurs ont mis l'emphase sur l'environnement et ses relations avec l'entreprise. Après 1980, les industries, le marché et l'entreprise ont été plutôt observés du point de vue de leurs relations avec la performance stratégique. Après les années quatre-vingt-dix, les compétences clés et capacités de l'entreprise sont devenues le cœur du développement en stratégie et, plus récemment, on s'est intéressé davantage aux connaissances (Prahalad et Hamel, 1990, Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002)¹⁵⁶, dont les liens permettent de construire des avantages compétitifs et avantages de capacité (Spender and Grant, 1996; Nonaka, 1994, Pettigrew, Thomas et Whittington, 2002)¹⁵⁷.

Les principaux corpus théoriques qui s'inscrivent dans l'optique d'une étude sur la relation structure- stratégie, nécessitent de distinguer les principaux courants théoriques et empiriques

Au préalable, nous allons effectuer une revue de la littérature concernant les stratégies d'expansion d'un point de vue théorique pour en dégager les principales stratégies adoptées par les FMN. Dans la deuxième section qui constitue un prolongement

¹⁵⁴ Whittington R., Mayer M., (2000), "Chandler and Context", *European Corporation*, pp.23-47 ,Oxford University Press; Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, op. cit.

¹⁵⁵ Foos, Nicolai J. [1999], « Research in Strategic Theory of the Firm : « isolationism » and « Integrationism », *Journal of Management Studies*, 36 (6), p. 725-56.

¹⁵⁶ Prahalad et Hamel (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-92; Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, op. cit.

¹⁵⁷ Spender J. C. [1996], « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue; Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation"; *Organization Science*, Vol 5, n°1, pp. 4-37; Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, op. cit.

logique à la première abordée en termes des stratégies de localisation, nous allons accentuer nos recherches en introduisant la structure organisationnelle d'un point de vue théorique pour en dégager la relation structure-stratégie. Notre dernier tour d'horizon sera consacré aux courants de la littérature empirique stratégique les plus proches de notre thème, à savoir les relations structure-stratégie d'implantation des FMN.

1. STRATEGIE DE LOCALISATION : ETUDES THEORIQUES

Pettigrew, Thomas et Whittington (2002)¹⁵⁸ ont dressé une typologie des courants de recherche en management stratégique depuis les années soixante. Le premier courant s'apparentait au positionnement, le deuxième aux ressources et compétences de l'entreprise tandis que le troisième est une évolution de la compétence vers une forme de management des connaissances. Allaire et Fisirotu (1993)¹⁵⁹ traitent aussi des premier et deuxième courants qui s'apparentent aux deux écoles de pensée en stratégie, à savoir l'école de positionnement et l'école des ressources et compétences stratégiques. Dans la première école, l'école de positionnement, on analyse les opportunités au niveau des produits et marchés et, en fonction de cela, on adapte les compétences de l'entreprise, on se positionne sur des produits/marchés.

Pour la firme multinationale qui peut gravement engager son avenir, le choix de la stratégie d'implantation est une décision cruciale. Cette décision, en raison de son importance mérite une réflexion préalable.

Les premières explications de la stratégie de localisation sont issues de deux principaux cadres d'analyse théorique au niveau des firmes :

- Les théories traditionnelles relatives à la décision et aux déterminants de la multinationalisation des firmes,
- Les théories récentes relatives aux comportements stratégiques et d'intégration.

1.1. Déterminants et décisions des stratégies de localisation

Ces théories se situent au niveau micro-économique dans l'explication du développement des FMN à l'étranger puisqu'elles analysent les contraintes et les variables qui influencent leurs décisions d'implantation hors de leurs frontières nationales.

¹⁵⁸ Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, op. cit.

¹⁵⁹ Allaire, Y; Fisirotu, M.? 1993, "L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie", Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.

Les contraintes sont essentiellement les risques politiques et sociaux inhérents à l'investissement dans les pays d'accueil. Elles sont des données subjectives qui ne peuvent se prêter à une analyse empirique, par contre, les variables de coût et de marché sont des données objectives qui peuvent faire l'objet d'une étude empirique et même théorique.

Cependant, il faut signaler à priori, le rejet par les théories de la localisation des hypothèses de base des théories de l'échange international. « Elles marquent - selon Michalet¹⁶⁰ - le passage de l'échange international à l'internationalisation de la production »¹⁶¹.

D'ailleurs dans son ouvrage « Le capitalisme mondial », Michalet¹⁶² affirme que ce passage est rendu nécessaire par l'inadéquation des théories de l'échange international. Il a noté en ce sens « *Ce déplacement du champ de l'analyse traditionnelle de la circulation vers le procès de production doit s'accompagner de l'affirmation de celui-ci sur celle-là. Il correspond à la rupture majeure vis-à-vis de la théorie de l'échange international. Elle a été rendue elle-même nécessaire par la modification des conditions de fonctionnement du capitalisme à l'échelle mondiale* ». Cette rupture s'est concrétisée par le rejet des théories de la localisation, d'une part, de l'hypothèse de l'immobilité internationale des facteurs et son corollaire, la distinction entre les investissements domestiques et les investissements internationaux et d'autre part, de l'hypothèse de l'égalisation des prix des facteurs et son corollaire, celle de l'homogénéité spatiale entre pays différents.

Les auteurs des théories de la localisation (M. Bye, W. Andreff, P. Moran, T. Horst, C. A. Michalet, J. H. Dunning et R. Cuir)¹⁶³ soutiennent que la nationalité de la firme importe peu dans la décision de localisation de ses filiales. Les critères de choix des

¹⁶⁰ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

¹⁶¹ Il faut signaler la concordance de la théorie de la localisation et celle de l'internationalisation de la production dans L'explication de la décision d'implantation de la FMN à l'étranger. Elles analysent au niveau micro-économique et méso-économique les variables et les contraintes de cette décision. La première rend compte de la stratégie d'expansion à l'étranger dans un schéma statique, celui de la prise d'une décision. La seconde étudie, dans un schéma dynamique, les moyens de la mise en oeuvre de cette stratégie à savoir le cycle de vie du produit (R. Vernon) et le cycle du capital social

¹⁶² C. A. Michalet, op. cit., p. 11.

¹⁶³ Bye, M. "Relations économiques internationales" Paris : Dalloz, 1987, 1336 p; W. Andreff. « Développement de la firme multinationale et mondiale de la production ». Thèse. Paris. 1975. P158; Peter F. Moran. "Strategy as a Process of Value Creation : Toward a Theory of Practice", June 1999; T. Horst, 1972, « The industrial composition of US exports and subsidiary sales to the Canadian market », American Economic Review, vol. 62, n° 1, p 37-45, mars; C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.; Dunning, J. (1977) 'Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach', In B. Ohlin, P. Hesselborn and M. Wijkman (eds.), The International Allocation of Economic Activity, Holmes and Meier: New York, pp 395-418; R. CUIR « Investissement direct à l'étranger et théorie de l'organisation industrielle. Le cas des investissements industriels français en Amérique du Nord ». Thèse de doctorat d'État. Université de PARIS X, p. 299.

localisations sont basés sur deux objectifs propres à la firme indépendamment de son appartenance à tel ou tel pays. Ces objectifs sont la minimisation des coûts de production et / ou la maximisation de la taille du marché de la firme.

Donc, la localisation qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières nationales de la firme qui lui permet d'atteindre ces deux objectifs sera retenue. R. Cuir¹⁶⁴ a justement noté à ce propos, « *Le choix entre une localisation domestique de la production et une localisation à l'étranger sera déterminé par une comparaison des coûts alternatifs pour produire les niveaux d'output qui leur correspondent* ».

Selon que les coûts marginaux sont croissants, constants ou décroissants, la solution optimale sera de diviser la production pour les deux marchés entre deux régions ou de tout produire dans une seule.

La localisation de la nouvelle unité de production doit tenir compte en outre des conditions d'offre et de demande du capital et du travail qui favorisent ou défavorisent la nouvelle implantation.

Dans son analyse des déterminants de la décision de localisation de la firme, W. Andreff¹⁶⁵ inclut des variables de coûts et des variables de marché. Il précise en ce sens : « *Si l'on prend en compte à la fois les variables de coûts et de marché, en concurrence imparfaite, la localisation permettant la maximisation du profit ne correspond pas nécessairement au minimum des coûts de production, par analogie avec la théorie de l'oligopole dans laquelle les profits de la firme dépendent de la taille du marché et des conditions de coûts* ».

Ainsi, la famille correspond aux théories en équilibre partiel comme celles spécifiques à la multinationalisation des firmes (Hymer, 1960 ; Kindleberger, 1969 ; Dunning, 1977)¹⁶⁶. Ces théories spécifiques à la multinationalisation des firmes se basent

¹⁶⁴ R. CUIR « Investissement direct à l'étranger et théorie de l'organisation industrielle. Le cas des investissements industriels français en Amérique du Nord ». Thèse de doctorat d'État. Université de PARIS X, p. 299.

¹⁶⁵ W. ANDREFF. « Développement de la firme multinationale et mondiale de la production ». Thèse. Paris. 1975. P158.

¹⁶⁶ Hymer, S. H. (1960): "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment". PhD Dissertation. Published posthumously. Kindleberger, Charles P. (1969). American Business Abroad: Six Lectures on Foreign Direct Investment. New Haven: Connecticut: Yale University Press; Dunning, J. (1977) 'Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach', In B. Ohlin, P. Hesselborn and M. Wijkman (eds.), The International Allocation of Economic Activity, Holmes and Meier: New York, pp 395–418.

pour la plupart, sur une étude comparative des coûts des différents modes de pénétration des marchés étrangers (Hymer, 1960 ; Kindleberger, 1969)¹⁶⁷.

Ces arguments propres à la multinationalisation des firmes, fondés sur la comparaison des coûts des deux moyens de pénétration du marché étranger, ont été par la suite modernisés sur la base d'outils issus de la théorie des jeux qui permet d'introduire les comportements stratégiques des firmes. Ceux-ci, jusque là ignorés, représentent néanmoins un déterminant fondamental des choix d'implantation à l'étranger (Smith, 1987 ; Horstman et Markusen, 1987 ; Motta, 1992 ; Aussiloux V., 1998)¹⁶⁸. En effet, en raison du caractère fortement oligopolistique des industries les plus exposées à la dynamique de globalisation, il semble incontournable d'intégrer le rôle des interactions entre firmes concurrentes. Dans ce contexte, les firmes produisent à l'étranger pour préempter le marché du pays d'accueil et ainsi conserver une plus grande part de marché. Ce facteur d'implantation à l'étranger est devenu important dans l'analyse de la multinationalisation *a fortiori*, dans un contexte d'investissements croisés entre pays similaires. Ces analyses parviennent à étudier indirectement les relations entre les IDE et les échanges. Leurs conclusions reviennent néanmoins à celles avancées dans les théories spécifiques de la multinationalisation, puisqu'elles étudient le choix du mode d'internationalisation des firmes multinationales comme des moyens souvent exclusifs en comportements stratégiques sur la relation IDE/exportations.

Il est effectivement totalement fait abstraction ici, de l'organisation de la firme multinationale au sein de son réseau de filiales dans le cadre de l'intégration verticale ou horizontale. L'approche organisationnelle des firmes, se concentre ici uniquement sur la rentabilité respective des exportations et des IDE ou sur les avantages monopolistiques des firmes qui les incitent à se multinationaliser. Si ces analyses traitent ensemble l'exportation et l'investissement direct, elles ignorent en revanche totalement les liens qui peuvent exister entre ces deux modalités d'approvisionnement des marchés étrangers, ce que nous aborderons pour déduire les types de stratégies de localisation.

¹⁶⁷ Hymer, S. H. (1960), op. cit.; Kindleberger, 1969, op. cit.

¹⁶⁸ Smith A. [1987], « Strategic Investment, Multinational Corporations and Trade Policy », *European Economic Review*, 31, p. 89-96; Horstmann I.J. et Markusen J.R. (1987). "Strategic Investments and the Development of Multinationals", *International Economic Review*, 28 (1), pp. 109-121; Motta M. (1992) *Multinational Firms and the Tariff-Jumping Argument*, *European Economic Review*, vol. 36, n°8, pp.1557-1572; Aussiloux Vincent, "Investissement direct à l'étranger et entrée séquentielle sur le marché", *Revue Economique*, Vol. 49, No. 3, mai 1998.

1.2. Comportements stratégiques et d'intégration des FMN

Les principales stratégies adoptées par les FMN sont dites « verticales », « horizontales » ou de « partenariat ». Les deux premières¹⁶⁹, appelées « stratégies banales » (Andreff. W, 2003)¹⁷⁰ nécessitent une faible intégration entre la maison-mère et ses filiales. La troisième stratégie où l'intégration est plus complexe, est aussi appelée stratégie « globale ».

Ces stratégies ont fait l'objet de plusieurs études aussi bien théoriques (Porter et Michael, 1986 ; Brainard, 1993 ; Markusen, 1995)¹⁷¹ que pratique (Michalet, 1999 ; Mucchielli, 1992)¹⁷². La comparaison des différentes stratégies permet, comme l'a bien démontré (Mucchielli, 1998) à partir de son analyse synthétique, de prendre en compte l'arbitrage entre les avantages compétitifs¹⁷³ et les avantages comparatifs pour le choix de localisation optimale. Nous allons d'abord procéder à l'analyse de ce type de stratégie.

1.2.1. La stratégie « horizontale » ou « multi- domestique »

Dans le cas d'une stratégie directe horizontale ou multidomestique, (multi-domestic-strategy)¹⁷⁴ chaque filiale dispersée à travers le monde est autonome dans sa production et leur relations avec la société mère se limite seulement à la propriété et au transfert de la technologie et de capitaux dans le pays d'accueil. Elle met l'accent sur la similarité entre les pays en termes de revenu par tête et de dotations factorielles (Markusen et Venables¹⁷⁵, 1995)¹⁷⁶. Dans une optique de concurrence imparfaite, Brainard (1993)¹⁷⁷

¹⁶⁹ La formulation du clivage entre stratégie horizontale et verticale a été introduite par Brainard (1993) et Markusen (1995).

¹⁷⁰ Andreff W. (2003), " La restructuration stratégique des firmes multinationales et l'Etat " mondialisateur " , dans J. Laroche, dir., Mondialisation et gouvernance mondiale, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 45-56.

¹⁷¹ Porter et Michael, 1986, op. cit. ; Brainard, 1993, op. cit. ; Markusen, 1995, op. cit.

¹⁷² Michalet CH A (1999) " La Séduction des Nations ou Comment attirer les investissements ", Economica, Paris; Mucchielli J.-L., « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales », Revue économique n° 4, juillet 1992

¹⁷³ Ces avantages proviennent des innovations technologiques, marques, concurrences monopolistiques etc.

¹⁷⁴ Qualifiée aussi de stratégie horizontale (Pôles relais). Cette stratégie concerne les pays qui ont un même niveau de développement (pays de la triade) et donc la même gamme de produits et soumis à une compétitivité hors coût. Voir Michalet A op.cit

¹⁷⁵ Un résultat intéressant du modèle de Markusen et Venables est que la croissance donne d'abord lieu à un accroissement du commerce intra-branche (comme dans les modèles en concurrence imparfaite traités par Grossman et Helpman (1991), mais que celui-ci est progressivement remplacé par l'IDE, ce qui permettrait d'expliquer pourquoi la croissance de l'IDE a été nettement plus prononcée que celle du commerce au cours de vingt dernières années.

¹⁷⁶ Markusen J.R. et Venables A.J. (1995). "Multinational Firms and the New Trade Theory", *NBER Working paper N° 5036*

¹⁷⁷ Brainard, 1993, op. cit.

et Markusen (1995)¹⁷⁸ considèrent que les FMN doivent arbitrer entre concentration et proximité. L'option de la proximité des consommateurs les pousse à adopter la stratégie « horizontale », celle qui consiste à produire pour le marché d'implantation en créant des « filiales-relais » dans plusieurs pays en vue de servir les demandes locales. Le choix optimal est obtenu lorsque les avantages de s'implanter à proximité des consommateurs dépassent les avantages liés à la concentration des activités. Markusen (1995)¹⁷⁹ considère que la firme optera pour l'investissement si elle répond aux conditions suivantes :

- elle a la possibilité de réaliser des économies d'échelle grâce à ses avantages spécifiques (la détention d'actifs tangibles et intangibles),
- elle peut bénéficier de coûts d'implantation relativement faibles,
- le marché d'implantation dans le pays d'accueil est important,
- les coûts de transaction (coûts de transport ou bien les barrières tarifaires) sont élevés.

Or, cette théorie basée sur la multinationalisation endogène a montré que l'investissement étranger ne doit être observé qu'entre des pays développés où la spécialisation est de nature intra-branche pour la conquête de marchés locaux. Dans ce cas de figure, on pourrait dire qu'en présence de barrières tarifaires, l'IDE est substituable au commerce (tableau 3-1). La firme de construction d'automobile japonaise décidera par exemple, de s'implanter aux USA s'il y a des menaces protectionnistes crédibles –ou bien si ses importations en matières premières et ses composants lui reviennent plus cher ou d'accès plus difficile, ce qui limiteraient ses exportations de voiture. Il est bien évident qu'aujourd'hui, les FMN se dirigent vers les pays avec de grands marchés, moins pour contourner les barrières tarifaires que pour mieux satisfaire la demande intérieure.

Ça serait le cas, par exemple, de la firme qui cherche à défendre sa position sur son marché et à contrôler ses concurrents.

Il est toutefois important de remarquer que plus de 90 % des flux d'IDE orientés vers les pays en développement sont concentrés sur les pays de l'Asie du Sud-est à croissance rapide qui offrent à la fois des potentiels de débouchés locaux attractifs et de dotations en infrastructures de communication très performantes permettant de concilier la délocalisation pour motif de minimisation des coûts et impératifs de flexibilité et de réactivité aux fluctuations de la demande.

¹⁷⁸ Markusen, 1995, op. cit.

¹⁷⁹ Markusen, 1995, op. cit.

1.2.2. La stratégie « verticale » ou de délocalisation

La stratégie verticale (filiales-ateliers) ou de délocalisation est une stratégie de minimisation des coûts de production¹⁸⁰. Sa logique qui repose sur les différences entre les dotations factorielles (Helpman¹⁸¹, 1984)¹⁸². Toutefois, cette théorie basée sur la multinationalisation exogène peut difficilement expliquer les observations selon lesquelles des flux intensifs d'IDE sont observés entre pays développés de la Triade¹⁸³, et des flux négligeables sont observés entre ces derniers et la plupart des pays en développement. Dans ce type de stratégie, chaque filiale se spécialise dans un segment de la chaîne de valeur, soit dans l'assemblage, soit dans la fabrication des composants d'un produit fini, soit dans la distribution. La production est destinée à l'exportation et non pas au marché d'implantation ou encore pour accéder à de nouveaux marchés. Le but de la firme est l'amélioration sans cesse de la position compétitive de l'entreprise dans le secteur d'activité qui lui est propre par rapport aux entreprises concurrentes, tant dans le pays d'origine qu'à l'étranger. Les différentes opérations des filiales des FMN se spécialiseront à partir d'avantages de localisation du pays hôte selon une stratégie de division internationale des processus productifs. Il s'agit généralement de pays différents en taille où le centre délocalise une partie de sa production vers la périphérie à la recherche d'une main d'oeuvre bon marché. La compétitivité-prix recherchée par les FMN concerne aussi bien les secteurs traditionnels intensifs en travail (comme le textile et l'habillement, les chaussures et les jouets) que les secteurs de hautes technologies (comme l'industrie des semi-conducteurs en Asie par exemple). Aujourd'hui, les firmes se focalisent de plus en plus sur les activités de services et s'engagent dans des délocalisations importantes dans les pays émergents, toujours à la recherche d'une meilleure compétitivité. Ainsi, le Bangalore, en Inde, s'impose comme destination préférée des grandes firmes dans le domaine des services informatiques et financiers pour installer laboratoires et centres d'appels. D'après

¹⁸⁰ Cela ne veut pas dire que les flux d'IDE ne sont plus motivés par l'accès aux ressources naturelles ou par des marchés protégés.

¹⁸¹ Dans cette optique, Helpman a intégré l'investissement international dans des modèles de concurrence monopolistique ; celui-ci intervient sous la forme d'un transfert d'actifs spécifiques. L'investissement est ainsi un bien intermédiaire de la maison-mère, exporté vers une unité de production intensive en travail délocalisée dans un pays d'accueil. On retrouve là une délocalisation verticale liée aux différences d'abondances factorielles, avec investissement univoque et réimportation de la production vers le pays d'origine.

¹⁸² Helpman, E. (1984), "A simple theory of Trade with Multinational Corporations", *Journal of Political Economy* 92, pp.451-471

¹⁸³ Terme qui désigne un groupe de trois, utilisé notamment dans les rapports de la CEE (Keizer et Kenigswald, 1996). Il s'agit de l'Amérique du Nord, l'Asie de l'Est et l'Europe Occidentale.

les estimations du cabinet d'études Gartner¹⁸⁴, l'Inde capte 55% des 19 milliards de dollars de chiffre d'affaires délocalisés dans les activités de services, dans les technologies de l'information et les processus de traitement informatique des entreprises. Les exportations des pays en développement sont donc impulsées par les filiales des FMN. Il est clair que, dans ce type d'intégration, le commerce et l'IDE sont complémentaires. Car selon Michalet, « dans la mondialisation, les différentes activités interfèrent les unes avec les autres » (Michalet, 2002)¹⁸⁵. Cependant, pour le pays d'accueil, l'inconvénient de ce type d'implantation dit à localisation libre est important du fait que les FMN modifient sans cesse leurs choix de localisation lorsque les avantages comparatifs (coûts de productions) disparaissent. De toute évidence, pour les deux stratégies (verticale et horizontale), il y a modification des flux de commerce international (voir tableau 3-1 ci-dessous). Selon Chesnay, « l'intégration transnationale entraîne un développement très important des échanges de produits finis ou semi-finis entre les filiales et entre les usines de différents pays » (Chesnay 1994)¹⁸⁶.

Tableau 3-1 : L'impact des multinationales sur le commerce du pays hôte

	Stratégie horizontale	Stratégie Verticale
Exportation	Substituabilité (cas1)	Complémentarité (cas3)
Importation	Complémentarité (cas2)	Complémentarité (cas4)

Le cas (2) est une conséquence logique du cas (1), car les FMN continuent d'importer des biens intermédiaires (flux induits d'exportation), pièces détachées ou des services à partir de leurs pays d'origine pour la production du bien final délocalisé. Dans le cas (3) et (4) nous constatons que l'IDE stimule le commerce entre les blocs régionaux Nord-Nord et Nord-Sud. Le pays d'accueil joue le rôle de plate-forme de réexportation soit pour le pays d'origine (réimportation), soit pour la pénétration d'un marché tiers (filiale atelier)¹⁸⁷. Il est clair que selon le tableau 3-1, le commerce et les mouvements des capitaux sont surtout complémentaires que substituables.

¹⁸⁴ Voir le Monde « L'Inde met ses cerveaux au service de l'industrie occidentale » mardi 9 décembre 2003.

¹⁸⁵ Michalet C. A. (2002), *Qu'est-ce que la mondialisation ?*, Economica.

¹⁸⁶ François CHesnay "La mondialisation du capital", Syros, 1994

¹⁸⁷ L'implantation d'une usine sur un autre territoire peut être conçue comme tête de pont pour pénétrer sur un marché plus vaste comme celui de l'Europe ou de l'Asie.

1.2.3. La stratégie de partenariat ou d'intégration

Pour la FMN, l'internalisation constitue un moyen de réduction des coûts de transaction très appréciable, (réduction de l'incertitude et diminution des risques de comportements stratégiques). Face à la concurrence internationale acharnée, les FMN tentent de réduire leurs coûts fixes et leurs apports en capitaux par l'externalisation d'un certain nombre de fonctions qui étaient auparavant gérées directement par la maison-mère. Cette dernière préfère sous-traiter (faire - faire) l'essentiel de sa production avec des firmes compétentes en la matière. Elles s'organisent en « firmes-réseaux » (le partenariat)¹⁵ ou « hollow corporation » comme Nike et Benetton par exemple ou en s'alliant avec d'autres firmes « réseaux de firmes » pour gagner des parts de marchés (Bellon. B et Gouia. R, 1997)¹⁸⁸. L'exemple du désengagement récent de Thomson de la télévision au profit du chinois TCL peut servir d'illustration (filiale atelier et relais à la fois). Pour Lafay, « c'est la forme la plus récente qui vient se superposer au commerce international et à l'IDE » (Lafay-2002)¹⁸⁹.

Ces multinationales qui sont appelées les « globales » (Porter, 1986 ; Andreff, 2003)¹⁹⁰ vont certainement jouer un rôle décisif dans les choix futurs de leurs localisations. Car, en plus de la qualification de la main d'oeuvre, le donneur d'ordre exige un approvisionnement de proximité, (le juste à temps), une production à flux tendu (le minimum de stock), et une spécialisation très poussée de la « galaxie » d'entreprises qui l'entourent. Le mode d'entrée le plus répandu est l'accord OEM « fabrication d'équipement originaux » (Ordred Equipement Manufacturing)¹⁹¹. A l'aide des NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et des techniques de production flexibles, les firmes globales s'organisent sur une base régionale ou mondiale pour s'accaparer les marchés en recherchant les localisations à forts effets d'agglomération (présence de districts industriels). Avec les accords Euromed, le Maghreb pourrait-il saisir le partenariat de l'entreprise-réseau pour attirer les FMN européennes¹⁹²?

¹⁵ Les partenariats les plus connus qui émergent dans les pays d'implantation sont les partenariats externes (Joint Ventures), les partenariats internalisés, concessions (franchises), la sous-traitance etc.

¹⁸⁸ Bellon, B et R.Gouia (1997), « Investissements directs et avantages construits. », in *Monde Arabe Maghreb-Machrek, décembre 1997, 53-64.*

¹⁸⁹ Gérard Lafay dans « Comprendre la Mondialisation » Economica 2002).

¹⁹⁰ Porter, (1986), op. cit.; Andreff W. (2003), op.cit.

¹⁹¹ C'est un contrat à long terme renouvelable entre une FMN et ses fournisseurs de composants.

¹⁹² Aujourd'hui, celles-ci sont classées en première position sur les 100 plus grandes multinationales

La plupart des recherches sur les stratégies de globalisation ont été menées sur des échantillons de firmes multinationales (Michalet et Delapierre, 1976, Porter et Alii, 1986, Bartlett et Ghoshal, 1989 ; Savary, 1991)¹⁹³.

1.2.3.1 Stratégie globale en question

Le terme de globalisation a tout d'abord été utilisé pour désigner les stratégies des grandes entreprises dans une économie de plus en plus ouverte. Des consultants et des spécialistes de la stratégie d'entreprise ont ainsi « découvert » cette notion au début des années 1980. La globalisation désigne alors le fait que les entreprises adoptent une perspective mondiale de leurs marchés, de leurs unités de production et de leur organisation. Dans cette optique, Lewitt (1983)¹⁹⁴ propose ce terme pour désigner la convergence des marchés dans le monde entier. Globalisation et technologie seraient les deux principaux facteurs façonnant les relations internationales. En conséquence, la firme globale opère avec constance et résolution, à des coûts relativement bas, comme si le monde entier constituait une entité unique ; elle vend la même chose, de la même manière. Certes, l'entreprise doit s'ajuster à des différences nationales, mais seulement à regret, si elle n'est pas parvenue à circonvenir ou à recomposer les demandes spécifiques qui s'adressent à elle.

Porter (1982)¹⁹⁵ dépasse cette vision quelque peu caricaturale de la stratégie globale en opposant les stratégies multinationales pratiquées par les firmes multinationales dans les années 1960 et les stratégies globales développées plus récemment par certaines d'entre elles. Les premières consistent à produire sur plusieurs marchés nationaux des biens adaptés à chaque marché. La production des filiales n'est donc pas spécialisée.

Chaque filiale est un centre de profit en soi qui entretient des relations verticales avec la maison-mère, mais non avec d'autres filiales. A l'inverse, la stratégie globale vise à unifier la gamme des produits au niveau mondial et à faire de chaque filiale une unité spécialisée dans la fabrication d'un composant particulier du produit fini. On retrouve là ce que Lassudrie-Duchêne (1982)¹⁹⁶ a appelé la décomposition internationale des processus productifs, qui peut du reste aussi bien s'appuyer sur un réseau de sous traitants.

¹⁹³ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.; Porter.ME (sous la direction de), 1986, "Competition in global industries"; Bartlett et Ghoshal, op. cit.; SAVARY.J 1991, op. cit.

¹⁹⁴ Lewitt T., 1983, «After the sale is over.», Harvard Business Review, septembre-octobre, pp. 87-93

¹⁹⁵ Porter M.E., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

¹⁹⁶ Lassudrie-Duchene B. [1982], "Décomposition internationale des processus productifs et autonomie nationale" in Bourguinat H. (ed), Internationalisation et autonomie de décision, Economica, Paris, pp. 45-56.

Ainsi, l'entreprise est mondialisée lorsqu'elle organise ses opérations tout au long de la chaîne allant de la recherche et développement (R&D) à l'innovation et au financement, en passant par la production et la distribution, jusqu'aux ventes finales, de façon à maximiser sa rentabilité à l'échelle mondiale. Porter (1986 et 1993)¹⁹⁷ opère également une distinction entre concurrence multi-territoriale et concurrence mondiale.

Joffre (1994)¹⁹⁸ définit la globalisation comme un stade d'internationalisation avancée de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions : gestion, contrôle financier, recherche et développement, production et vente.

Dans ce contexte, notons que les stratégies des entreprises varient toutefois. Toutes ne disposent pas de la taille et des ressources nécessaires pour développer de véritables stratégies globales, telles qu'elles peuvent être définies dans la littérature.

Précédemment, il a été mentionné que la globalisation est un processus en cours dont le stade fait l'objet de nombreuses discussions. Parallèlement, on peut discerner trois formes d'internationalisation de l'entreprise (Lafay, 1997)¹⁹⁹ qui correspondent à différents degrés de « globalisation ». Premièrement, le commerce international, forme traditionnelle de l'échange entre les nations, repose sur la spécialisation des économies nationales. Subséquemment, il existe une complémentarité des économies nationales à partir desquelles les entreprises exportent leurs produits. Une partie de ce commerce international peut concerner l'exportation ou l'importation intra-branche ou intra-produit. Deuxièmement, l'investissement direct à l'étranger, par le rachat de filiales, correspond à ce que l'on peut nommer la multinationalisation de l'entreprise. Troisièmement, l'entreprise réseau serait la forme la plus récente. Dans ce cas, la firme, au lieu de créer des filiales, tisse des relations contractuelles avec des partenaires à l'étranger. Reich (1991)²⁰⁰ décrit cette forme d'internationalisation: les productions sont réparties et coordonnées sur la carte du monde, en fonction soit du coût des facteurs macro-économiques (division technique du travail), soit de la disponibilité des compétences nécessaires (division cognitive du travail) (Moati et Mouhoud 1994)²⁰¹.

¹⁹⁷ Porter M.E., *L'Avantage concurrentiel des nations*, Inter Editions, 1993.

¹⁹⁸ Joffre.P, 1994, "Comprendre la mondialisation de l'entreprise", Editions Economica.

¹⁹⁹ Lafay G. "Comprendre la mondialisation" Economica 1997

²⁰⁰ Reich R.B. (1991). *The work of nations*. Knopf, New-York.

²⁰¹ Moati P., Mouhoud E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.

1.2.3.2. L'entreprise réseau

D'après Reich (1992)²⁰², le phénomène de mondialisation porte en lui les germes de la disparition de la nationalité des entreprises. L'ancienne firme mondiale, organisée de façon pyramidale et contrôlée depuis son siège central, s'efface désormais devant une structure mondiale en forme de réseau dans laquelle la propriété du capital importe moins que la capacité à mobiliser et à combiner les compétences de « manipulateurs de symboles » (conseillers en organisation, conseillers financiers, chercheurs, ingénieurs, informaticiens, experts en marketing...) de toutes nationalités, en vue de réaliser des projets complexes.

Cette nouvelle « entreprise réseau » apparaît comme une forme d'organisation adaptée aux modes de structuration et de fonctionnement des économies globalisées pour trois raisons. Premièrement, les partenariats, tant internes qu'externes, à l'entreprise (ou au groupe) lui permettent de réaliser des économies de relation (linkage). Deuxièmement, ces réseaux lui confèrent une différenciation compétitive par le partage de valeurs, favorisé par un contexte d'interdépendances entre concepteurs, producteurs, distributeurs, fournisseurs et clients, c'est-à-dire entre tous les partenaires de la chaîne de valeur ajoutée. Troisièmement, l'entreprise réseau a la possibilité de faire du micro-marketing : le produit est adapté à une solution personnalisée, à un design socioculturel plutôt qu'à un simple besoin économique.

L'entreprise réseau dispose d'autonomie, car elle est organisée en tant que système au sein duquel le centre vise à relier les éléments entre eux. Ces derniers conservent toutefois une autonomie suffisante pour établir des liens profitables avec d'autres réseaux.

Dans la pratique, l'entreprise réseau constitue une nouvelle conception de l'entreprise qui s'efforce de réunir les avantages des petites et des grandes entreprises. Oman (1994)²⁰³ note que les formes d'entreprises en réseau diffèrent selon l'endroit et les secteurs. Au Japon et en Allemagne du Nord, le type d'entreprise flexible le plus répandu est la société de grande dimension (Ia keiretsu au Japon) qui tisse des réseaux internes entre des sociétés associées. En revanche en Italie du Nord, en Allemagne du Sud et au Danemark, la forme la plus courante est la concentration de petites entreprises reliées entre elles par des accords de réseaux. « *Dans ces deux types d'organisation, la clé de la*

²⁰² Reich.R, 1992, "L'économie mondialisée", Editions Dunod.

²⁰³ Oman C. (1994), *Globalisation et régionalisation: Quels enjeux pour les pays en développement?*, OCDE; Paris,

flexibilité et de la compétitivité est la constitution de relations à long terme synergiques dans des conditions inhabituelles, c'est-à-dire non régies par les prix, entre les producteurs et leurs fournisseurs de pièces, composants et services » (Oman 1994)²⁰⁴.

Ces formes d'organisation des firmes multinationales sont généralement prises en compte de la structure du marché et des modalités d'organisation de la firme multinationale par les nouvelles approches du commerce international, qui va permettre de comprendre les déterminants des IDE croisés.

De ce fait, l'objectif que l'on assigne à la section suivante est précisément d'appréhender, d'une part, la place que réserve les théories de la multinationalisation²⁰⁵ au Maroc pour fournir une image des choix de localisation selon qu'ils sont effectués sur une base verticale, horizontale ou globale et d'autre part, le comportement des entreprises industrielles (marocaines et étrangères) à travers une analyse comparée de leurs efficacités productives.

1.3. Choix de stratégie de localisation au Maroc

Comme nous pouvons le constater, au Maroc, il ne s'agit pas d'investissements Nord-nord, mais d'investissements Nord-sud ou Sud-sud. En conséquence la nature des produits fabriqués par les firmes étrangères devient centrale en ce qu'elle permet de tenir compte de la qualité du contenu technologique de ces produits. Dans ce cadre, il apparaît indispensable de s'interroger sur les déterminants de localisation des firmes étrangères au Maroc.

En abordant ainsi une problématique en terme d'articulation entre les caractéristiques différentes des IDE selon qu'ils sont effectués sur une base horizontale ou verticale, il nous semble opportun de repérer la place que réserve les théories de la multinationalisation au Maroc. Dans ce sens, nous allons nous référer aux enquêtes qui ont été pilotées par le FIAS²⁰⁶ en 1996 et le MCI²⁰⁷ en 1998.

²⁰⁴ Oman C. (1994), op, cit.

²⁰⁵ Il s'agit des théories basées, d'une part, sur la multinationalisation exogène qui considère principalement l'investissement direct vertical basé sur les différences factorielles (Helpman, 1984) et d'autre part, sur la multinationalisation endogène qui considère que l'observation de l'investissement direct à double sens, est liée à la similarité entre les pays du point de vue des tailles des marchés, des dotations factorielles relatives et de la technologie (Markusen, 1995, Markusen et Venables, 1995).

²⁰⁶ FIAS (Foreign Investment Advisory Service) est un service conjoint à la Banque Mondiale et à la Société Financière Internationale qui est spécialisé dans le conseil aux gouvernements des pays membres qui souhaitent attirer plus d'investissements étrangers dans leurs pays.

²⁰⁷ Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat du Maroc

Ces enquêtes nous ont permis de tirer trois enseignements. Tout d'abord, au delà des scores élevés obtenus par le Maroc au niveau de la stratégie horizontale dans le cadre de l'enquête du FIAS, il semble que les IDE au Maroc s'effectuent sur une base verticale qui est liée principalement à l'importance de l'avantage de localisation. Ensuite, en ce qui concerne l'orientation sectorielle des IDE, les deux enquêtes ont permis d'identifier les deux industries privilégiées dans une grande proportion par les FMN, grâce notamment aux faibles coûts de la main d'œuvre. Il s'agit du textile-habillement et de l'électronique. A ce propos, ces deux industries font partie des quatre grappes²⁰⁸ technologiques qui ont été retenues lors du projet « le Maroc compétitif »²⁰⁹ en 1995, en raison de leur potentiel de croissance à l'exportation et de l'attrait qu'elles constituent pour les investisseurs étrangers (MCI, 1997). Enfin, la minimisation des coûts apparaît comme déterminant majeur de localisation des FMN, étant donné les investisseurs étrangers sont intéressés par le faible coût de la main d'œuvre et les réformes économiques qui ont été mises en chantier au Maroc depuis 1983, l'année d'application du PAS. Ce qui met en relief la pertinence de la multinationalisation exogène qui considère principalement la stratégie verticale basée sur les différences factorielles. Toutefois, d'après Michalet (1999)²¹⁰, les déterminants de multinationalisation ont tendance à s'estomper en faveur d'une synergie regroupant la stratégie verticale et horizontale. Une explication de ce paradoxe est à chercher dans la logique de la stratégie globale²¹¹.

²⁰⁸ D'après le projet « le Maroc compétitif », une grappe est un ensemble d'éléments qui contribuent à la compétitivité d'une industrie et participent à son adaptation aux nouveaux défis du marché. Menée par une industrie tournée vers l'exportation, une grappe est composée de toutes les industries et acteurs qui, en amont comme en aval, sont les éléments critiques de la production de cette industrie.

²⁰⁹ Ce projet, lancé par le Comité de Suivi du Projet de Développement du Secteur Privé (CSPDSP) en mai 1995 avec l'appui de la Banque Mondiale et le concours de l'Union Européenne, a pour objectif de définir des stratégies et des plans d'action pour la promotion de grappes ayant des potentialités de compétitivité. L'étude réalisée dans ce cadre sur le développement de l'avantage concurrentiel du Maroc, est basée sur le concept de grappes qui intègre les entreprises et toutes les activités économiques qui, en amont comme en aval, contribuent au renforcement de la compétitivité de ces entreprises. Après une phase d'analyse et d'identification des grappes existantes et potentielles au Maroc, quatre grappes pilotes ont été sélectionnées. Il s'agit des grappes suivantes : 1) le tourisme, 2) le textile-habillement, 3) les produits de la mer, 4) l'électronique et les technologies de l'information.

²¹⁰ Michalet CH A (1999) " La Séduction des Nations ou Comment attirer les investissements ", Economica, Paris

²¹¹ A ce propos, la globalisation peut être considérée comme un outil de gestion stratégique. Elle traduit la stratégie d'adaptation des firmes aux contraintes de la production et des marchés. Elle représente le « troisième âge » du processus de conquête des marchés extérieurs par les firmes multinationales. Elle a été précédée, d'abord, par l'internationalisation qui consiste en la diffusion de produits élaborés dans un espace vers d'autres espaces. L'internationalisation est donc d'essence commerciale. La seconde étape fut la multinationalisation qui porte sur la création de filiales à l'étranger sans que les caractéristiques des produits d'origine et de la société mère soient fondamentalement altérées. Avec la globalisation, les références à la racine nationale s'amenuisent. La stratégie de la firme devient d'emblée mondiale. Ainsi, la stratégie globale (mondiale) intègre un troisième axe de contrainte de compétitivité, l'innovation. Les firmes multinationales déploient, alors, une stratégie de localisation de leurs activités qui sélectionne, dans

L'expansion à l'étranger sur une base productive obéit à une stratégie qui cherche à la fois à associer étroitement la rationalité de la stratégie horizontale et celle de la stratégie verticale. Dans cette optique, les firmes globales choisiront de renforcer leur compétitivité en cherchant simultanément la minimisation de leurs coûts et l'accès aux marchés en forte croissance.

De ce fait, cette étude revêt un double intérêt : elle apporte des éléments de connaissance sur les caractéristiques des IDE au Maroc selon qu'ils sont effectués sur une base horizontale ou verticale dans un environnement marqué par des réformes structurelles de l'économie nationale ; et elle concourt à enrichir le peu d'études économétriques de l'incidence du type de propriété sur l'efficacité productive des firmes industrielles en estimant les frontières d'efficience pour les différents secteurs qui composent l'industrie manufacturière au Maroc.

Cette synthèse des théories expliquant le développement des FMN nous a permis de saisir les problèmes découlant de la diversité de ces théories et d'analyser leurs arguments et leurs contradictions. Celles-ci caractérisent aussi bien les théories de la FMN que les débats et la littérature existante en la matière. C'est pourquoi, ce tour d'horizon théorique s'est avéré nécessaire pour la compréhension et la maîtrise du phénomène étudié. Il appelle cependant à préciser ses orientations théoriques et méthodologiques afin de s'armer pour l'étude d'un sujet aussi délicat et polémique que celui du développement des FMN et ses incidences socio-organisationnelles dans un pays en voie de développement tel le Maroc.

2. DYNAMIQUE DES RAPPORTS STRUCTURE-STRATEGIE : ETUDES THEORIQUES

La notion de stratégie est récurrente dans la littérature sur la FMN. Aussi la notion de structure est centrale. Celle-ci permet à la fois de distinguer la FMN d'entreprises qui agissent sur des marchés nationaux, de typer les FMN pour les différencier entre elles et mieux en comprendre la stratégie. Les concepts de stratégie et de structure et leur articulation façonnent la FMN. La problématique centrale de la firme multinationale tourne

l'offre constituée par les capacités présentes dans les divers pays, celles dont la combinaison globale leur donnera le plus haut niveau de compétitivité mondiale. Les Etats mettent alors en oeuvre des politiques qui cherchent à promouvoir le développement d'activités industrielles sur leur sol, en constituant les facteurs susceptibles d'attirer les firmes multinationales, qu'elles soient étrangères ou d'origine nationale. Alors que les firmes multinationales estompent la distinction entre leurs activités dans leur pays d'origine et leurs activités à l'étranger, les Etats réduisent la différence qui existe dans leur politique industrielle entre les firmes domestiques et les firmes étrangères

autour du questionnement suivant: « *Quelle sorte de stratégie d'internationalisation doit-on choisir en fonction des structures mises en place ?* »

C'est à partir de cette question et de la notion de « fit » entre la structure et la stratégie, émergents à la suite des travaux de Chandler (1962)²¹², que les recherches sur les FMN vont se demander quelle peut-être la stratégie d'internationalisation adaptée à une nouvelle structure.

Pour répondre à cette nécessité duale, la structure devient un outil clé de la FMN. Pour cela, Lawrence et Lorsch utilisent les concepts de différenciation et d'intégration qui permettent de décrire la multinationale au travers de ces deux axes : l'intégration des filiales dans la FMN et la différenciation pour s'adapter aux marchés locaux.

2.1. Le paradigme de la contingence structurelle : théorie des organisations

La théorie de contingence érigée en école ne soutient qu'une seule et même série de règles. Elle ne peut convenir indifféremment à toutes les situations. Elle rejette la notion selon laquelle tout dirigeant dans n'importe quelle situation peut appliquer des principes universels pour régler son comportement. Son principe est que la clé du succès d'une organisation réside dans l'aptitude de ses dirigeants à estimer correctement les données d'une situation avant d'agir. La devise de l'école de la contingence est « ça dépend » qui se traduit par des configurations qui tiennent compte du contexte général et de ses conditions spécifiques. À l'origine, cette école fut initiée par les travaux de Chandler (1962)²¹³ suivant une étude historique et longitudinale initiée les réflexions sur les relations entre l'environnement, la stratégie et la structure. Il étudie l'évolution de quatre grandes entreprises américaines et fait ressortir quatre grandes étapes dans le cycle de vie des entreprises. Chandler montre que la taille ne garantit pas la réussite. Ce qui rend possible les bonnes performances des entreprises, c'est d'abord la constitution de capacités organisationnelles solides, formées de cadres connaissant bien leurs produits et leurs marchés et par la suite, leur aptitude à s'appuyer sur ces capacités pour aller vers de nouveaux produits et de nouvelles zones géographiques. Il confirme que la structure détermine la stratégie. En effet le changement stratégique (diversification) est induit par l'évolution de structure organisationnelle (prise de décision).

L'évolution de la structure de l'entreprise est donc liée aux transformations de la concurrence et détermine les stratégies mises en œuvre par les dirigeants. Ces stratégies

²¹² Chandler. A. D., op, cit.

²¹³ Chandler. A. D., op, cit.

sont elles-mêmes fonction des capacités organisationnelles de la firme qui déterminent la capacité d'apprentissage de la firme et donc son évolution. L'analyse de Chandler contrairement aux théories de la contingence ne soumet donc pas l'évolution de l'entreprise à un déterminisme contextuel.

Cette approche fait l'objet d'objections dans la mesure où elle ne prend pas suffisamment en compte les relations entre les différents acteurs et leurs relations au sein de la firme (par les tenants de la théorie de l'agence par exemple). Chandler, en revanche est proche des analyses effectuées par les évolutionnistes qui mettent au centre de la dynamique organisationnelle les compétences, les routines et les capacités d'apprentissage de la firme.

S'inspirant de Chandler (1962), Cyert et March (1963), Drucker (1954), Thompson (1967), Weick (1969) et Child (1972), Miles et al. (1977)²¹⁴ proposent un modèle appelé « le cycle adaptatif » qui tiendrait compte des choix des gestionnaires qu'ils considèrent comme des facteurs déterminants de la structure et des processus organisationnels. À partir de trois cycles d'adaptation de l'organisation : entrepreneurial, technique et administratif, ils dégagent quatre types stratégiques:

- *défenseur*, correspondant à une structure mécaniste et à un environnement stable, exige une efficacité technologique et s'adapte au présent;
- *prospecteur*, correspondant à une structure organique et à un environnement dynamique, nécessite une flexibilité à la fois technologique et administrative et s'oriente vers le futur;
- *analyseur*, correspondant à une structure matricielle, combine à la fois la stabilité et la flexibilité;
- *réactif*, impliquant beaucoup d'instabilité, consiste à s'ajuster à posteriori à son environnement.

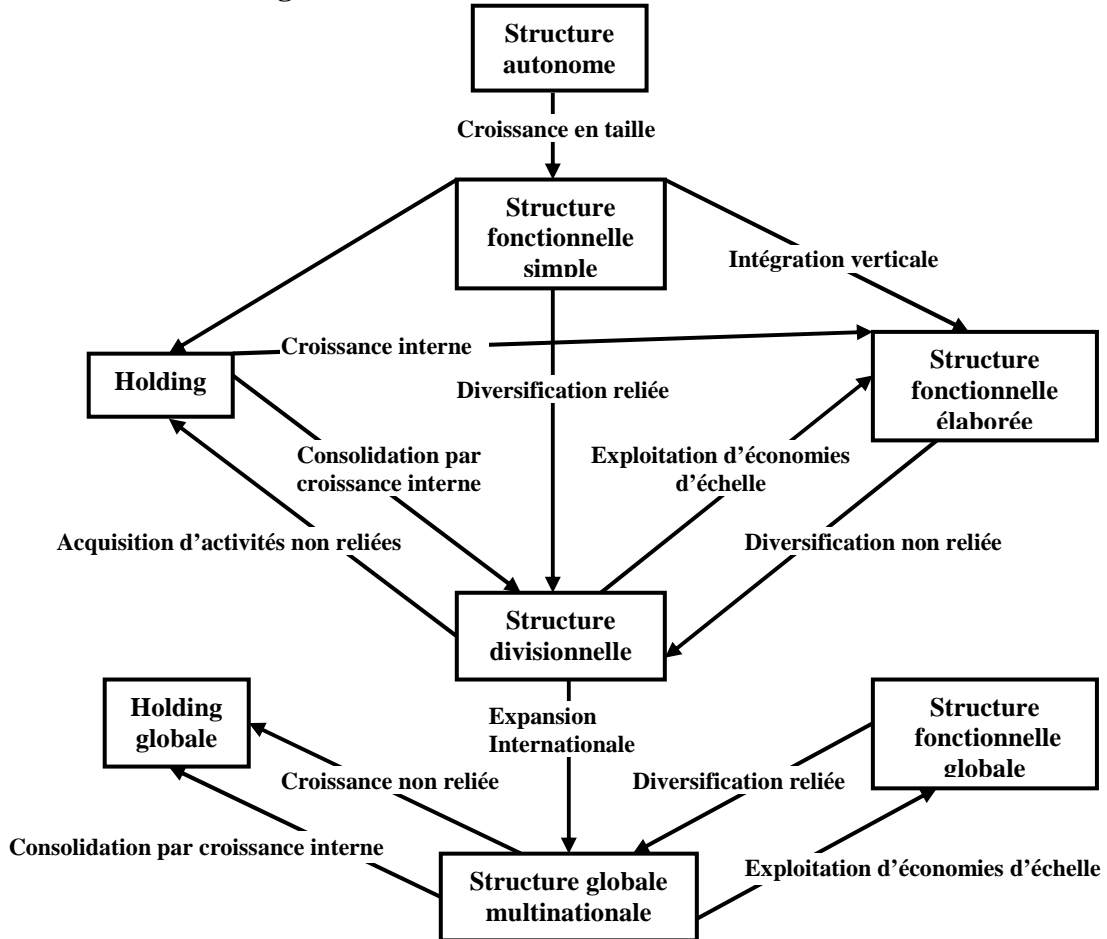
La figure 3-1 de Galbraith et Nathanson (1978)²¹⁵ des évolutions possibles de la structure d'entreprise, présenté ci-après, lie la structure des firmes à leur stratégie d'internationalisation et/ou de diversification. Il indique notamment le caractère évolutif de

²¹⁴ Chandler. A. D., op. cit.; Cyert R.M. & March J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ; Drucker P. (1954), The Practice of Management, New York, Harper and Row Publishers Inc; Thompson, J.D. (1967), op. cit.; Weick, K. E. (1969). The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley; Child J., (1972), op. cit.

²¹⁵ Galbraith J. et Nathanson D.A., Strategy Implementation : The Role of Structure and Process, West Publishing Company, 1978.

la structure d'une organisation et les chemins d'évolutions possibles. La stratégie de l'entreprise s'adapte à la structure des FMN et est de ce fait contingente à son niveau de développement.

Figure 3-1 : Le modèle de Galbraith et Nathanson (1978)



Dans la même optique, Birkinshaw et Morrison (1995)²¹⁶ établissent une typologie de modèles de filiales en fonction de leur contexte structurel. D'après les auteurs qui se fondent sur les écrits de Ghoshal et Bartlett (1991)²¹⁷, le contexte structurel est défini par la maison-mère : « *par rapport à cet environnement, mais tient compte également d'une foule d'autres facteurs comprenant les forces et faiblesses de la filiale* »²¹⁸ (Birkinshaw et Morrison, 1995)²¹⁹. Les auteurs lient le concept de contexte structurel à la notion de performance, et pensent que si l'environnement a une influence sur le contexte structure, celui-ci joue un rôle sur la stratégie qui elle-même a un effet sur la performance (mesurée

²¹⁶ Birkinshaw J., Morrison A.J., (1995), "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations", Journal of International Business Studies, vol. 26, iss. 4, 4th Qtr., pp.729-753.

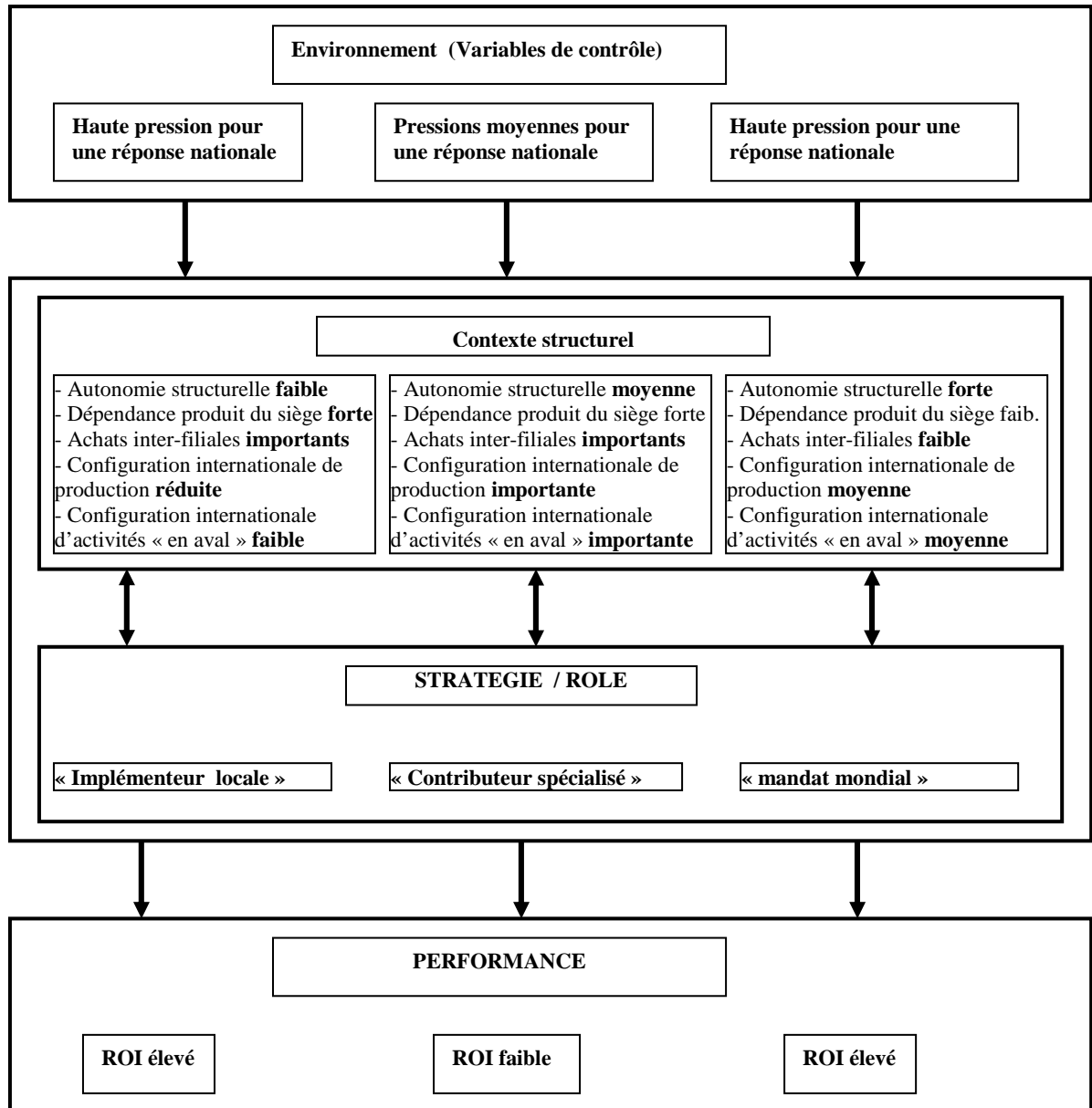
²¹⁷ Bartlett et Ghoshal, op. cit.

²¹⁸ Birkenshaw, Morrison, (1995). Traduction de : "in relation to this environment, but also takes into account a host of other factors including the corporate strategy and the subsidiary's strengths and weakness."

²¹⁹ Birkinshaw J., Morrison A.J., (1995), op. cit.

par le ROI). Cette étude relie directement l'influence de l'environnement et la performance en passant par la structure et la stratégie (Figure 3-2).

Figure 3-2: Incidence de l'environnement sur le contexte structurel et la stratégie (d'après Birkenshaw & Morrison, 1995).



En étudiant le rôle du contexte structurel et les interactions de celui-ci avec la stratégie, Birkinshaw et Morrison montrent que le degré d'intégration des filiales varie et surtout que la nature de cette intégration peut être différente en fonction des profils de filiales :

- Le « mandat mondial » apparaît comme fortement autonome en termes de flux de produits, mais est configuré internationalement ;
- Le « contributeur spécialisé » est intégré à la fois en termes de flux de

produits et au niveau de la configuration des activités à valeur ajoutée ;

- L'« implémenteur local » est intégré en termes de flux de produits, mais sa configuration reste locale.

Un autre résultat de cette recherche se concentre sur la relation filiale - maison-mère. Les auteurs arrivent à la conclusion que l'autonomie stratégique, est tour à tour au plus haut (configuration de « mandat international » dont le ROI est élevé) et au plus bas (configuration « d'implémenteur local » dont le ROI est également élevé). L'incidence de l'autonomie stratégique sur la performance varie donc en fonction de la configuration de la filiale et de son contexte structurel.

A partir de la conception de la stratégie telle que développée par Porter (1980), Hambrick (1983), Miles et Snow (1978)²²⁰ et de celle de la structure telle qu'élaborée par Woodward (1958), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967), Galbraith (1973) et Mintzberg (1979)²²¹ et tout en tenant compte de l'environnement, Miller dégage des configurations synthétiques. A titre d'exemple, citons dans sa typologie, une stratégie de différenciation à travers l'innovation qui ne peut pas être implantée dans une structure bureaucratique ou mécaniste. Par contre, une stratégie de leadership des coûts visant l'efficacité s'accorderait davantage avec une structure bureaucratique qui met l'accent notamment sur le contrôle des coûts et la standardisation. Pour ce type de stratégie, la structure organique se révèle donc inappropriée.

En somme, à travers les configurations, l'école de la contingence présente une manière synthétique et simplifiée qui permet d'ordonner le monde complexe des organisations. Ceci, en dégageant des facteurs déterminants de l'efficacité organisationnelle dont notamment, l'âge, la taille, le système technique, les caractéristiques des dirigeants, le processus de prise de décision et dans une moindre mesure le système de valeurs et la culture nationale.

Dans cette perspective, si l'efficacité organisationnelle se résume selon Porter (1980)²²² à « faire les bonnes choses », par le biais de la stratégie concurrentielle et selon Peters et Waterman (1992)²²³ à « bien faire les choses » grâce à la notion d'excellence,

²²⁰ Porter (1980), op. cit.; Hambrick D. (1983) High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach, *Academy of Management Journal*, vol.26, 687-707; Miles et Snow (1978), op. cit.

²²¹ Woodward J. *Management and Technology, Problems and Progress in Industry 3*, H.M.S.O. London, 1958; Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), op. cit.; Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.; Galbraith (1973), op. cit.; Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973; P.R.

²²² Porter (1980), op. cit.

²²³ Peters T., Waterman R., (1992), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions.

selon Mintzberg (1990)²²⁴ elle se réfère aux deux à la fois. Cette efficacité résiderait donc dans le choix d'une configuration qui tienne compte des variables caractéristiques de structure, de stratégie et de contexte en un coalinement naturel.

Afin de dépasser la conception technique de l'environnement organisationnel, plusieurs théories ont été développées à la suite de l'école de la contingence. Celles-ci se sont appliquées à expliquer le comportement des stratégies en relation avec les organisations. Parmi ces courants, on retrouve la théorie de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)²²⁵, la théorie du « resource-based view » (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990)²²⁶ et celle de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977)²²⁷. Ces théories tentent d'expliquer les variations au sein des organisations en termes de structure et de comportement (Di Maggio et Powell, 1983)²²⁸. Dans ce cadre, on estime que les structures organisationnelles sont créées pour faire face aux pressions environnementales. Ces dernières, plus que les exigences techniques internes seraient à la base du nombre et de la variété des organisations qui existent. Elles sont également à la base de l'émergence et de la stabilité des structures à l'intérieur de certaines organisations (Meyer et Scott, 1992)²²⁹.

2.2. Entre intégration et différenciation : La contribution de Lawrence et Lorsch

Dans leur introduction de l'ouvrage sur l'application des théories organisationnelles aux FMN, Ghoshal et Westney (1993)²³⁰ rappellent que le cadre conceptuel dominant qui traite de la FMN est fondé sur les concepts clés de différenciation et d'intégration développés par Lawrence et Lorsch (1967)²³¹. La stratégie et la structure de la FMN sont analysées au travers de deux facteurs environnementaux : les forces d'intégration globale et les forces de différenciation locale. Ces deux dimensions sont perçues comme

²²⁴ Mintzberg H., *Mintzberg on Management : Inside our Strange World of Organizations*, Free Press, 1989.

²²⁵ Pfeffer J. et Salancik G.R., *The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.

²²⁶ Wernerfelt (1984), *A resource-based view of the firm*, *Strategic Management Journal*, 5 (2) 171-180; Prahalad et Hamel (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-92.

²²⁷ Hannan M.T & Freeman J., "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, Vol 82, 1977, p 929-964

²²⁸ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, pp. 147-160.

²²⁹ Meyer John W., Scott W. Richard, 1983, *Organizational environments. Ritual and rationality*, Sage Publications, Inc.

²³⁰ Ghoshal S., Westney E. (eds.), (1993), "Organization theory and the multinational corporation, Saint Martin's Press, NY."

²³¹ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

indépendantes et sont définis comme suit : « *Par différenciation nous voulons exprimer les différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation; l'intégration, c'est la qualité de la collaboration qui existe entre les départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* »²³² (Lawrence, Lorsch, 1967/89)²³³

Allant à l'encontre de l'universalisme des théories classiques de l'organisation, les auteurs mettent en avant l'incidence ou l'influence de facteurs externes sur le mode de gestion des entreprises (théorie de la contingence). De plus, le caractère évolutif des structures et des organisations en fonction de facteurs internes et externes constitue une approche alternative de l'entreprise : « *Si les dirigeants sont si soucieux d'organisation, c'est que les conditions techniques, économiques et géographiques auxquelles les organisations ont à faire face se diversifient et changent constamment* » (Lawrence, Lorsch, 1967/89)²³⁴.

Lawrence et Lorsch (1967/89) soulignent également la complexité d'organisation et de différenciation des multinationales : « *Les entreprises qui deviennent des multinationales ont un champ d'action géographique de plus en plus grand et sont soumises à des économies et des conditions des technologies différentes et sur des marchés déferents doivent être organisées de la même façon ou non ? Si elles doivent être différenciées, quelle sorte de différences doit-il y avoir ? Est-ce qu'une succursale d'outre-mer doit être organisée comme la maison-mère américaine ?* » (Lawrence, Lorsch, 1967/89)²³⁵.

Les questions soulevées par la grille de lecture intégration - différenciation

Les interrogations évoquées par Lawrence & Lorsch (1967/89)²³⁶ soulèvent un certain nombre de problématiques spécifiques aux FMN :

- Le « one best way » organisationnel ou structurel est-il pertinent, en particulier pour les FMN ?
- La différenciation au sein des FMN passe-t-elle par des modes de gestion ou des structures différentes ? Ce questionnement soulève le problème du degré

²³² Comme le soulignent Helfer, Kalika et Orsoni (1996 : 227) « Spécialiser les tâches, diviser le travail, décentraliser les décisions, c'est introduire de la différenciation (au sens organisationnel) et développer des forces centrifuges qui doivent être compensées par des mécanismes intégrateurs ».

²³³ P.R. Lawrence and J.W. Lorcsh, 1967, op. cit.

²³⁴ P.R. Lawrence and J.W. Lorcsh, 1967, op. cit.

²³⁵ P.R. Lawrence and J.W. Lorcsh, 1967, op. cit.

²³⁶ P.R. Lawrence and J.W. Lorcsh, 1967, op. cit.

d'autonomie des filiales d'une multinationale.

- Quelle place et quel rôle doit avoir le siège d'une FMN au sein de l'organisation de ses filiales ? Cette problématique renvoie à la fois à la question de la centralisation ou de la décentralisation de la prise de décision au sein des FMN, mais aussi au design de l'organisation et à la répartition des branches fonctionnelles et opérationnelles.
- L'ensemble des filiales doit-il être organisé suivant le même modèle de gestion et le même degré d'intégration ? Par souci probable d'équité, les sièges des multinationales appliquent le plus souvent les mêmes modes de contrôle et de coordination à l'ensemble de leurs filiales. Pourtant, ce mode de fonctionnement n'est pas nécessairement adapté à l'ensemble des filiales.

Au travers de ces problématiques, Lawrence et Lorsch (1967)²³⁷ posent la question du choix de la stratégie en fonction de la structure de la firme et la question du degré d'intégration et de différenciation des filiales au sein de la FMN. Comme le rappellent Doz et Prahalad (1993)²³⁸ : « *l'analyse des processus et des systèmes de management faits par Lawrence et Lorsch (1967) fournit une riche base à l'étude de l'intégration dans des organismes complexes, et peut être aisément appliquée aux FMN* »²³⁹ (Doz et Prahalad, 1993) Dans la même optique, Kalika (1995)²⁴⁰ puis Helfer, Kalika et Orsoni (1996)²⁴¹, en étudiant les éléments déterminants des structures des organisations, en soulignent la complexité.

3. RECHERCHES EMPIRIQUES DANS LE CADRE DE RELATION STRUCTURE-STRATEGIE D'IMPLANTATION DES FMN

L'analyse du comportement des entreprises étrangères implantées dans les pays en voie de développement en matière des structures organisationnelles ne peut se concevoir qu'en replaçant les groupes dans leur dynamique de délocalisation. L'hypothèse ici étant que des niveaux différents des phases de leur organisation conduisent à des stratégies de localisation différentes. Ces stratégies peuvent s'apprécier à travers la spécificité des investissements internationaux.

²³⁷ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

²³⁸ Doz et Prahalad (1993), op. cit.

²³⁹ Doz et Prahalad (1993 : 35). Traduction de : "The analysis of management processes and systems done by Lawrence and Lorsch (1967) provides a rich basis to study integration within complex organizations, and can be readily applied to DMNCs."

²⁴⁰ Kalika M., (1995), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Editions Economica

²⁴¹ Helfer. J-P., Kalika M., Orsoni J., (1996), *Management – Stratégie et organisation*, collection Gestion, éditions Vuibert.

Plusieurs études ont été faites sur l'évolution des structures par rapport à la stratégie de croissance, mais les auteurs ne sont pas tous d'accord sur les modes des stratégies d'expansion des FMN à l'étranger. Parmi ces études, on cite deux principales, celle concernant les multinationales françaises et celle concernant les entreprises américaines.

3.1. Les implications de la stratégie globale (Savary.J Michalet et Delapierre)

Tout l'intérêt des études des stratégies de globalisation des firmes multinationales est de préciser ce qui est à leur origine en terme des structures.

Les différentes unités de l'entreprise globale sont interconnectées les unes aux autres. Chaque filiale devient un maillon d'une chaîne élargie à l'échelle de la planète. Les filiales ne sont plus autonomes comme cela est le cas dans la stratégie multinationale (commerciale), mais intégrées et fortement dépendantes de la maison-mère. Cette division des tâches sur une base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison-mère qui a pour tâche de coordonner l'ensemble. De plus, on constate une dissociation entre le travail de conception et celui d'exécution. « *Les filiales nationales ne maîtrisent plus ni la recherche-développement, ni le marketing, ni même la production, puisqu'elles ne réalisent plus toute la gamme des produits, ni encore tous les stades de fabrication. Elles sont très dépendantes du siège central du groupe.* » (Savary, 1991)²⁴². Cette structure éclatée permet de bénéficier des économies d'échelle qui découlent de la plus grande spécialisation du travail des filiales, mais également de localiser chaque filiale dans un pays où les conditions de production sont favorables. La recherche des effets de la spécialisation associés à des dotations factorielles plus avantageuses d'un pays à l'autre justifie l'adoption d'une telle organisation.

Michalet et Delapierre (1976)²⁴³ précisent que la stratégie globale reposant sur une spécialisation internationale du travail des « filiales-atelier » débouche, conformément à l'analyse de Chandler à laquelle ils se réfèrent, sur une structure particulière renforçant la coordination des différentes filiales qui sont intégrées au sein d'un vaste réseau transnational où s'organisent les flux de produits semi-finis.

²⁴² Savary.J, premier trimestre 1991, "Des stratégies multinationales aux stratégies globales." dans "L'Europe industrielle: horizon 93", Tome 1, les groupes et l'intégration européenne, sous la direction de GILLY.JP, La Documentation Française

²⁴³ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

En effet, la filiale-atelier est spécialisée dans la production d'une composante d'un produit final ou dans la fabrication d'un bien pour lequel la demande locale est inexistant ou faible. Dans les deux hypothèses. Le motif de l'implantation est indépendant de la prise en considération du marché local ; celui-ci ne joue tout au plus qu'un rôle marginal. La quasi-totalité de la production de ce type de filiale est donc réexportée. Ses clients, ainsi que ses fournisseurs, sont constitués principalement par les autres unités de la FMN situées dans d'autres économies nationales. En conséquence, l'impératif organisationnel est celui de l'intégration des activités des filiales. Cette importance de la préoccupation horizontale relativement à la primauté des relations verticales bilatérales de la stratégie précédente s'appuie sur les structures organisationnelles de phase n° 3.

3.2. Les implications de la stratégie commerciale (Michalet et Delapierre)

Dans ce cas, la caractéristique principale des filiales se trouve dans le fait que leur production est principalement orientée vers le marché local d'implantation. La stratégie sous-jacente à ce type d'investissement est de nature commerciale. Il s'agit d'une préoccupation dominée par la prise en considération des marchés étrangers comme débouchés. Bien souvent, la filiale a pris le relais ou accompagne un flux antérieur d'exportation.

La polarisation sur le marché local n'exige pas l'existence de relations étroites entre les filiales du groupe. Celui-ci est composé d'une juxtaposition d'unités de production relativement autonomes les unes par rapport aux autres mais toutes très indépendantes vis à vis de la maison-mère. En effet, les filiales-relais produisent et vendent sur les marchés locaux des biens appartenant à la gamme des produits déjà exploités par la maison-mère sur le marché d'origine. Ceux-ci sont fabriqués selon une technique importée de la maison-mère. Il en va de même pour les autres éléments de technologie : des études de préinvestissement aux techniques de marketing en passant par l'ingénierie. La filiale-relais constitue donc un prolongement de la maison-mère. Elle est à la fois un intermédiaire commercial et une reproduction miniaturisée et partielle de cette dernière. Ce type de pénétration s'appuie sur des structures organisationnelles qui privilégient les relations hiérarchiques bilatérales de subordination (structure de phase n° 1) ou de coordination (structure du phase n°2) entre chaque filiale et la maison-mère.

3.3. Les implications de la stratégie de diversification (Stopford et Wells)

Pour Stopford et Wells²⁴⁴, l'expansion des FMN américaines à l'étranger a apporté quelques voies bien tracées d'évolution de la structure. Ces entreprises ont suivi des stratégies d'expansion différentes. La stratégie dépendante de la structure. En effet, les tout premiers investissements à l'étranger qu'ont effectué les entreprises concernaient des lignes de produit qui faisaient l'objet de mesures défensives. Plus tard, au cours de la deuxième phase d'expansion, le directeur de la division internationale a tendance à poursuivre cette stratégie initiale. Il a toute liberté de déterminer la stratégie internationale, mais il choisit généralement de limiter les activités de sa division à la ligne de produit avec laquelle il est familiarisé. Ainsi, au cours des deux premières phases d'expansions à l'étranger, les stratégies des sociétés sont généralement identiques. Ce n'est qu'au cours de la troisième phase que les entreprises commencent à mettre en œuvre des types totalement différents de stratégie. Chaque stratégie s'accompagne d'un ensemble d'exigence en matière de direction qui lui est propre. Les responsabilités directoriales sont réparties selon les schémas d'interaction entre les diverses sous-unités de l'entreprise, donnant finalement des versions différentes de la structure globale.

3.3.1. Stratégie de diversification des produits

Lorsqu'une entreprise décide de diversifier la ligne de produit qu'elle exploite à l'étranger, elle fait un pas vers la troisième phase de l'expansion en dehors de ses frontières. L'adjonction de nouvelles lignes de produit pose des problèmes de complexité qu'une division internationale ne suffit pas à résoudre facilement. De même qu'une diversification des produits à l'étranger s'accompagne du passage d'une division internationale à une structure globale. Au cours de cette transition, chaque division de produit nationale reçoit la responsabilité pour le monde entier des activités dans cette ligne de produit. Cette structure permet d'éviter les problèmes de gestion d'une diversité de produits dans un sous système. Tant sur le territoire national qu'à l'étranger, les dirigeants communiquent à l'intérieur de chacun des sous systèmes établis à l'échelle mondiale, et ces communications ne sont pas entravées par les obstacles que dresse la présence d'une division internationale.

²⁴⁴ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

Au fur et à mesure que les entreprises ont diversifié leurs lignes de produit exploitées à l'étranger, elles ont généralement adopté des structures globales dans lesquelles les divisions- produit de portée mondiale sont créées pour certaines lignes de produit ou pour la totalité d'entre elles.

3.3.2. Stratégie de diversification par secteur

Certaines entreprises ont élaboré des structures globales sans diversifier les lignes de produit de leurs affaires implantées à l'étranger. Elles ont choisi de concentrer leurs efforts sur l'acquisition de compétences en matière de fabrication et de commercialisation d'une ligne étroite de produit sur un grand nombre de marchés nationaux. Au fur et à mesure que ces firmes se sont tournées vers de plus nombreux marchés étrangers, elles ont entrepris toute une série de réorganisation. Ces réorganisations ont donné naissance à des structures plus élaborées permettant la coordination des activités de chaque sous-unité de l'entreprise. Premièrement, une division internationale est rattachée à une structure nationale du deuxième stade ; deuxièmement, des groupes régionaux se forment au sein de la division internationale ; troisièmement, un certain nombre de divisions sont créées, chacune étant responsable d'un secteur géographique du marché mondial de l'entreprise. Les directeurs généraux des divisions-secteur se situent tous au même niveau hiérarchique, chacun ayant comme supérieur direct le président de l'entreprise.

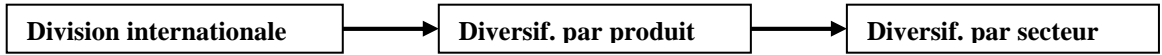
3.3.3. Opportunité d'un changement de structure

Depuis l'origine de sa création, au tout début du développement des activités d'une entreprise à l'étranger, une division internationale s'élargit et se diversifie jusqu'à ce qu'elle atteigne une certaine limite. Dès lors que le nombre des nouveaux produits transférés à l'étranger augmente (diversification par produits) ou que les ventes à l'étranger d'une certaine ligne de produit commencent à rivaliser avec le marché national de ce type de produit (diversification par secteurs) les processus exercées en faveur d'une réorganisation sont généralement fortes.

La figure 3-3, illustre deux voies caractéristiques de croissance et de changements de stratégies à l'étranger, ainsi que l'évolution des structures qui les accompagnent. Deux courbes M et N représentent ces deux voies :

- Sur la courbe M, la période de diversification des lignes de produit sur les marchés étrangers est suivie par une période d'accroissement des ventes de produits. Ce

changement d'orientation de la stratégie est bien montré par la forme de la courbe. Une division internationale a été établie dans la zone indiquée par DI, puis, plus tard, remplacée par des divisions par produit de portée mondiale dans la zone DP.



- Sur la courbe N, les divisions par secteurs ont été créés juste après la division internationale. Plus tard, de nouveaux produits ont été ajoutés aux affaires traitées à l'étranger, comme le montre la forme de la courbe.

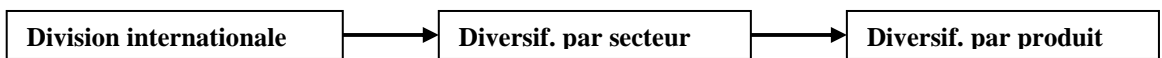
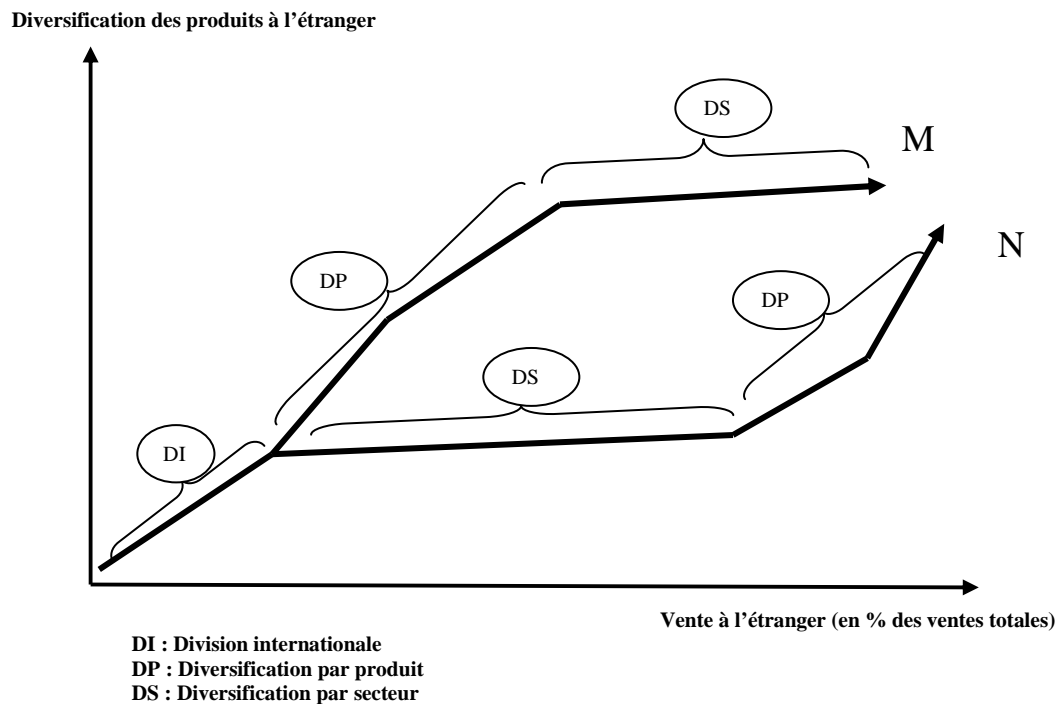


Figure 3-3: Rapport entre choix stratégique et changement de structure



On s'aperçoit que ces deux entreprises sont en voie de convergence dans une zone où des modifications de structure sont capables de s'imposer.

Les voies illustrées par la figure ci-dessus constituent une méthode très approximative de figurer la dynamique des rapports qui existent entre structure et stratégie.

Les divisions internationales ne sont pas, naturellement, inévitablement remplacées par des structures globales; les firmes doivent choisir de poursuivre des stratégies de croissance à l'étranger aptes à pousser leurs divisions internationales au-delà de la limite

avant de procéder valablement à une réorganisation. Certaines entreprises ont choisi de se développer à l'étranger de façon moins agressive et maintenant leurs divisions internationales pendant des dizaines d'années. Dans d'autres cas, les nouvelles voies de croissance les plus rentables se sont situées sur le territoire national. Dans d'autres cas encore, les dirigeants ont été si préoccupés de se battre pour la survie de l'entreprise à l'intérieur des frontières du pays d'origine, qu'ils n'ont pu consacrer de temps ni d'autres ressources à l'expansion de la division internationale. Cependant, pour ce qui concerne la majorité des entreprises sur lesquelles porte cette étude, la croissance sur les marchés étrangers est une composante importante de la stratégie. Bon nombre d'entre elles vont probablement élaborer une structure globale à l'avenir.

Conclusion

Une recherche viserait à combler un écart ou un manque dans un domaine de connaissances données (Gauthier, 1984)²⁴⁵. Comme nous nous intéressons à la relation de l'organisation avec la stratégie de localisation et plus spécifiquement au comportement des entreprises multinationales dans des pays en développement, notre champ d'études se révèle pour le moins vaste. Tout en essayant de le délimiter, nous avons dû puiser dans un ensemble de corpus disciplinaires (gestion, économie, organisation,...etc.).

Étant donné notre ancrage en gestion (stratégie), nous avons eu à faire le tour de plusieurs courants théoriques. De fait, eu égard à nos objectifs de recherche, nous avons essayé de mettre à contribution les apports respectifs de ces courants tout en essayant de les intégrer. Ce faisant, nous estimons que ces théories sont tout à fait complémentaires plutôt que mutuellement exclusives. Leur combinaison contribue effectivement à une meilleure appréhension et compréhension du phénomène que nous cherchons à étudier.

Ainsi, notre contribution à ce niveau consiste à intégrer un ensemble distinct d'approches et de théories qui nous permettent de tenir compte de différentes perspectives et de jeter plus d'éclairages sur un même objet d'étude.

²⁴⁵ Gauthier, B. (1984), Recherche sociale, Presses Universitaires du Québec, Sillery.

CHAPITRE 4
LES RELATIONS FILIALES-MAISON-MERE A
TRAVERS LE SYSTEME DE CONTRÔLE

Le système de contrôle peut se traduire par une large influence du siège central sur les filiales (quel que soit le type de leurs activités) :

- Pour leur transférer des connaissances techniques ou managériales,
- Les coordonner avec d'autres filiales,
- Accroître leur efficacité en exigeant une pression sur leurs dirigeants.

En outre, « *en exerçant un contrôle rigoureux sur leurs filiales, les maisons-mères peuvent les amener à être plus efficaces que ne le serait une entreprise locale indépendante, c'est-à-dire ne rendant des comptes qu'à ses actionnaires ou ses banquiers. Les filiales sont évaluées sur des critères précis, sont comparées entre elles, doivent présenter et respecter des budgets annuels. Leurs dirigeants sont choisis et évalués sur leurs. La pression à la bonne gestion est donc plus forte et la qualité des dirigeants est donc plus assurée que dans une entreprise indépendante* » (H. De BODINAT)²⁴⁶.

Martinez et Jarillo (1991)²⁴⁷ soulignent que : « *Les FMN ne sont pas symétriques, puisqu'elles traitent très différemment les multiples filiales.* »²⁴⁸ Puisque les FMN ne semblent pas être symétriques, elles se doivent de coordonner leurs filiales diverses et hétérogènes. C'est pourquoi les notions de contrôle et de coordination apparaissent comme centrales dans le management des FMN. En effet, les multiples classifications et définitions de la firme multinationale révèlent un certain nombre d'enjeux liés à ces deux notions clés.

Ghoshal et Nohria décrivent la conceptualisation de la relation filiale - maison-mère comme « *une dyade de motivations entremêlées dans laquelle les membres ont des intérêts interdépendants et indépendants.* »²⁴⁹ (Ghoshal et Nohria, 1989)²⁵⁰. Ils postulent que la relation filiale – maison-mère peut être décrite avec les attributs fondamentaux suivants : la centralisation, la formalisation et l'intégration normative

Le contrôle exercé par les maisons-mères sur les activités de leurs filiales étrangères apparaît être un élément déterminant de la performance (Geringer et Hebert, 1989; Killing, 1983; Schaan, 1983)²⁵¹. Une insuffisance ou une inefficacité des modes de

²⁴⁶ H. De Bodinat, op. cit.

²⁴⁷ Martinez et Jarillo (1991), op. cit.

²⁴⁸ Martinez et Jarillo (1991 : 433). Traduction de: "MNCs are not symmetrical, in the sense that they deal very differently with different subsidiaries."

²⁴⁹ Ghoshal, Nohria (1989: 324). Traduction de: "a mixed-motive dyad in which members have both interdependent and independent interests."

²⁵⁰ Ghoshal S., Nohria N., (1989), op. cit.

²⁵¹ Geringer J.M. et Hebert L., 1989, op. cit.; Killing J.P., 1983, op. cit.; Schaan J.L., 1983, op. cit..

contrôle déployés par les firmes multinationales risquent de poser des problèmes de coordination de leurs activités et de mise en œuvre de leurs stratégies globales (Geringer et Hebert, 1989)²⁵².

La firme multinationale et les relations intra-organisationnelles entre les filiales et la maison-mère ont donné lieu à de nombreux travaux. La spécificité des FMN réside dans le fait qu'elles sont soumises à un problème dual : d'un côté elles doivent gérer la firme dans son ensemble et donc mettre en place des outils d'intégration, de l'autre elles subissent les pressions des environnements locaux et institutionnels et adaptent ces mêmes outils.

L'effervescence de la littérature portant sur le concept de contrôle a donc donné lieu à de multiples définitions (Becheikh et Su, 2001 ; Geringer et Hebert, 1989)²⁵³. Nous retiendrons celle de Geringer et Hebert (1989)²⁵⁴ qui définissent le contrôle comme un processus par lequel une entité influence, à des degrés variables, le comportement et les résultats d'une autre entité (Ouchi, 1977)²⁵⁵ par l'utilisation d'un pouvoir ou d'une autorité (Etzioni, 1965)²⁵⁶ et à travers des mécanismes informels, culturels et bureaucratiques (Baliga et Jaeger, 1984)²⁵⁷. Cette définition intègre les trois principales dimensions du contrôle mis en évidence dans la littérature à savoir les zones, le degré et les mécanismes de contrôle (Becheikh et Su, 2001)²⁵⁸.

Les recherches sur le thème du contrôle, ces trente dernières années, se sont axées sur la question des déterminants ou facteurs du contrôle tels que : les compétences managériales et le savoir des maisons-mères (Killing, 1983)²⁵⁹, la participation au capital (Child et Yan, 1999)²⁶⁰, le pouvoir de négociation (Makhija et Ganesh, 1997 ; Yan et Gray,

²⁵² Geringer J.M. et Hebert L., 1989, op. cit.

²⁵³ Becheikh N., SU Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives », Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin; Geringer J.M. et Hebert L., 1989, op. cit

²⁵⁴ Geringer J.M. et Hebert L., 1989, op. cit.

²⁵⁵ Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 21, 173-192.

²⁵⁶ Etzioni, A. (1965), op. cit.

²⁵⁷ Baliga B.R., Jaeger A.M., (1984), " Multinational Corporations : Control systems and delegation issues", *Journal of International Business Studies*, vol.15, iss.2, autumn, pp.25-40.

²⁵⁸ Becheikh N., SU Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives », Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin.

²⁵⁹ Killing J.P., 1983, *Strategies for joint venture success*. New York, Praeger.

²⁶⁰ Child J. et Yan Y. (1999), *Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China*, *Journal of World Business*, Vol 34, (1).

2001)²⁶¹, le degré d'interdépendance stratégique ou en ressources (Makhija et Ganesh, 1997 ; Green et Welsh, 1988)²⁶² ou encore la rapidité d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997)²⁶³.

Après avoir décrit rapidement le processus du contrôle et de coordination au sein des FMN, nous allons analyser les stratégies des FMN et leurs interactions avec leur système de contrôle selon le paradigme de la contingence structurelle qui représente le courant dominant dans la littérature de gestion passée (Burns et Stalker, 1961 ; Woodward, 1965 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thompson, 1967)²⁶⁴ et actuelle (Whittington et Mayer, 2000 ; Jarley et Fiorito, 1997, Ellis et al., 2002)²⁶⁵. Nous allons démontrer que ces interactions se traduisent par le changement des rapports et des pratiques du pouvoir en leur sein. Nous allons ensuite conclure que ce changement va dans le sens d'une impersonnalisation et d'une non localisation de ce pouvoir. Nous démontrerons ensuite que ce changement accentue la dépendance des filiales vis-à-vis du siège central et provoque plusieurs réactions des autorités des pays d'accueil. Enfin nous allons amener une réflexion sur l'analyse néo-institutionnelle appliquée à l'étude des relations « filiales-maison-mère » au sein des FMN, pour ensuite se tourner vers les différents mécanismes de contrôle des FMN en se penchant particulièrement sur les leviers de contrôle par les ressources humaines, notamment celui des techniques d'information et de communication et celui de la mobilité internationale.

1. PROCESSUS DU CONTROLE ET DE COORDINATION AU SEIN DES FMN

Les premières études sur les firmes multinationales mettent clairement en évidence les notions de contrôle et de coordination. En effet, celles-ci semblent au cœur des

²⁶¹ Makhija M, Ganesh U (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8:5, 508-527; Yan & Gray. 2001. Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. *Journal of International Management* , 7: 295-315.

²⁶² Makhija M, Ganesh U (1997), op. cit.; Green S.G et Welsh M.A,1988, "Cybernetics and dependance. Refining the control concept." *Academy of Management Review*, vol.13, n°2, 287-301.

²⁶³ Beamish, P. W. et J.C. Banks. « Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. », *Journal of International Business Studies*, 18(2): 1-16. (Winner of the 1997 JIBS Decade Award.), 1987.

²⁶⁴ Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), op. cit.; Woodward J., *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965; P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.; Thompson, J.D. (1967), op. cit.

²⁶⁵ Whittington R., Mayer M., (2000), "Chandler and Context", *European Corporation*, pp.23-47 ,Oxford University Press; JARLEY P., FIORITO, J., (1997), "A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in U.S. national unions", *Academy of Management Journal*, August, Vol. 40, Issue 4, pp.831-862; Ellis S., Almor T., Shenkar O., (2002), "Structural contingency revisited: toward a dynamic system model", *Emergence*, vol.4, iss.4, pp.51-85.

spécificités de la FMN, qui différencient les firmes nationales en ce sens que les notions de contrôle et de coordination présentent dans toutes les entreprises, y sont exacerbées. L'importance de la problématique du choix des modes de coordination et de contrôle au sein des organisations est soulignée par Nizet et Pichault (1999)²⁶⁶ qui en montrent l'enjeu : « A partir du moment où l'on convient que le choix d'un mécanisme de coordination est un acte de pouvoir, on ne peut négliger le fait qu'il va entraîner à son tour des réactions politiques et qu'il deviendra, par la même occasion, un enjeu dans le cadre de rapports de force entre groupes antagonistes. » (Nizet, Pichault, 1999)²⁶⁷. Les notions de coordination et de contrôle constituent un enjeu stratégique pour les organisations, a fortiori lorsque les filiales sont diversifiées et dispersées géographiquement.

Les notions de contrôle et de coordination apparaissent comme des éléments clés de la FMN. Toutefois la littérature ne propose pas de traitement homogène de ces notions. Dans leur revue de littérature sur le champ de la firme multinationale, Martinez et Jarillo (1989)²⁶⁸ présentent les recherches en les classant en quatre catégories en fonction des mécanismes de coordination maison-mère - filiales. Ces catégories incluent chacune des problématiques récurrentes des relations filiales - maison-mère :

- La structure ou départementalisation, où la problématique de l'intégration et de la différenciation est évoquée ;
- La centralisation versus décentralisation, qui traite de fait des modes de prises de décision;
- La formalisation, regroupant les problématiques de planification et de contrôle ;
- Les mécanismes de coordination dits 'subtils', désignés ici comme modes de socialisation.

Les trois dernières catégories sont reprises afin de mettre en évidence les différentes problématiques liées aux mécanismes de coordination et de contrôle. Quand à l'intégration, elle a été déjà évoquée au chapitre 3.

1.1. Le rôle des mécanismes de coordination au sein de la FMN

²⁶⁶ Nizet J., Pichault F., (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.30-43

²⁶⁷ Nizet J., Pichault F., (1999), op. cit.

²⁶⁸ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

La typologie des modes de coordination de référence de Mintzberg (1982)²⁶⁹ présente cinq mécanismes de coordination qui guident les cinq configurations d'organisations :

- L'ajustement mutuel représente les échanges et discussions entre opérateurs ;
- La supervision directe a lieu lorsqu'un supérieur hiérarchique est responsable du travail de plusieurs personnes, leur donne des ordres et des consignes de travail et contrôle l'exécution de celui-ci ;
- La standardisation des procédés ou des résultats est réalisée lorsque des analystes (personnes extérieures à la ligne hiérarchique) émettent des règlements, des systèmes d'information et des machines afin de déterminer les tâches et/ou résultats que les travailleurs doivent effectuer.
- La standardisation des qualifications s'établit lorsque des travailleurs qualifiés doivent mettre en œuvre les savoirs et savoir-faire acquis lors de formations ;
- La standardisation des normes s'opère lorsque les analystes diffusent des valeurs et normes auxquelles les travailleurs sont censés adhérer.

Mintzberg²⁷⁰ souligne l'importance des liens entre les notions de standardisation et de coordination et considère que la standardisation peut faciliter la coordination.

Dans la même optique, Martinez et Jarillo (1989)²⁷¹ présentent les mécanismes de coordination comme des outils administratifs permettant l'intégration de différentes unités dans l'organisation. Les auteurs utilisent indifféremment les termes de mécanismes de « coordination » et mécanismes d' « intégration ». Ils rejoignent les travaux de Lawrence et Lorsch (1967)²⁷² qui ont introduit la problématique de l'intégration et, de fait, de la coordination au sein des organisations.

Martinez et Jarillo (1991)²⁷³ soulignent ainsi l'aspect central de la notion de coordination au sein des FMN : « *Si la coordination est définie comme processus d'intégration des activités qui demeurent dispersées au travers de filiales, on peut en conclure qu'il y a une demande croissante de coordination dans les FMN* ». Ils considèrent également que « l'effort de coordination » est contingent à la stratégie et qu'il peut varier

²⁶⁹ Mintzberg H., *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall, 1983.

²⁷⁰ Mintzberg (1982), op. cit.

²⁷¹ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

²⁷² P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

²⁷³ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

en fonction des filiales. C'est-à-dire que le siège peut utiliser certains mécanismes de coordination pour une filiale et d'autres pour une autre filiale plus active que la première. La contingence des mécanismes de coordination en fonction de la stratégie et du type de filiale en rend l'étude d'autant plus difficile.

A partir d'une revue de la littérature, Martinez et Jarillo (1989, 1991)²⁷⁴ construisent une typologie de mécanismes de coordination, qu'ils ordonnent en deux groupes²⁷⁵:

- **Les mécanismes « formels » et « bureaucratiques » :**

- La centralisation : le degré de centralisation des prises de décision ;
- La formalisation : règles, normes, descriptions de postes ... ;
- Les routines standards : établies par l'ensemble des documents de formalisation;
- La planification : planification stratégique, budgétisation, échéancier ... ;
- Les contrôles du résultat et du comportement : contrôle de la performance et contrôle du personnel.

Ces mécanismes plus ou moins formels sont assez répandus dans la littérature. En revanche d'autres types de mécanismes dits « subtils » développent une facette complémentaire à la notion de coordination. Au travers de l'étude des mécanismes 'subtils', les auteurs soulignent la complexité, l'étendue des mécanismes de coordination dans les organisations et les difficultés de mesure et d'observation de ces derniers.

- **Les mécanismes dits « subtils » :**

- Les relations latérales : elles consistent en des contacts directs, de managers de services différents au travers de la structure verticale, qui cherchent à résoudre un problème ;
- La communication informelle : il s'agit de la création de réseaux de contacts personnels et informels qui diffèrent des relations latérales, au sens où cette communication ne s'organise pas autour d'une tâche précise ;
- La culture organisationnelle : elle consiste en la création d'un « système idéologique » (Mintzberg, 1983)²⁷⁶ ou « clanique » (Ouchi, 1980)²⁷⁷ portant sur la

²⁷⁴ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

²⁷⁵ Dans leur article de 1989, les auteurs précisent que cette typologie ressemble aux organisations formelles et informelles de Barnard (1938).

manière d’agir et de prendre des décisions, sur les objectifs et les valeurs de l’entreprise, au travers d’un processus de socialisation entre les individus.

Fréquemment dans la littérature, les concepts de contrôle et de coordination sont associés. Ainsi, dans son étude empirique sur les processus d’intégration des FMN, Cray (1984)²⁷⁸ stipule que le contrôle et la coordination constituent deux processus d’intégration privilégiés d’une multinationale car cette intégration représente plus que la somme de relations entre individus.

L’auteur définit les concepts clés de la manière suivante : « *le contrôle n’est perçu que comme un processus qui provoque l’adhésion à un but ou à un objectif au travers de l’exercice du pouvoir ou de l’autorité* ». « *La coordination est vue plus comme un processus qui fournit le lien approprié entre différentes unités opérationnelles d’une même organisation* »²⁷⁹ (Cray, 1984)²⁸⁰. Cray reprend la typologie de Thompson (1967)²⁸¹, qui pose trois types de coordination : la coordination par plan (ou planification), par ajustement mutuel et par standardisation ; et en souligne la principale limite. La typologie ne permet pas de graduer le degré de coordination des organisations. Lorsqu’il évoque le processus de coordination, Cray introduit la notion de force centrifuge d’une FMN. Ainsi, un siège de multinationale, s’il cherche à limiter une force centrifuge importante, développera une intégration relativement forte de ses filiales, le plus souvent par le biais d’outils de contrôle et de coordination importants.

La notion de coordination est centrale dans la littérature sur la FMN, la notion de contrôle est également fondamentale et, en un sens, complémentaire de celle-ci.

1.2. Rôle de contrôle au sein de la FMN

Un siège de FMN peut adapter son mode de contrôle en fonction de l’organisation de ses filiales. Ainsi Hennart (1993)²⁸², après avoir différencié plusieurs types de contrôle

²⁷⁶ Mintzberg, 1983, op. cit.

²⁷⁷ Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.

²⁷⁸ Cray D., (1984), “Control and coordination in multinational corporations”, *Journal of International Business Studies*, vol.15, iss.2, pp.85-98.

²⁷⁹ Cray, (1984: 86). Traduction de: “control is seen as a process which brings about adherence to a goal or target through the exercise of power or authority” “coordination is seen more as an enabling process which provides the appropriate linkage between different task units within the organization”.

²⁸⁰ Cray D., (1984), op. cit.

²⁸¹ Thompson, J.D. (1967), op. cit.

²⁸² Hennart J-F., (1993), “Control in multinational firms : the role of price and hierarchy”, chapter 7, pp.157-181

envisageables, propose une typologie des modes possibles de contrôle de filiales. Les trois formes de contrôle que l'auteur propose sont :

- Le contrôle dit « bureaucratique » : ce contrôle peut être exercé personnellement par un manager ou impersonnellement au travers de règles et de régulations. Comme le souligne Hennart²⁸³, ceci rejoint ce que Child (1973)²⁸⁴ appelle la centralisation et la stratégie bureaucratique de contrôle ;
- Le contrôle par la socialisation, proche de la notion de contrôle culturel développée par Baliga et Jaeger (1984)²⁸⁵. Hennart²⁸⁶ souligne que certes ce type de contrôle s'avère plus flexible et moins coûteux que le contrôle bureaucratique, mais il peut être difficile à mettre en place et à pérenniser dans une multinationale présente au sein de pays particulièrement éloignés culturellement ;
- Le contrôle par le prix constitue le troisième type de contrôle : celui-ci est basé sur une évaluation du résultat (« output-based ») et l'évaluation des employés est directement liée à leurs résultats individuels. De cette manière, certaines filiales peuvent être évaluées et contrôlées malgré une relative opacité dans leur mode de fonctionnement.

Ces trois types de contrôle vont être alternativement mis en place par le siège de la FMN en fonction de sa connaissance des modes de production et de fonctionnement de ses filiales. Les différentes situations sont exposées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4-1 : Modes de contrôle des filiales utilisés par les firmes (Hennart, 1993)²⁸⁷.

Coûts de fraude et coûts de déviance		Connaissance du siège des fonctions de production des filiales	
		Plus importante que le management local	Plus faible que le management local
	Fraude importante Faible déviance	1. contrôle bureaucratique, centralisation	2. sélection et / ou socialisation
	Faible fraude, forte déviance	4. pas d'interaction avec la firme	3. centre de profits (contrôle par les résultats)

²⁸³ Hennart J-F., (1993), op. cit.

²⁸⁴ Child J., (1973), "Strategies of control and organizational behavior", *Administrative Science Quarterly*, vol.18, iss.1, march, pp.1-17.

²⁸⁵ Baliga B.R., Jaeger A.M., (1984), "Multinational Corporations : Control systems and delegation issues", *Journal of International Business Studies*, vol.15, iss.2, autumn, pp.25-40.

²⁸⁶ Hennart J-F., (1993), op. cit.

²⁸⁷ Hennart J-F., (1993), op. cit.

Ainsi, le type de contrôle que le siège d'une FMN met en place, varie en fonction de sa connaissance de l'activité des filiales et du comportement de ces dernières. Un même siège peut donc avoir des modes de contrôle différents en fonction de ses filiales, même si des comportements variés avec les filiales peuvent susciter des problèmes d'équité interne au sein d'un groupe. Les mécanismes de contrôle et de coordination seraient alors à adapter en fonction des différentes filiales.

1.3. Interactions entre stratégie et contrôle

1.3.1. Contribution de la contingence structurelle

Implicitement, les fonctions de formulation et de mise en œuvre de la stratégie ont longtemps été dissociées, la première étant du domaine de la direction générale²⁸⁸, la seconde de celui du contrôle. « *Le contrôle est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation* » (Anthony, 1988)²⁸⁹. Toutefois, la relation est plus complexe, la définition n'excluant pas explicitement le rôle du contrôle dans la formulation de la stratégie, rôle de plus en plus fréquemment souligné (Simons, 1995)²⁹⁰. Quant à la stratégie, nous la définirons comme « *l'ensemble des actions qui déterminent durablement le succès d'une organisation* » (Bouquin, 1999)²⁹¹.

L'objectif ici est d'étudier les interactions complexes entre stratégie et contrôle, l'idée selon laquelle une stratégie peut être formulée par la « base » laissant encore sceptiques de nombreux dirigeants.

Khandwalla (1972)²⁹² est le premier à s'intéresser à la relation stratégie-contrôle en retenant une acception du contrôle conforme à celle définie supra. Burns et Stalker (1961)²⁹³ ou Thompson (1967)²⁹⁴ voire Chandler²⁹⁵, par exemple, assimilent la structure organisationnelle au contrôle même si les concepts sont fortement interdépendants. Le nombre des travaux comparables est restreint si l'on considère que Miller et Friesen

²⁸⁸ Qui dans certains cas, délègue cette fonction à son service de planification stratégique.

²⁸⁹ Anthony R. N. (1988), op. cit.

²⁹⁰ Simons R. L. (1995), op. cit.

²⁹¹ Bouquin H. (1999), op. cit.

²⁹² Khandwalla P.N. (1972), « The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.275-285.

²⁹³ Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), op. cit.

²⁹⁴ Thompson, J.D. (1967), op. cit.

²⁹⁵ Chandler. A. D., op, cit.

(1982)²⁹⁶ ou Miles et Snow (1978)²⁹⁷ décrivent des configurations organisationnelles dans lesquelles le contrôle n'est qu'une variable parmi d'autres.

D'une manière plus générale, pour l'ensemble des organisations, Khandwalla²⁹⁸ met en évidence à partir d'une catégorisation des systèmes de contrôle que les entreprises les plus performantes sont celles qui mettent en place les systèmes les plus perfectionnés et dont la stratégie est basée sur l'innovation et la recherche de nouveaux marchés. Govindarajan (1986, 1988, 1989)²⁹⁹ et Gupta et Govindarajan (1986)³⁰⁰ s'intéressent à un attribut du système de contrôle.

Les travaux qui retiennent une définition du contrôle proche de celle proposée par Anthony (1965, 1988)³⁰¹ sont peu nombreux (Khandwalla, 1972 ; Simons, 1987)³⁰². Cette définition implique une « vision taylorienne » du processus de coordination avec la dissociation des opérations de conception (formulation) des opérations de production (mise en œuvre). Khandwalla (1972)³⁰³ a mis en évidence que plus la concurrence est intense, plus le recours aux systèmes de contrôle formels est important. Plus particulièrement, une concurrence intense sur les produits implique la mise en place de structures et de systèmes de contrôle complexes³⁰⁴. La principale conclusion de Simons (1987)³⁰⁵ est que les prospecteurs les plus performants sont ceux qui ont développé les systèmes de contrôle les plus complets.

Il faut cependant souligner que le mécanisme est en réalité plus complexe et subtil qu'il y paraît au premier abord, le rôle du contrôle n'étant pas seulement limité à la seule mise en œuvre de la stratégie (Bouquin, 1999)³⁰⁶. Ainsi, la planification sert moins, dans

²⁹⁶ Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, pp.1-25.

²⁹⁷ Miles et Snow (1978), op. cit.

²⁹⁸ Khandwalla P.N. (1972), op. cit.

²⁹⁹ Govindarajan V., " Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations ", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, 1986a, p 844-856 ; Govindarajan V., " A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level : integrating administrative mechanisms with strategy ", *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 4, 1988, p. 828-853; Govindarajan V., " Implementing competitive strategies at the business unit level : implications of matching managers to strategies " *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, 1989, p. 251-269

³⁰⁰ Govindarajan V., Gupta A.K., " Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance ", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, 1985, p. 51-66.

³⁰¹ Anthony, 1965, 1988, op. cit.

³⁰² Khandwalla P.N. (1972), op. cit.; Simons R. L. (1987), op. cit.

³⁰³ Khandwalla P.N. (1972), op. cit.

³⁰⁴ Khandwalla limite la description des comportements stratégiques à l'intensité de la concurrence sur les produits, les process et le marketing.

³⁰⁵ Simons R. L. (1987), op. cit.

³⁰⁶ Bouquin H. (1999), op. cit.

les grandes entreprises, à décliner la stratégie (corporate strategy) qu'à révéler les stratégies locales (Mintzberg, 1994)³⁰⁷.

Ces recherches, caractérisées par un nombre élevé d'observations, fournissent des résultats robustes mais elles ne proposent pas de réponses aux conflits et à la place des systèmes de contrôle dans la formulation.

Au niveau international, dans la plupart des cas où les entreprises ont manifesté une forte préférence en faveur des filiales dont elles détiendraient la totalité du capital, la question du maintien du contrôle a présenté une très grande importance (Stopford et Wells, 1974)³⁰⁸. Bien que certaines contributions de partenaires locaux éventuels auraient pu présenter un intérêt pour l'entreprise multinationale, le maintien du contrôle univoque sur les opérations à l'étranger était parfois indispensable à la réussite de la stratégie de l'entreprise. En effet, lorsque les conflits sont susceptibles de se produire sur des décisions portant sur les politiques qui sont d'une grande importance pour l'entreprise multinationale, la présence du partenaire local est difficile à tolérer.

Le besoin qu'éprouve l'entreprise multinationale d'exercer un contrôle sur les décisions des filiales implantées à l'étranger est le facteur commun qui a amené certains types de sociétés à préférer gérer leurs opérations à l'étranger par le biais d'unités dont elles avaient la pleine propriété. A partir du moment où l'entreprise a une stratégie qui ferait de la présence du partenaire local une source de conflits sur les politiques qui étaient indispensables pour barrer la route à la concurrence, la société manifeste une forte préférence pour les filiales dont elle pourrait contrôler la prise de décision (Stopford et Wells, 1974)³⁰⁹.

Cette première étape du choix d'une stratégie d'internalisation permet donc à la firme de réduire à quelques-unes l'éventail des possibilités d'implantation à l'étranger en les faisant correspondre à ses objectifs. Il reste, à savoir le rôle de centralisation des prises de décision pour le développement d'une stratégie internationale.

En effet, la littérature montre que les stratégies d'internationalisation varient au sein des multinationales en fonction d'une part de l'environnement et des ressources de la filiale, et d'autre part de la structure et du rôle de la filiale dans le groupe, la maison-mère déterminant le degré de centralisation et de décentralisation de ses activités. Les concepts

³⁰⁷ Mintzberg, 1994, op. cit.

³⁰⁸ Stopford et Wells, (1974), op. cit.

³⁰⁹ Stopford et Wells, (1974), op. cit.

de centralisation et décentralisation s'avèrent proches des problèmes de structures précédemment évoqués. De plus, la littérature en management considère la problématique de centralisation versus décentralisation comme caractéristique de la firme multinationale.

1.3.2. La stratégie d'internationalisation : entre centralisation et décentralisation

La problématique de la centralisation ou décentralisation rejoint la question de la prise de décision et du contrôle bureaucratique regroupant les notions de formalisation, de standardisation de reporting et de contrôle. Elle est fortement liée à la problématique des mécanismes de coordination.

Pour Kogut (1985)³¹⁰, la stratégie d'internationalisation d'une FMN résulte de l'intersection entre l'avantage comparatif des pays et l'avantage compétitif des ressources. Plusieurs stratégies sont possibles, certaines étant basées sur l'avantage compétitif et d'autres sur l'avantage comparatif. Le design de la stratégie doit alors répondre à deux questions:

- « 1. Où les frontières doivent-elles segmenter la chaîne de valeur ?
- 2. Dans quelles activités fonctionnelles une société devrait-elle concentrer ses ressources? »³¹¹ (Kogut, 1985)³¹².

A partir de ces deux questions, l'entreprise choisit une stratégie d'internationalisation et les maillons de la chaîne de valeur qu'elle va centraliser ou décentraliser. Kogut³¹³ souligne que l'enjeu de la centralisation est de maintenir un certain contrôle et d'exploiter les économies d'échelle. L'enjeu de la décentralisation réside plutôt dans l'adéquation aux marchés locaux et à la flexibilité de la FMN.

Dans sa note sur les stratégies globales, Kogut (1989)³¹⁴ stipule d'ailleurs que la raison d'être des FMN provient de lacunes du marché et de l'intérêt des multinationales à centraliser et à favoriser les transferts de certaines activités. Comme le soulignent Jarillo et Martinez (1989)³¹⁵ ainsi que Rozenzweig et Nohria (1994)³¹⁶, les multinationales doivent

³¹⁰ Kogut B., (1985), "Designing Global Strategies: comparative and competitive value-added chains", Sloan Management Review, summer, pp.15-28.

³¹¹ Kogut B., (1985). Traduction de : "1. Where should the valued-added chain be broken across borders ? 2. In what functional activities should a firm concentrate its resources ? "

³¹² Kogut B., (1985), op. cit

³¹³ Kogut B., (1985), op. cit

³¹⁴ Kogut B., (1989), "A note on global strategies", Strategic Management Journal, vol. 10, pp.383-389.

³¹⁵ Martinez et Jarillo (1989), op. cit.

³¹⁶ Rozenzweig, P. and Nohria, N. (1994) 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations', Journal of International Business Studies, 25(2): 229-51.

déterminer quelles fonctions peuvent être décentralisées ou au contraire centralisées. Les auteurs spécifient que les fonctions telles que la finance et la R&D sont plus aisément centralisables, alors que les fonctions production, marketing et a fortiori ressources humaines sont le plus souvent décentralisées. Le degré de centralisation de cette fonction peut dépendre de la pression à la fois du siège et des contraintes légales de l'environnement du pays de la filiale. C'est ce que Kostova et Roth (2002)³¹⁷ désignent par le concept de 'dualité institutionnelle'.

La notion de centralisation (et de fait de décentralisation) rend compte aussi de la relation de la maison-mère avec ses filiales. C'est pourquoi, elle est rarement homogène. De la même manière que la question de l'homogénéisation des pratiques peut se poser, celle de l'existence d'un « one best way »³¹⁸ se pose également.

Dans une optique plus classique de l'analyse de la FMN et de son mode de centralisation-décentralisation, Egelhoff (1988)³¹⁹ effectue une révision du modèle de Stopford et Wells (1972)³²⁰. Lors de son étude de la littérature sur les stratégies internationales, l'auteur souligne que la centralisation constitue une phase de développement d'une stratégie internationale : « *les stratégies globales nécessitent des formes nouvelles de structure et plus centralisées, qui peuvent intégrer la prise de décision managériale de nombreux marchés domestiques qui étaient précédemment traités de manière décentralisée.* »³²¹ (Egelhoff, 1988)³²². La difficulté de la multinationale réside alors dans le caractère évolutif de l'équilibre centralisation/décentralisation de ses fonctions et de ses activités.

2. LES RELATIONS FILIALES-MAISON-MERE

Les problématiques de contrôle et de coordination ainsi que d'intégration et de différenciation ont été analysées. Cette réflexion à partir de la littérature sur la FMN et de la mise en évidence des limites du cadre théorique dominant que constitue la contingence

³¹⁷ Kostova et Roth (2002), op. cit.

³¹⁸ Le concept du "one best way" fait référence à la théorie classique. Il est décrit par Crozier et Friedberg (1977 : 136) comme « un modèle optimal d'organisation quelle que soit la situation ». On le retrouve également dans l'ouvrage de Peters et Waterman (1992).

³¹⁹ Egelhoff W. G., (1988), "Strategy and structure in multinational corporations : a revision of the Stopford and Wells model", Strategic Management Journal, vol.9, iss.1, jan-feb, pp.1-14

³²⁰ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

³²¹ Egelhoff, (1988: 2). Traduction de: "global strategies require new, more centralized forms of structure, that can integrate managerial decision-making across many domestic markets that were previously dealt with in a decentralized manner."

³²² Egelhoff W. G., (1988), op. cit.

structurelle, nous a amené à nous intéresser à d'autres cadres théoriques. Il en ressort que la théorie managériale et néo-institutionnelle semblent adaptées à notre recherche sur les relations filiales-maison mère.

2.1. Le système de pouvoir de la maison-mère

Selon la théorie managériale, les managers internationaux interviennent pour tempérer la rationalité dans le choix de la nouvelle structure. En effet, ils ne choisissent pas la structure la plus rationnelle mais celle qui consoliderait ou au moins maintiendrait leur pouvoir au sein de la division internationale. En se basant sur leur expérience de bons gestionnaires, ils s'efforceront de résoudre leurs conflits internes de pouvoir pour éviter une transformation de la SO qui entraînerait la dissolution de leur division. Ils s'opposeront par conséquent à tout changement de la SO qui pourrait imposer de nouveaux rapports de pouvoir. Cependant, leur opposition cesse lorsque ce changement devient une nécessité imposée soit par des facteurs exogènes (les fluctuations de l'environnement) ou endogènes (l'accroissement de la taille de la firme et le changement de ses stratégies). Mais, ils favorisent, dans tous les cas, le développement de la firme qui représente un facteur de sécurité de leurs emplois et de l'accroissement de leurs prérogatives.

J. K. GAIBRAITH³²³, ardent défenseur de la théorie managériale a démontré que le développement de la grande firme moderne favorise le développement de la technostructure et que celle-ci finit par imposer ses objectifs et son contrôle au sein de cette firme. Il a justement noté en ce sens : « *la croissance de la firme répond à une autre requête importante de la technostructure elle constitue sa meilleure protection contre toute contraction des effectifs* ». En outre, « *pour être assurée de son autonomie, la technostructure a aussi besoin d'avoir une source de capitaux frais auxquels elle puisse recourir sans avoir à renoncer en échange à aucune parcelle de pouvoir sur ses propres décisions* ».

Cependant, les directions générales des FMN qui représentent les intérêts de l'ensemble des actionnaires s'opposeront à cette appropriation du pouvoir par la technostructure. Elles dissolvent leur division internationale et créent une SO globale. Le pouvoir passe ainsi des mains de la technostructure à celles de l'organisation. Ce passage renforce au sein des FMN l'impersonnalisation et la non-localisation du pouvoir ce qui pose de nouveaux problèmes de communication, de contrôle et de coordination entre les

³²³ J. K. GAIBRAITH, « le Nouvel État Industriel », PARIS, Gallimard, 1969.

différentes divisions du siège central et entre ce dernier et les filiales. En d'autres termes, il pose de nouveaux problèmes de pouvoir.

Ces problèmes ne peuvent constituer un obstacle au développement des FMN en raison d'une part, de la flexibilité des stratégies de développement par rapport à leurs SO, d'autre part, en raison de l'interaction entre leurs structures et leurs systèmes de gestion qui représentent respectivement les rapports et les pratiques du pouvoir. En effet, chaque fois que les rapports changent sous la pression du changement des structures, les pratiques du pouvoir suivent ce changement et l'orientent dans un sens favorable aux intérêts de l'organisation et de son état-major. D'où les interrogations suivantes : Quels seront les effets de ce changement sur l'autonomie des filiales ?

L'autonomie des filiales en question

L'impersonnalisation et la non-localisation du pouvoir au sein des filiales des FMN se traduit par une centralisation excessive de la prise de décision au niveau de leur siège central. Cette centralisation tend à établir un contrôle rigoureux sur les fonctions vitales des filiales afin de les protéger contre les influences et les pressions des autorités des pays d'accueil qui risquent de les faire dévier de leurs orientations stratégiques. En outre, cette centralisation vise à coordonner les activités de ces filiales avec celles du siège central qui dans cette étape d'évolution rapide de ses activités perd leur contrôle en raison de la dispersion de ses avoirs et la duplication de ses efforts.

Cependant, en raison de l'importance grandissante des activités des filiales par rapport à celles du siège central, celui-ci tempère cette centralisation de la prise de décision par une délégation des stocks, gestion des carrières ...etc. En revanche, il consolide son pouvoir de commandement et de contrôle sur les filiales en leur dictant ses décisions stratégiques et ses objectifs.

Cette dépendance des filiales vis-à-vis du siège central a souvent été un des plus sérieux griefs invoqués par les autorités des pays d'accueil à l'encontre des FMN. La raison est que certaines décisions de gestion courante (gestion du personnel, gestion des stratégiques) qui sont imposées à ces filiales (telle la décision d'investissement ou de désinvestissement) sont prises à l'extérieur de ces pays indépendamment de leurs intérêts et de leurs priorités de développement.

Des projets d'investissements dans le cadre de filiales à participation locale minoritaire ont été censurés ou retardés par le siège central dans un double objectif :

- Le premier est de maintenir le pays dans un état de dépendance technologique vis-à-vis de la firme afin de jouer librement sur les prix et les délais du transfert des techniques et des procédés de production.
- Le second est de prévenir par la rétention des informations techniques et scientifiques importantes, les imitations par les entreprises locales des produits et des procédés de fabrication de la firme ce qui risque de la priver de son monopole de production et de commercialisation de certains produits tels le matériel informatique, et des télécommunications et certains lubrifiants.

Le premier cas de censure a particulièrement touché les investissements de l'industrie manufacturière et ce pour plusieurs raisons :

- Des difficultés financières de la filiale,
- Une mauvaise ou incomplète étude du projet et / ou du marché local,

La censure du siège central de la firme après avoir pris connaissance de l'état du développement industriel du pays et des risques d'imitation et de propagation des procédés et des techniques de production utilisés par l'investissement envisagé. Cette censure interdit donc certains investissements dans des secteurs de pointe (informatique, robotique, pharmaceutique, aéronautique ...etc.). Elle minimise ou retarde des investissements dans des secteurs à haute intensité technologique tels les secteurs des industries chimiques et du caoutchouc et des industries mécaniques et électriques

Précisons que cette censure est pratiquée à l'encontre de plusieurs pays comme la Chine en particulier et les pays de l'Est en général en raison de leur politique industrielle autonomiste et de leur potentiel scientifique, technologique et humain très important. En outre, l'absence d'activités de Recherche et Développement des FMN dans ces pays et dans les pays en voie de développement en général confirme l'hypothèse de la rétention des informations techniques et scientifiques. Elle traduit leur volonté de maintenir ces pays dans une position de consommation des techniques des procédés de production qu'elles conçoivent dans leur pays d'origine et dans certains pays développés.

Comme les décisions d'investissement, les décisions de désinvestissement sont prises par le siège central des FMN sans que les intérêts des pays d'accueil ne soient pris en compte. Au contraire, ces décisions sont utilisées comme une arme stratégique défensive et offensive. Défensive, lorsqu'il s'agit de protéger les intérêts de leurs filiales d'une menace imminente de nationalisation ou d'expropriation. Offensive, lorsqu'il s'agit

de faire pression sur les organisations syndicales et ouvrières des pays d'accueil pour les amener à cesser leurs grèves et leurs actions revendicatives et à recourir à la négociation.

Ces effets perturbateurs et aliénants des décisions de désinvestissement inquiètent les autorités des pays d'accueil qui « *semblent préoccupés, non seulement par les décisions stratégiques de la maison-mère mais aussi par le spectre du pouvoir de la maison-mère qui semble se cacher derrière chaque filiale étrangère* » (R. VERNON)³²⁴.

Toutes ces craintes sont amplement justifiées dans la mesure où le siège central (ou la maison-mère) abusent de cette situation de non-localisation et de transparence du pouvoir pour dicter ses décisions stratégiques aux filiales et influencer indirectement les choix économiques et mêmes politiques des pays d'accueil.

C'est pour tenter de prendre en considération les facteurs internes et externes de gestion de la FMN que nous nous tournons vers l'analyse néo-institutionnaliste, considérant que celle-ci compose à la fois en fonction des pressions provenant de l'environnement et des organisations. Nous rejoignons en ce sens la transposition de l'analyse néo-institutionnaliste réalisée par Kostova (1999)³²⁵ dans son étude du transfert de pratiques au sein de FMN. C'est en se fondant sur le cadre conceptuel de Kostova (1999)³²⁶ que nous cherchons à analyser la FMN en combinant les types d'isomorphismes subies par les filiales.

2.2. Les pressions de la maison-mère subies par les filiales: Théories néo-institutionnaliste

Doz et Prahalad (1993)³²⁷ et d'autres³²⁸ encore ont souligné la pertinence du recours à la théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la FMN. Cette théorie semble en effet adaptée d'une part à l'étude de structures intégrées au sein de plusieurs environnements distincts, et d'autre part aux recherches multi-niveaux. La théorie néo-institutionnelle s'intéresse particulièrement à l'étude des interactions entre les niveaux et spécifiquement entre l'organisation et l'environnement (Livian, Baret, 2002)³²⁹. Ces

³²⁴ R. Vernon, op. cit.

³²⁵ Kostova T., (1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices : a contextual perspective", *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.

³²⁶ Kostova (1999), op. cit.

³²⁷ Doz et Prahalad (1993), op. cit.

³²⁸ A titre d'exemple, nous citons Westney (1993), Birkinshaw (1998), Kostova (1999) et Kostova, Roth (2002, 2003).

³²⁹ Livian Y-F, Baret C., (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions », Chapitre 13, pp.289-311

éléments permettre entre autre d'étudier la complexité de la FMN qui réside, d'après Westney (1993)³³⁰, dans le paradoxe suivant : « *L'interdépendance croissante et la coordination des filiales des FMN rendent de moins en moins faisables la relation éloignée qui a jusqu'ici caractérisé beaucoup de FMN. Cette relation permettant aux filiales de changer de structure pour être isomorphes avec les environnements locaux [...] D'autre part, la FMN est trop grande et complexe et ne peut compter seulement sur des solutions à des niveaux individuels, en conséquence, elle se tourne vers les mécanismes de niveau intermédiaire [...] qui eux-mêmes deviennent institutionnalisés.* »³³¹.

C'est au travers d'une grille de lecture institutionnaliste que Westney³³² fait ressortir le paradoxe de la FMN tiraillée entre les besoins d'intégration des filiales et la nécessaire autonomie de ces dernières.

L'objectif ici est de présenter en quoi la théorie néo-institutionnelle peut être un cadre d'analyse pertinent de la relation filiales – maison-mère au sein de FMN.

L'intérêt de la théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la FMN réside non seulement dans la prise en compte de plusieurs niveaux d'analyse, mais aussi dans l'étude des comportements isomorphes. Ainsi, certaines filiales peuvent avoir des comportements qui dépendent plus de leur contexte local que des pratiques édictées par le siège de la FMN.

Le concept de comportement isomorphe correspond à ce que nous souhaitons mettre en œuvre dans notre recherche. C'est pour cette raison essentielle que nous nous tournons vers cette théorie. En effet ce concept tient une place importante dans la théorie néo institutionnelle, car il permet de faire ressortir les éléments qui peuvent favoriser ou influencer des comportements des filiales et les types de pressions de la maison-mère subies par les filiales. Ces pressions ne sont que des modes de contrôle des processus de gestion. Celles-ci prennent la forme de directives, de reportings à restituer, d'obligations à remplir en fonction des directions imposées par le siège. L'étude de la perception des pressions du siège nous informe donc sur la nature de contrôle subie par les filiales.

³³⁰ Westney E., (1993), "Institutionalisation theory and the multinational corporation", chapitre 3, pp. 53-76.

³³¹ Westney (1993). Traduction de: « The growing interdependence and the coordination across MNC subsidiaries makes less and less feasible the loose coupling that has hitherto characterized many MNCs, making it possible for them to vary their subsidiaries structures to be isomorphic with the local environments. [...] On the other hand, the MNC is too large and complex to rely solely on individual-level solutions, in consequence, they are turning to intermediate-level mechanisms [...] that themselves are becoming institutionalized. »

³³² Westney E., (1993), op. cit.

2.2.1. L'opérationnalisation des trois types d'isomorphisme

DiMaggio et Powell (1983)³³³ proposent trois formes d'isomorphisme pour l'étude de champs organisationnels, que nous pouvons décliner à l'étude des relations filiales - maison-mère:

- ***L'isomorphisme coercitif*** : il résulte de pressions coercitives à la fois formelles et informelles, on le retrouve fréquemment dans les relations maison-mère - filiales au sein de FMN. Il peut prendre la forme de reporting et de pratiques 'imposées' par le siège. D'une manière générale, l'isomorphisme coercitif provient du siège et s'exerce sur les filiales. Au sein de la structure étudiée, le turnover élevé des dirigeants de filiales est représentatif des pressions coercitives. Notons que comme le précise Huault (2002)³³⁴ « il [*l'isomorphisme coercitif*] est également issu des attentes culturelles d'une société »;
- ***L'isomorphisme mimétique*** : il peut fonctionner à la fois dans les relations des filiales entre elles, dans les relations avec le siège ou encore dans les relations avec les concurrents locaux. Cette forme d'isomorphisme non intentionnelle peut revêtir des formes plus volontaristes si l'on se réfère aux écrits plus récents (DiMaggio et Powell, 1983)³³⁵. De ce fait, l'isomorphisme mimétique peut être initié de façon directe par les échanges de « meilleures pratiques » fréquents dans les FMN (et présents dans le groupe étudié) et indirecte notamment par le transfert de salariés (flux d'expatriés ...). L'isomorphisme mimétique représente le comportement d'imitation des filiales. Celui-ci se fonde à la fois sur les pressions des organisations appartenants au même champ organisationnel que la FMN et sur les pressions répercutées par le siège.
- Enfin ***l'isomorphisme normatif*** : les pressions normatives peuvent provenir notamment de la maison-mère par des demandes d'applications de procédures et de reporting spécifiques. C'est dans l'optique du développement d'une « professionnalisation » que le siège (ou une autre organisation) peut transmettre des méthodes de travail.

³³³ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, pp. 147-160.

³³⁴ Huault I. (dir.par), (2002), *La construction sociale de l'entreprise – Autour des travaux de Granovetter*, Editions EMS.

³³⁵ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), op. cit.

La quête de légitimité, certes présente dans les trois types d'isomorphismes, mais « *la quête de légitimité est au moins importante que la quête de contrôle et de l'efficacité* » (Livian et Baret, 2002)³³⁶, DiMaggio et Powell (1983)³³⁷ précisent que ces mécanismes d'isomorphismes entraînent une tendance à l'homogénéité dans un champ organisationnel donné. Ils étudient alors la diminution de la diversité dans un même champ : « *puisque l'effet de l'isomorphisme institutionnel est l'homogénéisation, le meilleur indicateur du changement isomorphe est une diminution de la variété et de la diversité.* »³³⁸ (DiMaggio et Powell, 1983)³³⁹.

L'étude des trois types d'isomorphismes dépeints notamment par DiMaggio et Powell (1983)³⁴⁰, fait émerger des éléments d'analyse sur les modes de fonctionnement des filiales, au-delà de la simple relation fille-mère. En effet, l'étude des comportements isomorphes des filiales fait ressortir les pressions et les influences subies par les filiales qu'elles proviennent du siège, des autres filiales ou d'autres sources encore.

Tableau 4-2 : Illustrations des types de pressions de la maison-mère subies par les filiales

Types de pressions	La maison-mère
Pressions coercitives	Demande de reportings, de comptes-rendus, d'usages d'outils provenant du siège (évolution des demandes vers un contrôle des processus: système d'information et de communication)
Pressions normatives	Professionnalisation par le biais de transfert de pratiques imposées par le siège
Pressions mimétiques	Imitation des « meilleures pratiques » désignées comme telles par le siège (transmises par les expatriés : expatriation)

Le cadre théorique néo-institutionnaliste permet à la fois de prendre en considération de nombreuses contraintes externes à l'entreprise, d'étudier les interactions intra organisationnelles et de traiter des problématiques suivantes : « *le problème de standardisation versus la structuration locale d'organisations des filiales ; l'apprentissage*

³³⁶ Livian Y-F, Baret C., (2002), op. cit..

³³⁷ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), op. cit.

³³⁸ DiMaggio et Powell (1983 : 76). Traduction de: "Since the effect of institutional isomorphism is homogenization, the best indicator of isomorphic change is a decrease in variation and diversity."

³³⁹ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), op. cit.

³⁴⁰ Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), op. cit.

au travers des frontières ; et le rapport entre l'état et l'entreprise multinationale ». ³⁴¹
Westney (1993) ³⁴².

En plus des pressions de leur environnement institutionnel externe, les filiales des multinationales font face à des pressions internes pour se conformer aux structures et aux pratiques de base de la maison-mère. Le contexte relationnel entre une maison-mère et sa filiale peut-être défini à travers trois caractéristiques utilisées notamment par Rosenzweig et Singh (1991) ³⁴³ et Ghoshal (1999) ³⁴⁴ qui sont :

- **La dépendance** : se traduit par le degré auquel la filiale dépend de la maison-mère quant à ses ressources (capital, expertise, technologie). Elle implique subordination, contrôle, interdépendance et intégration. Dans son travail sur les réponses aux pressions institutionnelles, Oliver (1991) ³⁴⁵ suggère que la décision d'une organisation de devenir isomorphe en adoptant des procédures et des structures institutionnalisées est influencée par son degré de dépendance envers l'environnement institutionnel. Ainsi, quand la dépendance est grande, les organisations ont tendance à s'y conformer. Dans le cas contraire, elles peuvent défier et manipuler l'environnement. Généralement, les multinationales connaissent une tension entre le besoin d'autonomie des dirigeants des filiales et le besoin de contrôle du siège social.
- **La confiance** : traduit le sentiment partagé au niveau de la filiale que la maison-mère fait des efforts en toute bonne foi pour se comporter en accord avec ses engagements implicites et explicites et qu'elle ne cherchera pas à exploiter outre mesure la filiale quand l'opportunité se présente. Cette confiance permet de réduire les coûts de communication, de négociation et d'échanges associés au transfert entre les unités d'envoi et celles de réception. Elle permet également l'adoption de mécanismes mimétiques en conformité aux pratiques et aux pressions internes de la maison-mère.

³⁴¹ Westney E., (1993: 54). Traduction de: " the problem of standardization versus local tailoring of the organizational structures of subsidiaries ; learning across borders ; and the relationship between the state and the multinational enterprise ".

³⁴² Westney E., (1993), op. cit.

³⁴³ Rosenzweig et Singh (1991), op, cit.

³⁴⁴ Ghoshal, op. cit.

³⁴⁵ Oliver C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", Academy of Management Review, vol.16, n°1, pp.145-179

- **L'identification** : représente le degré d'attachement et d'appartenance des employés de la filiale à la maison-mère. Elle résulte d'une forte croyance dans les valeurs et les buts de l'organisation. Il en résulte une grande conformité aux pratiques véhiculées par le quartier général de l'entreprise multinationale. Cette identification se traduit par un isomorphisme mimétique et une internalisation de la culture organisationnelle.

Ainsi, quand le degré d'interdépendance et de partage des ressources entre une filiale et sa maison-mère est élevé, le niveau de contrôle l'est aussi et les pressions pour maintenir un isomorphisme interne sont grandes (cas des filiales appartenant en totalité à la maison-mère « wholly-owned »). Les multinationales cherchent alors à contraindre l'autonomie de leurs filiales par le biais de l'institutionnalisation de leurs processus et de leurs pratiques. Pour ce faire, elles recourent à des croyances sociales et cognitives collectives. Elles développent ainsi une culture d'entreprise suivant la composante cognitive obéissant aux mécanismes de contrôle mimétique (Scott, 2001)³⁴⁶.

Pour conclure, les trois types d'isomorphismes étudiés ont apporté un éclairage sur le comportement des filiales et les pressions qu'elles perçoivent du siège. L'étude des pressions coercitives, normatives et mimétiques nous conduit à mettre en avant non pas une homogénéité de gestion des filiales, mais une diversité de modes de gestion. Il est à noter une évolution importante dans le mode de gestion des filiales par le siège, puisque auparavant les filiales étaient essentiellement « contrôlées » et « évaluées » sur leurs résultats commerciaux et financiers et que dorénavant le contrôle s'effectue également sur les processus et modes de gestion. C'est sur ce point que nous souhaitons revenir afin de souligner les modes de contrôle par le système de gestion. Nous présentons l'approche institutionnelle qui participe à une représentation de la GRH.

2.2.2. L'approche institutionnelle : un autre point vue sur les pratiques de GRH

L'approche institutionnelle transposée à l'étude des pratiques de GRH au sein de FMN représente une alternative aux représentations plus statiques. La question de la prise en compte des contraintes à la fois internes et externes montre la complexité des pratiques de GRH qui sont par nature d'autant plus intégrées dans un contexte local que peuvent l'être d'autres services tels que le marketing ou la finance.

³⁴⁶ Scott R., (2001), *Institutions and Organizations – Second Edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dans cette optique, Rosenzweig et Nohria (1994)³⁴⁷ étudient les pratiques de GRH au sein de FMN et émettent l'hypothèse que les filiales peuvent avoir trois types de comportements face à la demande de la maison-mère. Les pratiques de GRH des filiales peuvent soit tendre à ressembler aux pratiques de la maison-mère, soit être proches des pratiques locales, soit enfin être globales. Ces auteurs soulignent d'ailleurs que la fonction RH est plus fortement influencée par l'isomorphisme local que d'autres fonctions de l'entreprise comme la finance et le contrôle de gestion. En effet, la gestion des ressources humaines doit se conformer à la législation locale, aux données du marché de l'emploi, aux comportements des salariés Nous retrouvons bien entendu ce type de contraintes lors de la conception, le déploiement et le fonctionnement d'un SIRH, celui-ci cristallisant les problèmes de GRH, puisqu'il intègre, formalise et inscrit dans le temps, les différentes pratiques.

Rosenzweig et Nohria (1994)³⁴⁸ étudient alors des pratiques particulières de GRH et identifient trois types de facteurs contextuels influençant les filiales :

- Les facteurs propres à la filiale (âge, taille, encastrement local, taux de syndicalisation...);
- Les facteurs liés à la relation maison-mère - filiales (flux de personnes, d'information et de capital) ;
- Les facteurs spécifiques à la maison-mère (la culture du pays d'origine et son éloignement de la culture locale, l'expérience internationale de la FMN et les modes de contrôle).

Ces éléments sont à compléter par les travaux de Kostova (1999)³⁴⁹ qui montrent qu'il est nécessaire de considérer trois types de contextualisation :

- Une contextualisation sociétale définie comme « *la distance institutionnelle entre les pays de la maison-mère et de la filiale* »³⁵⁰;
- Une contextualisation organisationnelle, qui représente la culture organisationnelle de la filiale ;

³⁴⁷ Rosenzweig P., Nohria N., (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, vol.25, iss.2, pp.229-251.

³⁴⁸ Rosenzweig et Nohria (1994), op. cit.

³⁴⁹ Kostova (1999), op. cit.

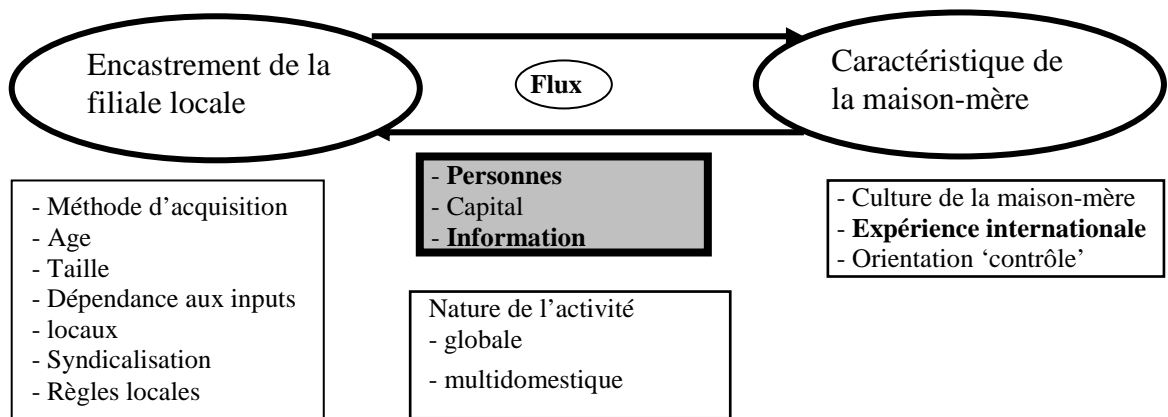
³⁵⁰ Kostova (1999: 312). Traduction de : « the institutional distance between the countries of the parent company and of the recipient unit »

- Une contextualisation relationnelle : qui conceptualise la perception par les membres importants de la filiale (« key players ») des relations passées entre la maison-mère et la filiale.

Kostova³⁵¹ intègre au travers de ces trois types de contextualisation à la fois des éléments internes de niveaux individuel et organisationnel et des éléments externes. Ces derniers sont toutefois peu détaillés.

Rosenzweig et Nohria (1994)³⁵² au sein de la figure 4-1 synthétisent cette problématique de l'intégration des facteurs contextuels et présentent plus en détail les éléments qui leur semblent pertinent de prendre en considération.

Figure 4-1: Les facteurs contextuels affectant les pratiques de GRH des filiales



La validation empirique de Rosenzweig et Nohria (1994)³⁵³ auprès de 249 filiales américaines de FMN conclut que les pratiques de GRH ressemblent particulièrement aux pratiques locales. Les résultats soulignent également l'existence d'une forte pluralité des pratiques. Cette hétérogénéité des pratiques est d'ailleurs, d'après les auteurs, spécifique à la GRH par rapport aux autres fonctions.

En tenant compte de ces pratiques et des études antérieures, cette recherche a choisi de classer les systèmes de contrôle selon trois grandes catégories concernant les RH : contrôle par le système d'information et de communication, contrôle par expatriation des cadre et contrôle par la synchronisation des SO (effet miroir).

3. LA RATIONALITE DES SYSTEMES DE CONTROLE PAR LES RH

³⁵¹ Kostova (1999), op. cit.

³⁵² Rosenzweig et Nohria (1994), op. cit.

³⁵³ Rosenzweig et Nohria (1994), op. cit.

Certains auteurs ont souligné la diversité des instruments de contrôle disponibles, et ont insisté sur l'intérêt de les combiner judicieusement en fonction du contexte d'implantation (Geringer & Hebert, 1989; Kumar et Seth, 1998)³⁵⁴. Nous examinons les différents déterminants du degré et de la forme de contrôle exercés par le siège sur les différentes pratiques de GRH et des services de leurs filiales étrangères.

Le contrôle par le système d'information et de communication et l'expatriation des cadres sont parmi ces instruments. Les autres instruments de contrôle sont entre autres, la part du capital que détient la firme multinationale, définissant au départ si la filiale est une coentreprise ou si elle est totalement contrôlée (Stopford & Wells, 1972)³⁵⁵, la mise en place dans les filiales d'une organisation similaire à celle de la maison-mère (effet miroir) et de procédures formalisées, l'organisation des transferts de technologie et des approvisionnements, le système de rémunération (Mintzberg, 1979, Govindarajan, 1986, 1988, 1989 et Gupta et Govindarajan, 1986)³⁵⁶, contrôle culturel (Geringer et Frayne, 1990)³⁵⁷ ...etc.

D'autres mécanismes de contrôle, plus informels donc plus difficiles à appréhender, tels que la confiance mutuelle entre partenaires et l'expérience des cadres ont également fait l'objet de recherches spécifiques (Spreitzer & Mishra, 1999 ; Nooteboom, 1996 ; Larson, 1992 ; Borys & Jemison, 1989)³⁵⁸.

3.1. Le système d'information et de communication

Prahalad et Doz (1981)³⁵⁹ considèrent d'ailleurs que le siège a un rôle important à jouer dans l'instauration d'une organisation au sein de la filiale. Il doit s'appuyer sur des mécanismes tels qu'un système d'information et sur d'autres systèmes de management.

³⁵⁴ Geringer J.M. et Hebert L., 1989, op. cit; Kumar, Sanjiv, & Seth, Andju, (1998), The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships, Strategic Management Journal, Vol. 19.

³⁵⁵ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

³⁵⁶ Mintzberg, op. cit.; Govindarajan V., 1986, 1988, 1989, op. cit.; Govindarajan V., Gupta A.K., 1986, op. cit.

³⁵⁷ Geringer J.M., Frayne C.A. (1990) Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective, Management International Review, vol.30 (Special Issue), pp.103-120.

³⁵⁸ Spreitzer, G., & Mishra, A. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. Group & Organization Management, 24(2), 155-187; Nooteboom B, Towards a cognitive theory of the firm. Issues and a logic of change, Paper accepted for publication in the proceedings of the AFEE conference, January 5-7 1996; LARSON, A. (1992), Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships, Administrative Science Quarterly, 37, 76-104; BORYS, B., JEMISON, D. B. (1989), Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, Academy of Management Review, 14(2), 234-249.

³⁵⁹ Doz Y., Prahalad C.K.,(1981) ,"Headquarters influence and strategic control in MNC's", Sloan Management Review, fall, pp.15-18

L'utilisation de l'information et de la communication par des FMN adopte de nouvelles formes d'organisations pour contrôler la filiale et atteindre leurs objectifs stratégiques.

En nous intéressant au système de technique d'information et de communication comme outil d'intégration au sein des FMN, nous posons la question de son rôle au sein de l'organisation. Notre objectif essaye de dépasser l'étude des applications de l'outil pour faire émerger les rôles du système de communication et son influence sur les modes d'organisation.

Par système de communication, nous entendons un ensemble de règles et de pratiques qui régissent les échanges d'informations entre les différents organes d'une organisation. Ces échanges se basent sur des supports matériels (manuels d'information, notes de services, lettres, comptes-rendus..), et immatériels (discussions individuelles et collectives, discours, ordre ...etc.). Ils empruntent des voies formelles (hiérarchiques et officielles) et informelles (non hiérarchiques et non officielles) de communication.

Le système de communication joue un rôle important dans la maîtrise par l'organisation de son environnement, d'une part et le changement de ses structures par notamment le blocage des voies formelles d'échanges de l'information d'autre part.

Ces deux rôles confirment pour le système de communication de la FMN dans la mesure où celle-ci est un système ouvert c'est-à-dire en interaction avec son environnement. Son système de communication lui permet justement de garder un contact constant avec cet environnement par la gestion d'un flux d'informations internes et externes qui lui permet de mieux le connaître et de maîtriser ses incertitudes.

Le second rôle du système de communication de la FMN est son impact sur ses SO. En effet, le blocage des communications entre les divisions domestiques et la division internationale a entraîné une transformation de ces structures. Cette transformation entraîne un changement des rapports de pouvoir entre les managers des unités, et le rétablissement de leurs échanges d'information surtout dans le cadre d'une structure globale. Cette transformation entraîne aussi un changement des circuits de communication au sein du siège central de la FMN. D'où la question : Quelles sont les caractéristiques du système de communication qui régissent les rapports entre le siège central et les filiales ?

Le système de communication présente deux caractéristiques essentielles :

- La première est l'échange régulier et intensif des informations avec le siège central sur les activités de la firme, les activités des filiales, les nouvelles innovations techniques et managériales et les fluctuations de l'environnement de la firme et de ses filiales.
- La seconde caractéristique est l'utilisation des moyens modernes de communication qu'on appelle les technologies de l'information et de la communication TIC (satellites, réseau téléphonique international intégré, banques de données dont l'accès aux informations se fait en temps réel, télex, net, etc. ...).

Ces deux caractéristiques expliquent l'avance considérable des FMN en matière de communication qui leur assure un suivi et un contrôle régulier des activités de leurs filiales et une information complète et immédiate sur leurs activités et leurs difficultés. Ceci leur facilite une intervention rapide et une prise de décision rationnelles et réfléchies.

Comme tout changement technologique important, la diffusion massive des TIC au sein des entreprises s'accompagne d'une modification de structures organisationnelles. Mais dans quel sens ? Et avec quels rapports de causalité ? Modifient-elles l'organisation du travail dans un sens valorisant certaines caractéristiques (l'autonomie, centralisation, coordination..) ou sont-elles de simples conséquences de choix des structures organisationnelles reposant sur ces caractéristiques? La révolution technologique actuelle ressuscite un vieux débat sur les effets du progrès technologique. De nombreux travaux théoriques ont traité de ces questions, au travers notamment de la controverse entre déterminisme technologique et déterminisme organisationnel, le premier stipulant que la technologie induirait des changements des organisations, le second que les choix organisationnels impliqueraient l'adoption de certaines technologies. Aujourd'hui, bien qu'il soit sans cesse réactivé par le développement de nouvelles technologies, ce débat semble dépassé. Gestionnaires, économistes et sociologues s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de déterminisme technologique ou organisationnel mais une co-détermination des technologies et de l'organisation, et de manière dynamique, une co-évolution.

La rapide diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC) transforme les conditions dans lesquelles les informations nécessaires à la coordination des unités d'une organisation sont collectées, échangées ou accumulées. On est ainsi en droit de se demander si, au travers de leur impact sur les mécanismes de coordination, les TIC ne sont pas devenues non seulement un support mais aussi un facteur important du changement organisationnel et, au delà, de l'efficacité des organisations.

3.1.1. La co-évolution des TIC et des organisations

Aucune théorie ne rend compte en effet de l'ensemble des facteurs du changement technico-organisationnel. La théorie néo-institutionnaliste (Coase, 1937, Williamson, 1985 et 1995)³⁶⁰ offre tout d'abord un cadre propice à l'analyse des relations entre TIC et organisations en assignant l'organisation à un ensemble de mécanismes de coordination destinés dans une large mesure à traiter et à résoudre des problèmes d'information (asymétries d'information, coûts de transaction relevant de la nécessité de collecter et de traiter des informations...) sur la base d'hypothèses comportementales (rationalité limitée, opportunisme...) fondées elles aussi sur un rapport des agents au traitement de l'information.

La question de savoir si ce sont les technologies qui structurent les organisations ou si ce sont les organisations qui conditionnent et modèlent les trajectoires des technologies constitue un débat récurrent opposant deux types de déterminisme, le déterminisme technologique et le déterminisme organisationnel. Replacé dans un cadre dynamique, ce débat perd de son intérêt. Dans la réalité, technologies et organisations se déterminent mutuellement, le sens de la relation de causalité dépendant de la phase à laquelle se trouve le processus.

La dialectique des relations entre TIC et organisations est d'autant plus forte que les TIC sont des technologies qui, au travers de la circulation et du traitement des flux d'information et de manière différente selon les types de technologies mis en oeuvre (cf. infra), interviennent sur les mécanismes qui coordonnent les unités des organisations. Il existe ainsi des relations étroites entre ces technologies et les organisations.

Au départ du processus, les caractéristiques de l'organisation apparaissent comme une contrainte à l'introduction des TIC. Les TIC sont en effet introduites dans les organisations existantes pour en améliorer les procédures : on ne structure pas des organisations pour introduire des technologies mais on introduit des technologies pour améliorer l'efficacité des organisations, sachant que les caractéristiques de celles-ci sont, toutes choses égales par ailleurs, principalement déterminées par la nature de leur activité et de leur environnement. La diffusion des technologies dépend donc des caractéristiques des organisations dans lesquelles elles sont utilisées. Ces caractéristiques constituent les

³⁶⁰ R. Coase (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*; Williamson O.E., op. cit.

conditions initiales du processus de co-évolution des TIC et des organisations. Elles pèsent ensuite sur les trajectoires du processus.

Une fois introduites, les TIC ont un impact sur les organisations dans la mesure où elles contribuent à modifier l'efficacité relative des mécanismes organisationnels. Par exemple, si l'on montre que les TIC ont pour effet d'accroître l'efficacité d'un système hiérarchisé de décision en court-circuitant certains niveaux intermédiaires de collecte de l'information ou de transmission des directives, la diminution possible des niveaux hiérarchiques entraînera des changements importants dans la structure de l'organisation et son management.

Les TIC sont des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités et leur contrôle. Elles ne présentent pas cependant toutes les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que de leur impact sur les mécanismes de coordination.

3.1.2. Impact des TIC sur les mécanismes de coordination

La définition de l'organisation comme un ensemble de mécanismes destinés à résoudre les problèmes de coordination entre la maison mère et la filiale nous paraît la plus appropriée à l'élaboration d'une grille d'analyse des relations entre les TIC et les organisations. Elle permet d'explicitier l'organisation de telle sorte que puisse être traitée la double question qui nous intéresse : quels sont les mécanismes organisationnels qui se prêtent à la diffusion des TIC et quel est l'impact des TIC diffusées sur ces mécanismes ? La notion d'organisation est ici utilisée dans un sens générique: elle recouvre aussi bien une équipe de travail, une firme, un marché qu'une industrie. Nous souhaitons en effet dégager des relations entre les outils techniques et des mécanismes de coordination élémentaires que l'on peut retrouver dans les différents types d'organisation ou aux divers niveaux de la coordination.

Ainsi le problème essentiel est celui des relations entre les outils des TIC et les mécanismes de coordination. Quelles relations établir entre eux ? Les TIC automatisent le traitement, la transmission et le stockage d'informations. Les mécanismes de coordination reposent sur la transmission de flux d'information entre les unités. Les TIC s'appliquent à la coordination si les flux d'information échangés présentent des caractéristiques telles que les

TIC en deviennent le support. Quelles sont ces caractéristiques ? Il en existe principalement deux : la nature plus ou moins intensive en informations des mécanismes de coordination et le caractère plus ou moins standardisé des procédures de coordination et de traitement de l'information.

L'organisation est caractérisée par des mécanismes de coordination. Ces derniers relatifs au système de décision et à la division du travail entre les unités, on les appelle les architectures organisationnelles.

3.1.2.1. Flux d'information et architectures organisationnelles

Toute organisation peut être décomposée selon deux principes élémentaires de coordination: la hiérarchisation des unités et leur interdépendance. La combinaison des deux principes de hiérarchisation et d'interdépendance définit divers types d'architecture organisationnelle. Selon les architectures organisationnelles, les flux d'information qui sont générés par les principes de hiérarchie et d'interdépendance entre les unités sont inégalement intensifs en information et sont confrontés à une contrainte de standardisation plus ou moins réalisée.

La hiérarchisation est le principe de coordination qui se réfère à la manière dont la répartition de l'autorité - c'est à dire le droit de prendre les décisions - est distribuée entre les diverses composantes de l'organisation. On opposera deux architectures polaires.

Dans une architecture totalement centralisée, une seule unité centralise toute l'autorité, prescrivant aux autres unités la manière dont elles doivent se comporter selon les circonstances.

Dans une architecture totalement décentralisée, les unités doivent non seulement décider ce qu'elles doivent faire mais aussi comment ajuster leurs actions à celles des autres unités.

Les combinaisons possibles de ces deux principes définissent une gamme variée d'architectures intermédiaires.

Dans les architectures centralisées, les flux d'information entre les divers niveaux hiérarchiques sont importants, fréquents et s'effectuent généralement selon des procédures définies à l'avance. Par ailleurs, les procédures de traitement de l'information ont tendance à être standardisées dans la mesure où elles sont placées sous une autorité unique. Toutes

les conditions sont donc réunies pour une utilisation massive des systèmes d'information dans la coordination des unités le long de la ligne hiérarchique.

L'interdépendance se réfère à la manière dont le processus de travail est divisé entre les unités. Elle est caractérisée par le degré d'autonomie dont disposent les unités dans la réalisation de leurs tâches. La division du travail peut être spécialisée ou au contraire reposer sur une forte intégration des tâches.

Dans le cas de la spécialisation, les unités sont chargées d'opérations étroitement définies dont la réalisation suppose des interactions fréquentes avec les unités complémentaires. A l'opposé, l'intégration revient à confier le soin à chaque unité (que ce soit un individu, un service, un établissement...) de coordonner des tâches diverses. Les unités sont dans ce cas moins interdépendantes.

Dans les architectures reposant sur la spécialisation, les interdépendances entre unités sont plus importantes et plus fréquentes que dans les architectures fondées sur l'intégration. On en déduit que les besoins d'interactions et donc d'échanges d'informations sont plus intenses dans les organisations dont les architectures reposent sur la spécialisation.

3.1.2.2. Architectures organisationnelles et TIC

Le croisement des deux principes de coordination - la hiérarchisation et l'interdépendance - définit quatre types d'architecture organisationnelle. Chacune de ces architectures est a priori caractérisée par des besoins de coordination plus ou moins intenses et par le respect ou non de la contrainte de standardisation.

Les TIC sont surtout utilisés dans les architectures centralisées parce que les flux d'information sont nombreux, répondent à des procédures formalisées et sont véhiculés par des langages homogènes dans la coordination verticale.

Lorsque de surcroît l'architecture est spécialisée, les TIC sont aussi intensément utilisés dans la coordination horizontale entre unités. En revanche, leur utilisation rencontre des obstacles dans les architectures décentralisées où il y a un faible besoin de la coordination. Cela s'explique par l'absence de flux d'information importants dans la coordination verticale et par la plus grande difficulté à satisfaire la contrainte de standardisation dans ce type d'organisation.

Lorsque l'architecture est décentralisée et spécialisée (quadrant nord-est du tableau ci-dessous), il existe a priori d'importants besoins de coordination horizontaux mais comme les décisions sont décentralisées, la coordination horizontale a tendance à s'opérer par des ajustements mutuels effectués sur le tas et qui se prêtent mal à une automatisation.

En résumé, on doit s'attendre à un usage plus important des TIC dans les organisations dont les architectures sont centralisées et spécialisées.

3.1.3. Les TIC instrument d'une plus grande efficacité de contrôle

Les TIC interviennent sur l'efficacité relative des principes dans la mesure où elles modifient inégalement leur coût. Compte tenu de leur caractère plus intensif en informations, le contrôle et l'autorité constituent les principes dont l'efficacité est a priori renforcée par les TIC.

Correspondant à des comportements prévus à l'avance selon les états du monde possibles, les routines requièrent peu d'échange et de traitement d'information pour prendre des décisions. L'agent doit seulement interpréter la situation dans laquelle il se trouve et sélectionner la routine ad hoc. Il n'en va pas de même dans le cas d'une procédure de décision fondée sur le contrôle. Généralement retenue en situation d'incertitude forte car elle permet une plus grande flexibilité, la solution de contrôle implique une manipulation intensive d'informations. L'instance qui est en charge de la décision doit en un temps court collecter, sélectionner et traiter un grand nombre d'informations puis transmettre rapidement la décision aux unités opérationnelles. En facilitant la sélection des informations, en accroissant la capacité et la rapidité de calcul des agents et en accélérant la transmission des décisions, les TIC abaissent le coût et améliorent l'efficacité du recours à la solution du contrôle relativement à celle des routines. Un tel impact est d'autant plus probable que l'environnement instable requiert des systèmes de décision plus flexibles.

Pour conclure sur ce point, l'impact organisationnel des TIC se traduit a priori par la tendance à privilégier le principe contrôle pour rendre les actions compatibles. Cet arbitrage a d'autant plus de chances de s'effectuer que l'environnement des organisations est instable.

Les supports d'information utilisés sont nombreux mais adaptés à la nature des rapports de pouvoir entre le siège central et les filiales. Les supports les plus utilisés par les filiales enquêtées sont :

- les manuels d'information.

- la circulation des comptes rendus.

Le premier support est statique et unilatéral. Il a une fonction normative et surtout d'information. Il définit en détails les normes et les méthodes de gestion par fonction que les filiales doivent appliquer.

Le second support est dynamique dans la mesure où il implique un échange direct et régulier d'informations entre le siège central et les filiales. En revanche, il ne peut se substituer aux manuels qui sont « *un document de politique qui décrit l'endroit dans l'organisation où des décisions spécifiques peuvent être prises* » (M.Z. Brooke et H.L. Remmers)³⁶¹.

Ces deux caractéristiques du système de communication confirment sa spécificité et expliquent sa rationalité dans la mesure où il permet, en outre, d'assurer la cohésion de la firme dans son ensemble par une circulation efficace des informations entre ses différents organes. Le système de contrôle permet de son côté, d'ajuster les activités de ces différents organes et en particulier de celles des filiales à l'étranger en leur portant les corrections nécessaires pour les intégrer dans la stratégie mondiale de la firme.

Des études portant sur le comportement de différents types de réseau de communication ont montré que les réseaux centralisés comme le sont les départements fonctionnels étaient les plus efficaces pour l'exécution des tâches de routine dans un environnement stable.

Les structures sont un ensemble de système d'éléments interactifs, chacun ayant des activités de direction et une structure propre. Si une vaste organisation complexe essayait de fonctionner sans un système hiérarchique, les difficultés de gestion des besoins en communication du système seraient immenses. Même dans de moyennes entreprises, le nombre des circuits nécessaires pour permettre à chaque unité de communiquer directement avec toutes les autres est beaucoup trop élevés. La hiérarchie offre un système d'acheminement du flux des informations entre les unités par l'intermédiaire d'une série d'éléments coordinateurs.

³⁶¹ Michael Z. Brooke H. Lee Remmers, 1973, op. cit.

3.2. Le contrôle par l'expatriation des cadres de la maison-mère

Le recrutement et la dotation en personnel sont des instruments de contrôle cruciaux pour les FMN (Geringer et Frayne, 1990)³⁶². Doter les postes clés et d'encadrement de la filiale, en personnels expatriés, permet au siège de coordonner et d'intégrer efficacement les activités dans le cadre d'une stratégie globale. Le recrutement externe est aussi un volet essentiel du contrôle.

Nous qualifierons ici de flux unilatéraux qui vont de la maison-mère vers les filiales, et correspondent donc aux flux d'expatriés.

Au-delà de la possibilité de recourir au recrutement externe, les FMN peuvent préférer doter certains postes clés par des expatriés issus du siège afin de contrôler et de coordonner les activités locales.

L'expatriation comme levier de contrôle par la GRH, a fait l'objet d'une abondante littérature. Les avantages pour les FMN de l'expatriation par opposition au recrutement ou à la dotation des postes par du personnel local sont nombreux.

Ce mécanisme de contrôle et notamment celui de la mobilité internationale ont suscité peu de recherches dans la littérature francophone à ce jour (Huault, 1994, 1995 ; Jaussaud & al., 2000)³⁶³. L'expatriation comme instrument de contrôle des filiales a fait l'objet de différentes productions scientifiques (Perlmutter, 1969 ; Edström & Galbraith, 1977; Kobrin, 1988; Harzing, 2001)³⁶⁴. Perlmutter³⁶⁵, souligne le comportement des multinationales dans leurs pratiques d'expatriation en direction de leurs filiales implantées en pays en voie de développement. Jaussaud et Schaaper³⁶⁶ quand à eux ont fait une comparaison en matière de l'expatriation des cadres des multinationales japonaise et européenne en chine.

³⁶² Geringer J.M., Frayne C.A. (1990), op. cit.

³⁶³ Huault, 1994, op. cit.. Jaussaud J., Schaaper J.et Zhang, Z.Y. (2000 A.D.), "Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : répartition du capital et politiques d'expatriation", Actes de la IXième conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-25-26 Mai.

³⁶⁴ Perlmutter H., (1969), op. cit.; Edstrom A., Galbraith J.R., (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp.248-263; Kobrin S.J., 1988, "Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations", *Human Resource Management*, vol 27, Spring, 17-31; Harzing, A.W, 2001, "Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries" *Journal of World Business*, Winter, Vol. 36, n° 4, 366-380.

³⁶⁵ Perlmutter H., (1969), op. cit.

³⁶⁶ Jaussaud J., Schaaper J.et Zhang, Z.Y. (2000 A.D.), op. cit.

Edström et Galbraith (1977)³⁶⁷ ont identifié trois motivations principales des FMN pour réaliser ce type de transfert. La première consiste à « pourvoir des postes » où il existe un besoin en compétences notamment dans un souci de transfert de savoir-faire. La seconde motivation, dite de « développement du management » répond à la volonté des maison-mère de développer des dirigeants ayant une expérience internationale. La dernière motivation vise le « développement organisationnel » par la socialisation, le contrôle culturel et le tissage de réseaux informels de communication et d'information entre les filiales et la maison-mère. Le manager expatrié a souvent un rôle de coordination et d'information concernant les activités locales.

Des travaux plus récents, vont dans ce sens et montrent que les politiques d'expatriation répondent à divers objectifs tels que la formation et l'enrichissement de l'expérience, la dotation des besoins en personnel et le contrôle par la socialisation qui vise aussi le contrôle culturel des employés locaux (Harzing, 2001; Selmer, 2002 ; Yaping, 2003 ; Pierre, 2004)³⁶⁸.

3.3. Le contrôle par la synchronisation des SO (effet miroir)

Cette « découverte » a été faite dans beaucoup des sociétés étudiées ; elle n'a jamais été énoncée par des membres des sociétés, mais la citation suivante est intéressante: « *Un trait important de la gestion de nos sociétés filiales à l'étranger réside dans le fait que sa structure administrative suit étroitement celle qui existe dans la maison-mère. Ceci n'est pas fait dans l'essai d'établir à l'étranger un double de notre organisation au siège. Mais nous avons trouvé que la coopération et l'échange de « savoir-faire » (Inowhow) sont facilités : non seulement entre les filiales à l'étranger et la mère, mais aussi entre chaque gestionnaire à l'étranger et son correspondant dans d'autres territoires, s'ils sont tous habitués à utiliser les mêmes méthodes, les mêmes systèmes et les mêmes procédés de gestion* » (John Oldham à une Conférence de l'Institut britannique de Gestion, à Southport, en avril 1961).

Pour contrôler l'activité des filiales à l'étranger, les FMN ont recours à l'effet miroir des structures organisationnelles. En effet, la nature exacte des changements de

³⁶⁷ Edstrom A., Galbraith J.R., (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp.248-263;

³⁶⁸ Harzing, A.W, 2001, op. cit.; Selmer Caroline : "Concevoir le Tableau de Bord, Outil de Contrôle de Pilotage et d'aide à la décision" Paris, Dunod, 2002; Pierre (2004) 'L'Intérêt d'une coordination fonctionnelle entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : l'exemple des systèmes de gestion intégrés', 1ère Journée Gestion des Ressources Humaines et Contrôle de Gestion, RENNES, 2 février - 2 février.

structure que les filiales ont adopté a, toutefois, dépendu d'une synchronisation des changements effectués sur le territoire national avec ce qui s'est passé à l'étranger. C'est pourquoi, le choix d'un type de structure est un pari sur l'avenir basé sur le passé de ces firmes.

Les théories n'ont pas tenté d'expliquer ce mode de contrôle, toutefois il existe des études empiriques auxquelles Michael Z. Brooke et H. Lee Remmers³⁶⁹ ont donné une certaine publication.

La filiale étrangère aura naturellement une organisation beaucoup plus simple, mais il est probable qu'elle reflétera le siège dans une certaine mesure. C'est ce qu'on appelle « effet miroir ». Le cas principal est lorsque la maison-mère groupe les fonctions d'une manière qui lui est propre ou emploie des appellations inhabituelles pour qualifier certains postes. Si la filiale adopte le même style, il est clair alors que l'organisation ou la réorganisation de la filiale reflète celle du siège.

Cet effet de miroir peut ne pas être le résultat d'instructions du siège, mais un développement presque inconscient suivant les lignes de communication. En effet, la filiale aura besoin de gestionnaires d'un statut suffisant pour communiquer avec le siège et s'y rendre dans les fonctions où une telle communication est demandée ; elle n'aura pas les moyens d'embaucher d'autres cadres, même si les conditions locales suggéraient leur emploi. Brooke et H. Lee Remmers³⁷⁰ ont souligné que même dans certaines sociétés où beaucoup était dit quant à l'encouragement de l'autonomie locale, l'établissement de la filiale reflétait avec fidélité certains arrangements inhabituels au niveau du siège.

Ce processus structurel peut, également, être analysé en termes d'une « quasi-résolution » de conflit³⁷¹. Toutefois, une pression, majeure, et à laquelle on ne peut échapper, en faveur de l'évolution dans la société multinationale peut être décrite comme le conflit entre les structures organisationnelles de la maison-mère et celles de la filiale. La résolution de ce conflit est devenue beaucoup plus difficile sous l'effet de la tendance vers une organisation par groupes de produits dans le pays d'origine, et les problèmes particuliers qui sont soulevés entre cette organisation et les divisions géographiques.

Dans les plus petites sociétés, les liens seront vraisemblablement des plus simples, un contact direct entre les dirigeants. Mais, ils peuvent devenir très complexes,

³⁶⁹ Michael Z. Brooke H. Lee Remmers, 1973, op. cit.

³⁷⁰ Michael Z. Brooke H. Lee Remmers, 1973, op. cit.

³⁷¹ Voir CYERT et MARCH, 1963, p. 1 17

particulièrement dans une société mono-produit plus importante, dont une proportion élevée des affaires se fait à l'étranger. Dans ce cas, il y aura un certain nombre de directeurs fonctionnels au siège qui seront en communication constante avec leurs correspondants de même niveau à l'étranger.

Un autre avantage à part la résolution de conflit est le contrôle. En effet, le personnel fonctionnel de la division comprend normalement une équipe de spécialistes financiers chargés de travailler en étroite collaboration avec le personnel financier du siège social. La tâche de ce personnel fonctionnel évolue en même temps que les cadres du siège social apprennent la manière de traiter les questions financières de nature spécifiquement internationale. A l'origine, le personnel fonctionnel de la division assume en double la plupart des fonctions qui incombent au personnel financier du groupe. Beaucoup de ces fonctions sont maintenant administrées du siège social, laissant à l'équipe de spécialistes financiers rattachée à la division internationale essentiellement des tâches de contrôle des filiales étrangères. Cette évolution dans l'emploi du personnel fonctionnel illustre bien la manière dont les procédures de direction changent au fur et à mesure que l'on acquiert une expérience des affaires internationales.

Conclusion

Ce chapitre s'est attaché à analyser les pratiques des multinationales en matière d'organisation et de contrôle de leurs filiales. Cette analyse s'efforçait de bien couvrir la diversité des instruments de contrôle qu'envisage la littérature.

Nous remarquons que la nature des rapports de pouvoir entre les filiales et la maison-mère conditionne largement leur intégration dans les structures organisationnelles et les stratégies d'internationalisation. En effet, plus les rapports de pouvoir sont intenses et réguliers, plus la filiale est encadrée et contrôlée par sa maison-mère et mieux elle s'intègre dans les structures organisationnelles.

Les recherches sur l'étude des modes de contrôle et de coordination ont été présentées pour, d'une part, montrer en quoi la question de contrôle est centrale dans l'étude des FMN, et d'autre part pour analyser les apports et limites des courants de recherche antérieurs. Il apparaît que si la notion de contrôle est régulièrement traitée, le courant de recherche dominant reste la perspective de la contingence structurelle. Nous avons montré toutefois, que le courant néo-institutionnaliste semble être pertinent dans les

recherches sur la FMN et notamment dans l'étude de la relation du siège avec ses filiales. C'est dans ce sens que le comportement isomorphe des filiales par rapport à leur environnement ou répondant à la pression du siège apparaît comme révélateur de la complexité de la relation filiales- maison-mère. Il semble cependant qu'il faille nous munir d'une perspective théorique plus ciblée (et compatible avec le référentiel néo-institutionnaliste) pour analyser les interactions entre l'organisation et les systèmes d'information.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : LES APPORTS DE LA LITTERATURE

L'introduction générale de la thèse a présenté la problématique, les questions de recherche de la thèse et la démarche de recherche de ce travail. Dans la première partie de la thèse nous nous sommes attachée à étudier la littérature inhérente à notre objet de recherche.

Les chapitres de revue de la littérature sur la FMN, ses structures organisationnelles, ses stratégies de localisation et ses relations avec les filiales ont mis en exergue des problématiques spécifiques de notre objet de recherche.

Les principaux apports de la littérature relatifs à notre objet de recherche sont essentiellement de deux ordres :

D'une part, l'étude de la littérature nous permet de mieux comprendre notre objet de recherche. Ainsi, l'évolution des structures organisationnelles des FMN influence leurs stratégies de localisation.

D'autre part, l'étude de la perception des pressions du siège nous informe sur la nature de contrôle subie par les filiales.

C'est dans cette optique que dans un premier temps, nous avons évoqué les définitions et les caractéristiques des SO des FMN. Les principaux types des structures organisationnelles de la FMN et leur évolution ont aussi été présentés afin de pouvoir typer notre terrain de recherche.

Après avoir évoqué les différents modèles des stratégies de localisation dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressée à la relation structure stratégie. Ce contexte de la recherche est bien particulier et induit un cadre d'analyse adapté. Nous avons cherché à mieux cerner notre objet de recherche à travers la littérature. Le paradigme de la contingence structurelle a été développé car il représente un courant majeur sur les FMN. Toutefois, les limites de ce courant nous ont poussée à chercher un courant d'analyse approprié à la notion de la relation mère-filiale. C'est dans ce sens que dans un troisième temps, la théorie néo-institutionnelle est présentée. Les concepts de système de contrôle par les RH tiennent une place importante au sein de la littérature. C'est pourquoi nous avons spécifié les problématiques liées à l'ensemble de ces concepts. Nous les avons

présentée à la suite des autres courants théoriques traitants de la FMN dans un souci de cohérence, même si cette restitution ne reprend pas totalement la logique de notre démarche de recherche.

Dans un objectif de cohérence de la restitution de la recherche, au sein de cette première partie, nous avons concentré l'ensemble de l'analyse de la littérature qui a été effectuée au cours du travail doctoral. Cette ordonnancement des chapitres et la distinction entre la partie théorique et la partie empirique reste artificielle et ne retrace pas la séquentialité de la recherche. La partie empirique de cette recherche est restituée dans la deuxième partie de la thèse, présentée ci-après.

DEUXIEME PARTIE : EXPLORATION EMPIRIQUE

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

La première partie de notre document de thèse se concentre sur la revue de la littérature des SO des FMN et leurs stratégies de localisation, dans l'objectif de définir et de mieux comprendre notre objet de recherche. A partir de l'étude des problématiques et des cadres d'analyse liés à notre objet de recherche, nous nous sommes située par rapport aux courants théoriques. Ainsi, nous avons choisi de mettre en évidence la relation entre la maison mère et ses filiales en nous concentrant sur les concepts contrôle par les RH, mais aussi sur les caractéristiques structurelles et sur l'esprit des TIC.

La deuxième partie de ce travail a pour objet de valider et d'enrichir empiriquement le modèle théorique global exposé dans la première partie, nous présentons à la fois la construction de nos hypothèses, la méthodologie de recherche, ainsi que les études terrain. Enfin, nous discutons des résultats au sein d'un chapitre qui articule la littérature étudiée dans la première partie et les résultats issus des études quantitatives.

Les chapitres composant cette partie sont structurés de la manière suivante :

Dans le chapitre 5, nous présentons notre étude exploratoire en précisant notre positionnement par rapport au terrain, ainsi que notre objectif de recherche. Ensuite, la grille de lecture est présentée. Celle-ci se fonde sur la littérature analysée précédemment. Cette grille est utilisée pour mettre en œuvre l'analyse de cette étude au sein des filiales françaises au Maroc. A la suite d'un aller-retour entre la littérature et le terrain, les hypothèses sont construites en s'appuyant sur les concepts des théories issues de la littérature. Ce sont ces hypothèses qui sont utilisées pour l'étude quantitative.

Le chapitre 6 expose la méthodologie et le dispositif d'enquête quantitative, ayant permis d'exploiter les données recueillies pour tester les hypothèses de relations directes du modèle de la recherche : H1, H2, H3, H4-1, H4-2 et H4-3. Ces tests sont analysés grâce à des analyses statistiques non paramétriques. La purification de l'instrument de mesure est

effectuée en vue d'une meilleure fiabilité et validité des mesures des différentes variables de la recherche. Une fois la qualité des mesures vérifiée, nous cherchons à identifier les variables constitutives du modèle qui permettent une prédiction optimale des niveaux d'utilisation. Des modèles de causalité hypothétique sont avancés pour chaque variable, grâce à des analyses statistiques. Nous avons aussi expliqué la manière dont les hypothèses sont analysées selon les tests non paramétriques.

Le chapitre 7 est consacré aux tests des hypothèses à travers les méthodes non paramétriques. La méthode des tests non paramétriques permet de générer à partir des réponses de l'échantillon final des configurations de l'évolution des SO. Ces configurations pourront ensuite être comparées en fonction des caractéristiques, des stratégies et du niveau de contrôle déclaré par les répondants. Ceci est réalisé à travers une procédure statistique non paramétrique sous SPSS.11.

Enfin, dans un chapitre de discussion, les résultats de l'étude quantitative sont analysés au travers de la littérature de la première partie.

CHAPITRE 5
RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE
ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

« Plus que de théorie ou de philosophie, nous avons besoin de la méthode qui nous aide à penser la complexité du réel, au lieu de dissoudre cette complexité, et du coup mutiler le réel. »

Edgar Morin, 1986, La Méthode

Afin de rendre compte de la complexité de la relation des structures organisationnelles d'une FMN avec ses stratégies d'expansion et de la multitude de facteurs et de dimensions qui en influencent le comportement de contrôle de leurs filiales à l'étranger, nous avons tout d'abord opté pour une vision exploratoire. Cette vision nous permet effectivement de tenir compte de différents niveaux d'analyse et des multiples pressions auxquelles sont soumises les filiales en général. Une telle vision ne pouvait que nous orienter vers une recherche qualitative, suivant une logique abductive (à la fois inductive et déductive) dont nous résumerons les démarches. L'opérationnalisation de la grille de lecture issue de la revue de littérature est mise en œuvre lors de cette recherche qui donne lieu à de premiers résultats. Cette dernière nous amène alors à présenter le contexte de la recherche et l'approche terrain réalisée. A l'issue de l'étude exploratoire, la grille de lecture est adaptée en fonction des premiers résultats et de l'émergence de certains thèmes pour ensuite présenter les hypothèses qui y sont rattachées.

1. CADRE D'ANALYSE ET CONTEXTE INSTITUTIONNEL

Dans cette étude, nous cherchons à comprendre la dynamique de la relation de l'organisation avec les stratégies de localisation des filiales dans un pays en voie de développement d'une manière générale. D'une manière plus spécifique, nous nous intéressons au contrôle exercé par la maison-mère sur ses filiales. Il est généralement admis que ces entreprises sont le moteur par excellence de la mondialisation et des superpuissances économiques dont le but est la maximisation des profits et la satisfaction exclusive de leurs actionnaires. Certains chercheurs vont jusqu'à rendre les multinationales responsables d'un « pillage » global par analogie au village global (Brecher, Costillo, 1998)³⁷². De notre part, sans chercher forcément à confirmer ou à infirmer ces thèses, notre souci est de comprendre le comportement des organisations des filiales des FMN eu égard à un ensemble de facteurs et de pressions de la maison-mère en particulier. Certes, il est indéniable que dans un contexte de globalisation la tendance vers la standardisation et l'uniformisation s'accroît. D'où une prédominance du global. Toutefois, qu'en est-il des spécificités des structures organisationnelles? Dans quelle mesure influencent-elles les comportements stratégiques des filiales des firmes multinationales ? Comment les FMN s'adaptent-elles à leur environnement social et répondent-elles aux besoins socio-économiques du pays hôte étant donné les différentes pressions auxquelles elles sont

³⁷² Brechner, J. & Costillo, T. (1998), *Global Village or Global Pillage: Economic Reconstruction From the Bottom Up*, Second Edition, South End Press.

soumises ? De fait, en nous intéressant au comportement des multinationales dans les pays en voie développement, nous soulevons inexorablement la question du global et local qui se trouve au cœur des préoccupations actuelles de plusieurs instances.

Afin d'être en mesure de répondre à ces questions, nous avons dû puiser dans un ensemble de théories susceptibles de nous éclairer sur le plan conceptuel mais nous avons surtout eu à les explorer concrètement sur le terrain. Suivant une approche «constructiviste» (Mir et Watson, 2001)³⁷³, nous avons pu élaborer un cadre d'analyse qui peut être utilisé comme un outil heuristique permettant l'étude et l'analyse du comportement des multinationales en tenant compte des multiples pressions et forces auxquelles elles sont soumises.

1.1. Élaboration du cadre d'analyse

Cherchant à être des « lumpers » plutôt que des « splitters » (Mintzberg, 1990)³⁷⁴, et afin de rendre compte de la complexité de la relation que nous cherchons à étudier et de son caractère dynamique, notre démarche de conception qui se dit « holiste » est fondée dans une perspective relationnelle. Dans ce cadre, nous essayons d'intégrer différentes approches pour expliquer le comportement des organisations. Plus spécifiquement, nous nous proposons d'étudier les pratiques et les stratégies de localisation des entreprises multinationales dans le contexte d'un pays en voie de développement en tenant compte à la fois des facteurs de contingence, des pressions organisationnelles et institutionnelles pour en dégager des patterns ou des isomorphismes. Pour ce faire, l'élaboration d'un cadre qui soit à la fois intégrateur et synthétique se révèle nécessaire.

Il importe de souligner que peu de chercheurs ont effectivement essayé d'intégrer différents niveaux d'analyse et différentes dimensions de la stratégie de localisation d'une entreprise et de son comportement organisationnel.

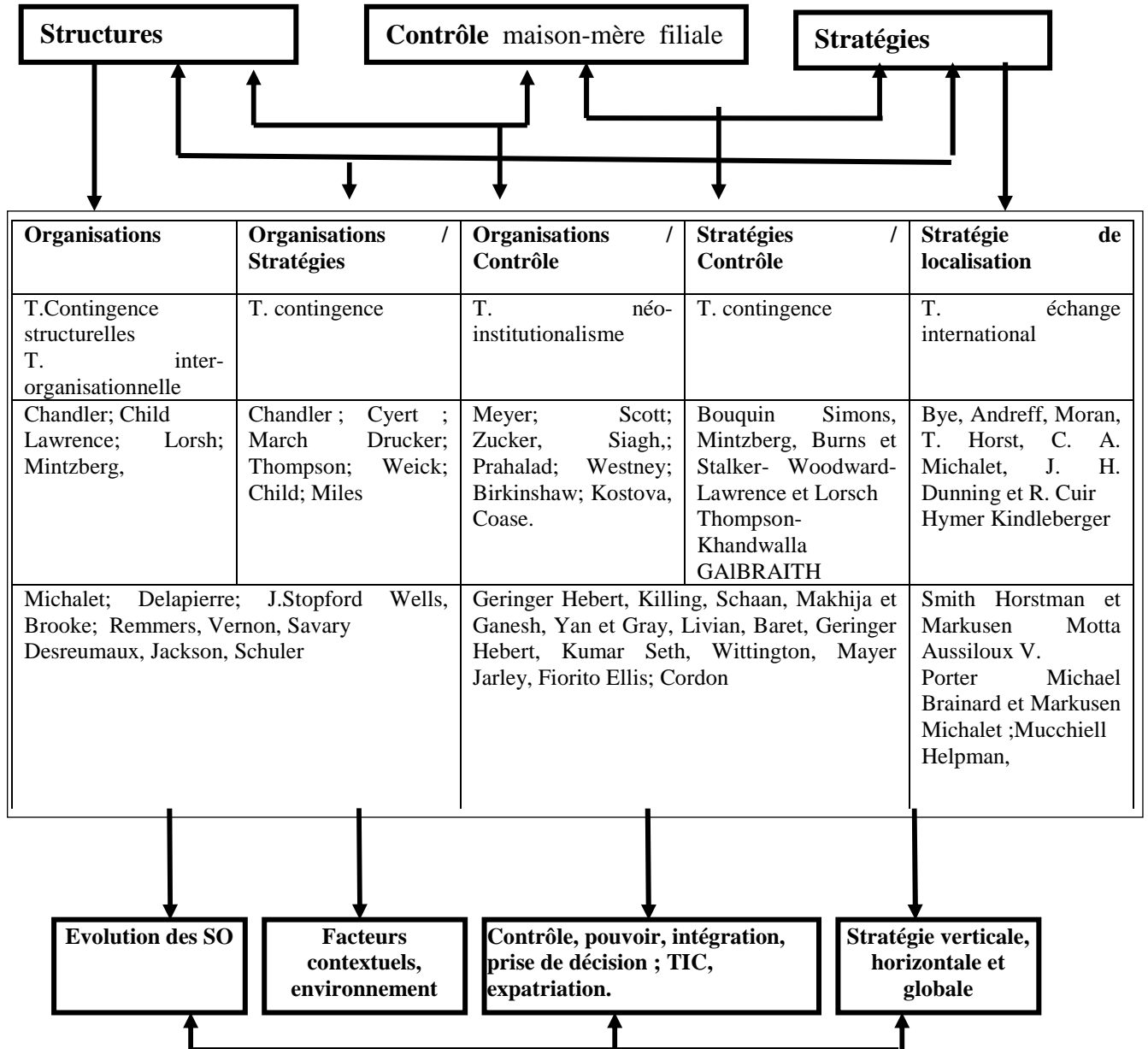
De notre côté, reprenant différemment ces concepts, courants et niveaux d'analyse, nous proposons un modèle qui tient compte de la complexité de l'interaction entre l'organisation, la stratégie de localisation et le contrôle de la maison-mère. Au préalable, partant des différents niveaux de l'organisation, nous les associons à différents types de stratégie et de contrôle. Ces niveaux sont étudiés différemment par de multiples auteurs qui représentent diverses théories, tels que nous les résumons dans le tableau 5-1 ci-dessous.

³⁷³ Mir, R.; Watson, A.: Critical Realism and Constructivism in Strategy Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001, S. 1169-1173.

³⁷⁴ Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris-Montréal.

Partant de ce cadre théorique, renforcé par nos observations préliminaires sur le terrain, nous avons pu élaborer de façon réflexive un cadre d'analyse qui conviendrait mieux à l'étude des entreprises multinationales.

Tableau 5-1 : Synthèse de l'interface organisation – stratégie – contrôle de la maison-mère



1.2. Détermination du contexte institutionnel : terrain d'étude

Les entreprises multinationales se sont imposées comme des partenaires économiques dominants à travers le monde. Ces entreprises relèvent majoritairement des pays industrialisés à économie de marché. Étant puissantes et intégrées, elles en arrivent à

contrecarrer l'action des pays d'accueil d'autant plus, quand ces pays sont pauvres et cherchent à sortir du sous-développement (Bennani, 1991)³⁷⁵.

Les pays en quête de développement se trouvent ainsi soumis à de fortes pressions à la fois internes et externes. Pris entre le marteau et l'enclume, ils doivent choisir entre se laisser dicter le développement en adoptant des politiques élaborées par des institutions internationales au risque d'altérer ou détruire leur cadre institutionnel traditionnel engendrant instabilité et désorientations, ou puiser dans leur culture nationale et leur système de normes et de valeurs pour en dégager un modèle de développement approprié. (Ex., Cheng et al., 1998, *Institution and growth in Korea and Taiwan : The bureaucracy*; Coates, 1987, *The Confucian Ethic and the spirit of Japanese capitalism*). Dans cette perspective, Stiglitz (2002)³⁷⁶ note: « *Les pays qui ont dirigé la globalisation sur leurs propres moyens, dans l'ensemble, ont assuré qu'ils ont récolté des avantages énormes et que ces avantages ont été partagés équitablement; ils étaient substantiellement capables de contrôler les termes sur lesquels ils ont engagé avec économie globale. Par contre, les pays qui, dans l'ensemble, ont eu la globalisation dirigée pour eux par le Fonds monétaire international et les autres institutions économiques internationales n'ont pas si bien fait. Le problème n'est donc pas avec la globalisation mais avec la façon dont il a été dirigé* »³⁷⁷

Le cas du Maroc est à ce titre instructif. Il se révèle donc être intéressant à bien des égards comme nous le verrons plus en détails. En fait, nous l'avons nous-mêmes découvert après y avoir née et vécu pendant 18 ans et après en avoir étudié l'histoire et les stratégies de développement. Notre choix initial était basé sur une connaissance sommaire de ce pays ainsi que sur certains critères que nous recherchions dans notre terrain d'étude.

Il faut dire que nous avons choisi le Maroc en tant que pays en développement mais aussi en tant que pays premier partenaire de la France. Notre objectif initial était d'étudier des FMN françaises évoluant dans un pays ex-colonies où la facilité d'accès demeure grâce à une langue, et parfois une culture commune. Nous désirions alors comprendre les

³⁷⁵ Bennani, M. (1991), *Le code des conduites des multinationales*, In *Éthique et Entreprise : perspectives maghrébines*, Casablanca, Éditions Wallada, p: 209-240

³⁷⁶ Ex économiste en chef à la Banque Mondiale, lauréat du Prix Nobel en sciences économiques et professeur d'économie à l'Université Columbia.

³⁷⁷ Stiglitz (2002). Traduction de « the countries that have managed globalization on their own, have, by and large, ensured that they reaped huge benefits and that those benefits were equitably shared; they were able substantially to control the terms on which they engaged with global economy. By contrast, the countries that have, by and large, had globalization managed for them by the International Monetary Fund and other international economic institutions have not done so well. The problem is thus not with globalization but with how it has been managed. »

processus d'adaptation et les réponses apportées par des organisations internationales, à la lumière de la perspective de partenariat, dans tous les domaines.

2. RECHERCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

D'un point de vue épistémologique, les chercheurs intéressés par la relation de l'entreprise avec son organisation, plus spécifiquement dans le cadre du champ de la stratégie, se basent sur des approches cognitives et discursives oscillant entre le déterminisme et le volontarisme (Bowman, 1990 ; Bourgeois, 1984)³⁷⁸ et entre le fonctionnalisme et l'interprétatif (Rouleau et Séguin, 1995)³⁷⁹. Du point de vue méthodologique, la tendance ou le choix se font entre le quantitatif et le qualitatif (Hatten, 1987 ; Camerer, 1985 ; Duncan, 1979)³⁸⁰.

L'approche qualitative vise la compréhension du comportement humain à partir du cadre de référence de l'acteur (Duncan, 1979)³⁸¹. Elle présente l'avantage d'étudier concrètement des pratiques sans se référer à des schémas de pensée préétablis.

Même si les techniques utilisées dans la méthodologie qualitative sont anciennes, l'expression « recherche qualitative » a fait son apparition dans les sciences sociales à la fin des années soixante (Bodgan et Bilken, 1992)³⁸². Elle recouvre des vocables aussi variés que symbolisme interactionniste, ethnométhodologie, ethnographie, phénoménologie et interactionnisme interprétatif. (Merriam, 1988)³⁸³ suggère que les données communiquées par les mots soient appelées « qualitatives », alors que les données présentées par des chiffres soient « quantitatives ». La profondeur et le détail des données qualitatives ne peuvent être obtenus qu'en étant près, physiquement et psychologiquement, du phénomène étudié (Patton, 1990)³⁸⁴.

³⁷⁸ Bowman, Edward H. 1990. "Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds," in J.F. Frederickson, ed. *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper; Bourgeois, L.J. 1984. "Strategic Management and Determinism," *Academy of Management Review* 9: 586-596.

³⁷⁹ Rouleau, L. et F. Séguin (1995), "Strategy and Organization Theories : Common Forms of Discourse", *Journal of Management Studies*, vol. 32, no. 1, 101-117.

³⁸⁰ Hatten, K. L. (1979), *Quantitative research methods in strategic management*, in Shendel and Hofer (eds), *Strategic Management: a new view of business policy planning*, Little Brown & Cie, Boston, p: 448-467; Camerer, C. (1985), "Redirecting Research in Business Policy and Strategy", *Strategic Management Journal*, 6: 1-15; Duncan, R. R. (1979), *Qualitative Research Methods in Strategic Management*, in Shendel and Hofer (ed.), *Strategic Management: a new view of business policy planning*, Little Brown & Cie, Boston, p: 424-447.

³⁸¹ Duncan, R. R. (1979), *op. cit.*

³⁸² Bogdan, R. C., Bilken, S.K., *Qualitative Research for Education : An introduction to theory and methods*, Allyn & Bacon, 1992.

³⁸³ Merriam, S.B., *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.

³⁸⁴ Patton, M.Q., *Qualitative Evaluation & Research Methods*, SAGE Publication 2nd Édition, 1990.

Le champ de la stratégie s'est en premier lieu développé par le biais de recherches empiriques qui partent de l'étude d'un phénomène concret -les pratiques d'administration- vers la théorie (Chandler, 1962)³⁸⁵. Toutefois, sous l'influence de certaines disciplines notamment l'économie (Porter 1980)³⁸⁶, les mathématiques (Ansoff, 1965)³⁸⁷ et la cybernétique (Simon, 1945)³⁸⁸, l'intérêt pour le lien entre la structure et la stratégie s'est accentué. L'emphase fut ainsi mise davantage sur le contenu que sur le processus. Ceci s'explique par le fait que le contenu se prête plus facilement à la modélisation et à la quantification. Dans ce cadre, les analyses statistiques et la collecte de données à travers des questionnaires et éventuellement des entrevues sont les méthodes les plus utilisées.

Nous exposons dans cette partie le positionnement méthodologique de la thèse. Sa description nous amène à évoquer un certain nombre de positionnements possibles et à expliquer nos choix de la méthode. Nous avons également souhaité préciser les spécificités de notre recherche.

2.1. Le choix d'une méthode qualitative

Hlady-Rispal (2002)³⁸⁹ définit la notion de méthodologie comme un ensemble de : « *démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche. Ainsi, les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène.* » (Hlady Rispal, 2002)³⁹⁰, puis évoque les dissonances entre les approches quantitatives et qualitatives. A partir de cette définition des objectifs d'une méthodologie de recherche, l'auteur précise que seules importent la pertinence et l'utilité de la méthodologie par rapport à l'objet de recherche. La caractérisation des types de méthode dans un but de clarté appauvrit de ce fait les nuances qui existent au sein des deux approches.

Nous nous inscrivons dans une logique de découverte et cherchons à proposer un construit théorique. Dans ce contexte, notre recherche s'est concentrée sur l'analyse des filiales des FMN, leur structure, leur stratégie et leur relation avec la maison mère. Pour cela, une monographie correspond à notre objectif de compréhension et d'interprétation de ces phénomènes.

³⁸⁵ Chandler. A. D., op, cit.

³⁸⁶ Porter (1980), op, cit.

³⁸⁷ Ansoff, I. Corporate Strategy, New York: McGraw Hill, 1965.

³⁸⁸ Simon, H., «Administrative Behavior», New York, The Free Press, 1945.

³⁸⁹ Hlady Rispal M., (2002), La méthode des cas – Application à la recherche en gestion, De Boeck Université, Bruxelles.

³⁹⁰ Hlady Rispal M., (2002), op. cit.

Pour approfondir les choix possibles d'approches méthodologiques, Mbengue et Vandangeron-Derumez (1999)³⁹¹ énoncent les différentes méthodes offertes au chercheur afin de spécifier les variables et concepts. Nous nous concentrons sur les méthodes qualitatives. Ces méthodes sont :

- La méthode qualitative déductive : cette méthode consiste en l'élaboration de codes issus de la littérature et du cadre conceptuel proposé. C'est cette liste de codes déduits qui va être confrontée au terrain. Miles et Huberman (1991)³⁹² ne manquent pas toutefois de recommander au chercheur d'adapter la liste de codes au contexte de la recherche. Ces auteurs se positionnent d'ailleurs comme suivant un positivisme logique « aménagé » (Miles et Huberman, 1991)³⁹³ dans leur explicitation de leur méthode d'analyse des données ;
- La méthode qualitative inductive : cette méthode tend à faire émerger du terrain les concepts. Glaser et Strauss (1967)³⁹⁴ et Strauss et Corbin (1990)³⁹⁵ ont développé cette méthode et proposent un système de « codage ouvert » ou « codage émergent ». Ce type de codage est présent dans notre recherche et en constitue d'ailleurs une richesse. Toutefois, nous ne dérogeons pas à la constitution de codes issus de la littérature lors d'une première analyse du terrain. Nous considérons que les codes émergents (ou ouverts) complètent notre grille de lecture et nous permettent de la modifier et de l'enrichir. Cependant, comme le proposent Miles et Huberman (1991)³⁹⁶ notre première analyse du terrain s'appuie sur une grille de lecture issue de la littérature. Les concepts étudiés sont donc à la fois issus de la littérature et dans un deuxième temps émergent du terrain.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous situons à la fois dans une méthode qualitative inductive et déductive, dans le sens où nous nous appuyons dans un premier temps sur les codes issus de la littérature, pour ensuite les enrichir par les codes émergents du terrain. Notre approche du terrain cherche à mettre en évidence ce que Lazarsfeld³⁹⁷

³⁹¹ Mbengue A., Vandangeon-derumez I., (1999), « Analyse causale et modélisation », chapitre 12, pp.335-372

³⁹² Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991), "Analyse des données qualitatives", Bruxelles : De Boeck-Wesmael

³⁹³ Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991), op, cit.

³⁹⁴ Glaser B.G., Strauss A.L., (1967), The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research, NY, Aldine de Gruyter.

³⁹⁵ Strauss A., Corbin J., (1990), Basics of qualitative research : grounded theory procedures and technics, Newbury Park, CA, Sage.

³⁹⁶ Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991), op, cit.

³⁹⁷ Lazarsfeld Paul, Philosophie des sciences sociales, Paris, Gallimard, 1970

nomme « l'observation surprenante » dans le but de soulever de nouveaux problèmes ou de révéler des phénomènes.

Le processus d'allers-retours entre la littérature et le terrain, qui transparait à la fois dans la construction de notre grille de lecture et dans la place faite dans notre recherche aux codes émergents, s'apparente à une logique abductive. L'abduction³⁹⁸ initialement développée par Peirce (1960-66, cité par Vaast, 2003)³⁹⁹, puis adaptée aux sciences de gestion principalement par Koenig (1993)⁴⁰⁰ et David (1999)⁴⁰¹ est définie de la manière suivante par Koenig (1993)⁴⁰² : « *L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* ». La logique abductive répond à notre objectif de proposition de cadre conceptuel et à notre démarche de construction faite d'allers-retours entre les concepts et les données (Charreire et Durieux, 1999)⁴⁰³.

L'intérêt de la confrontation de la grille de lecture au terrain est de permettre d'une part, de s'appuyer sur des concepts bien établis et d'autre part, de les enrichir en fonction des données du terrain. Les concepts liés à la structure et à la stratégie des FMN et aux notions de coordination et de contrôle ont donné lieu à une vaste littérature, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents. Nous nous appuyons donc sur les apports de cette littérature et sur les cadres conceptuels rattachés. La notion de l'évolution des SO des FMN est nettement moins traitée dans la littérature et les cadres conceptuels envisagés sont réduits. Notre grille de lecture ne demande qu'à être confrontée au terrain et enrichie par celui-ci.

En synthèse, la méthode de recherche retenue dans le cadre de notre recherche est de nature qualitative, suivant une logique abductive.

Une fois précisée la méthode de recherche d'ordre qualitatif et abductif, il convient de présenter la démarche méthodologique.

³⁹⁸ La logique abductive est largement développée et explicitée dans la thèse de Vaast E. (2003), qui détaille notamment les trois niveaux d'abduction (overcoded abduction, undercoded abduction et creative abduction).

³⁹⁹ Peirce C.S. (1960) *Collected Papers*. Harvard University Press.

⁴⁰⁰ Koenig G., (1993), « Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre, pp.4-17.

⁴⁰¹ David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Actes de la VIII^{ème} conférence de l'AIMS*, mai, Montpellier.

⁴⁰² Koenig G., (1993), *op. cit.*

⁴⁰³ Charreire S., Durieux F., (1999), « Explorer et tester », chapitre 3, pp.57-80, in Thiétart R-A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

2.2 Démarche méthodologique

De par la nature de notre intérêt de recherche portant sur le fonctionnement des entreprises multinationales opérant dans un pays en développement, que nous connaissons bien, et la nature plus spécifique de nos questions de recherche portant à la fois sur le contenu et le processus de ce phénomène, nous avons opté pour une étude exploratoire de nature contextuelle et qualitative. À travers le tableau 5-2, nous en proposons un résumé.

Tableau 5-2 : Résumé du cadre méthodologique

Questions de recherche	Quelle est l'organisation hiérarchique la filiale? Quelles structures sont adaptées à cette organisation? Y-a-il une évolution de ces structures ? Quel type de stratégie d'expansion pour ces filiales dans un PVD ? Y-a-il une évolution de ces stratégies ? Les spécificités de contrôle et d'intégration de la maison-mère participent-t-elles à ces évolutions ? Comment concilient-elles différentes pressions de la maison-mère auxquelles elles sont soumises?
Unités d'analyse	Filiales de FMN françaises opérant dans différents secteurs d'activités
Contexte	Le Maroc
Méthodologie	Recherche exploratoire Approche qualitative Approche quantitative (Chapitre 6)
Collecte de données	Immersion dans le terrain d'étude, familiarisation avec les filiales. Entrevues: contact direct avec des responsables d'entreprises ainsi qu'avec des représentants du contexte local Données secondaires : questionnaire par le net www.elmouden.com
Période	Du 2 Février 2002 au 4 Mars 2002 Du 1er Juin 2003 au 26 Septembre 2003 Du 1er Juillet 2004 au 1 Septembre 2004
Echantillon	118 filiales
Nombre d'entrevues	Formelles: 12
Durée des entrevues	En moyenne: 1h
Langues utilisées	éventuellement le français et l'arabe

Nous avons choisi un terrain d'étude que nous connaissons bien, mais nous avons à nous familiariser avec les unités et à établir des contacts directs avec nos répondants. Dans ce cas l'approche qualitative s'impose d'elle-même. Cette approche nous a permis effectivement de développer une connaissance intime de notre sujet et objet de recherche. De plus, les données ainsi recueillies ont l'avantage d'être bien fondées se rapportant à un contexte bien défini. Elles ont également le mérite d'être riches en détails permettant ainsi de riches descriptions. Ces données nous permettent donc d'adopter une approche

interprétative. Comme le confirment Miles et Huberman (1994)⁴⁰⁴, « avec les données qualitatives on peut conserver des courants chronologiques, voir précisément quels événements est mené à quelles conséquences, et dérive l'explication fructueuse »⁴⁰⁵.

Si, lors d'une recherche qualitative, le critère de sélection des personnes est généralement la diversité maximale des profils (Quivy et Capenhoude, 1995)⁴⁰⁶, cela peut s'appliquer également aux entreprises en tant qu'unités d'analyse. Ce faisant, nous avons eu directement accès à 8 filiales, d'entreprises multinationales françaises oeuvrant dans divers secteurs d'activités. Nous les présentons dans le tableau 5-3 ci-dessus. Elles ont été sélectionnées à partir de la base de données de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Pour chaque entreprise, nous avons procédé à des entrevues semi structurées avec autant de responsables qu'il nous a été possible d'en rencontrer. La durée de ces entrevues varie selon les cas mais elle a été en moyenne d'une heure.

Tableau 5-3 : Échantillonnage de base de l'étude exploratoire

N°	Identification	Secteur d'activité	Age	Effectif	SO	SL
1	ALCATEL TELECOM	télécommunication	10	153	DI	FR
2	AXA	Assurance	12	100	DI	FR
3	CEGELEC	Ingenierie électrique	17	1400	SG	FA
4	DUMEZ	Travaux publics	12	159	DI	FR
5	GECOTEX	Textile	18	620	SG	FA
6	LAFARGE	Travaux publics	13	110	DI	FR
7	RENAULT	Automobile	..	740	DI	FR
8	HOLIGAM	Textile	9	200	SA	FR

SO : Structures Organisationnelles

SL : Stratégie de Localisation

SA : Structure Autonome, DI : Division Internationale, SG : Structure Globale

FR : Filiale-relais, FA : Filiale-atelier

Précisons qu'il s'agit de notre échantillon initial regroupant l'ensemble des entreprises et organismes auxquels nous avons pu avoir accès et qu'il nous a été possible d'approcher et d'étudier sur le terrain.

⁴⁰⁴ Huberman, A.M., & Miles, M.B., op, cit.

⁴⁰⁵ Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1994). Traduction de "with qualitative data one can preserve chronological flows, see precisely which events lead to which consequences, and derive fruitful explanation"

⁴⁰⁶ Quivy, Raymond ; Van Campenhoudt, Luc. "Manuel de recherche en sciences sociales", Dunod (Editeur), 1995. - 289 p.

Pour des raisons de confidentialité, nous ne dévoilons pas la fonction ou le poste que nos répondants occupent dans leurs entreprises respectives. Mais, à titre indicatif, il y a lieu de noter que sur 8 entrevues, 6 ont été menées avec des gestionnaires et des directeurs de finance et de ressources humaines ainsi qu'avec des hauts dirigeants. Par contre, nous nommons les entreprises étudiées afin d'assurer la validité et la fiabilité de notre recherche.

Voyons à présent quelle méthodologie a été adoptée relativement à la collecte des données.

2.3 Méthodologie de la collecte des données

Selon Eisenhardt (1989)⁴⁰⁷, il importe au début de toute recherche de définir au préalable ses questions « in at least broad terms ». Le chercheur doit formuler un problème de recherche et spécifier quelques variables importantes potentiellement, et ce, avec quelques références à la littérature existante. Toutefois, il doit éviter de penser à des relations spécifiques entre les variables et les théories autant que possible.

Eisenhardt (1989)⁴⁰⁸ rappelle qu'il est préférable de combiner différentes méthodes afin de valider la recherche. Les entrevues, les observations, les données d'archives sont généralement les méthodes les plus communes dans une recherche qualitative mais on peut les combiner avec des questionnaires et des méthodes quantitatives.

Dans le cadre de notre recherche qualitative nous sommes partis de la relation entre les structures organisationnelles et la stratégie de localisation pour nous intéresser plus particulièrement aux modes de contrôle de la filiale par la maison-mère.

Outre les données issues des documents, la méthode de recherche repose sur une série d'entrevues semi-directifs centrés et sur un recueil d'informations systématique. Pour ce faire, nous avons construit un guide d'entretien avec des questions qui gravitent autour de notre cadre conceptuel (structures adaptées à l'organisation de l'entreprise, type et évolution des stratégies d'expansion, conditions d'évolution des stratégies et structures de l'entreprise locale, spécificités de contrôle et d'intégration de la maison-mère). Nous avons également retenu les faits dont l'interviewé nous faisait part et auxquels nous n'avions pas pensé auparavant. La démarche de collecte des données est simple : 1) prise de notes pendant l'entrevue; 2) mise à jour des notes après l'entrevue; 3) recueil de documents et autres rapports mis à notre disposition par l'interviewé.

⁴⁰⁷ K.M. Eisenhardt, (1989), « Agency theory : an assessment and review », *Academy of Management Review*. Vol. 14, n°1

⁴⁰⁸ Eisenhardt (1989), *op. cit.*

Le déroulement de nos entretiens s'apparente au guide d'entretien décrit par Geppert et al. (2003)⁴⁰⁹ qui, lors de leur étude comparative du management du changement dans les FMN. Les acteurs effectuent une recherche qualitative en se basant sur l'analyse de 30 interviews. Leur guide d'entretien, rejoignant les thèmes figurant dans notre propre guide d'entretien, comprend les éléments suivants :

- Des informations générales sur la filiale : avec des questions sur le profil des interviewés et des précisions sur la filiale (performance, nombre d'employés, positionnement sur le marché ...).
- Des réorganisations passées, présentes et planifiées et les processus de management du changement : avec des questions sur les raisons qui ont poussé la firme à adopter de telles mesures (stratégie, structure,...), les objectifs actuels de ces mesures, les personnes impliquées dans le processus, les obstacles et barrières rencontrés et les différents points de vues et portées de ces mesures.
- Le point de départ du changement, avec des questions liées aux évolutions des SO et des stratégie ainsi que ses relation avec la maison-mère comme : le « quand », le « comment » et le « pourquoi ».

Dans le déroulement de nos entretiens nous avons également cherché à prendre en compte ces trois éléments.

Au cours de ces entrevues, nous avons noté les faits tels qu'ils nous ont été présentés, laissant de côté les émotions et autres impressions. Par ailleurs, plusieurs sources ont été utilisées de manière complémentaire: documents généraux concernant les entreprises, documents spécifiques concernant chacune des entreprises, compte-rendu d'interviews publiques (presse et autres média) et bases de données.

La combinaison de ces différentes sources de données permet d'assurer la richesse des analyses et la diversité des perspectives.

Le type de méthode de collecte de données utilisé s'appuie également sur notre expérience du milieu et des personnes qui y travaillent, ainsi que sur des entrevues répétées avec les intéressés.

L'analyse de contenu des entretiens réalisés occupe une grande part de notre exposé et de notre analyse, car ils se sont montrés riches d'informations et d'enseignements. Les

⁴⁰⁹ Geppert M., Matten D., Williams K., (2003), "Change management in MNCs: How global convergence interwines with national diversities", Human Relations, vol.56, iss.7, pp.807-838.

données secondaires produisent plus des informations sur le contexte de la relation filiales – maison-mère. Elles permettent de spécifier l’environnement et de contextualiser la recherche.

L’analyse de contenu se définit selon Bardin (2003/1977)⁴¹⁰ comme : « *un ensemble de techniques d’analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l’inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables inférées) de ces messages* ». L’auteur précise bien que l’analyse concerne tout type de communication. Elle spécifie également que cela ne constitue pas un instrument, mais un éventail d’outils. Ce sont les outils que nous avons choisis d’utiliser que nous présentons ci-dessous. Ces outils varient en fonction du type de données analysées, c’est pourquoi ils sont répartis, dans le cadre de notre présentation, en trois catégories : les outils propres à l’analyse du contenu des entretiens, ceux afférant aux données recueillies « in situ » et enfin ceux servant à l’analyse des documents que nous avons pu collecter (données secondaires).

Bardin (2003/1977)⁴¹¹ précise qu’une communication peut être typée en fonction de deux critères : le nombre de personnes impliquées dans la communication et le type de support utilisé. En ce qui concerne le nombre de personnes impliquées dans la communication, dans leur grande majorité, les entretiens ont été réalisés face à face. Ils ont donc pris la forme de dialogue entre l’acteur et le chercheur (sachant que lors de ce ‘dialogue’, le temps de parole est réparti comme suit : 80% d’expression de l’acteur interviewé et 20% de temps de questions, reformulations et synthèses par le chercheur).

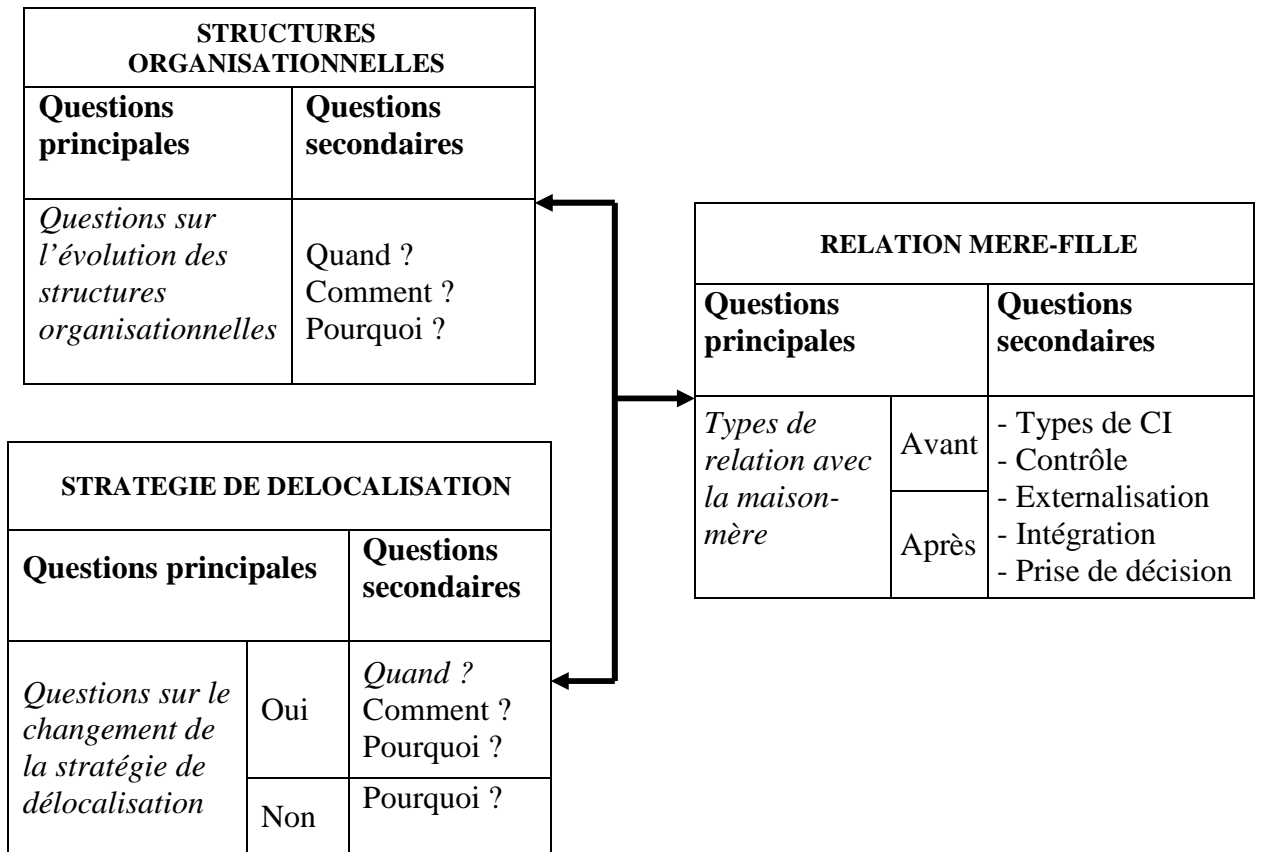
Voyons à présent, dans la figure 5-1, le guide d’entretien ayant servi de base à ces entretiens.

Le type de méthode de collecte de données utilisé s’appuie également sur notre expérience du milieu et des personnes qui y travaillent, ainsi que sur des entrevues répétées avec les intéressés. Voyons à présent, dans la figure 5-1, le guide d’entretien ayant servi de base à ces entretiens.

⁴¹⁰ Bardin L., (1977), L’analyse de contenu, édition consultée de (2003), PUF, Coll. Le psychologue.

⁴¹¹ Bardin L., (1977), , op, cit.

Figure 5-1 : Guide d'entretien



Une des caractéristiques du présent guide d'entretien tient à sa flexibilité. En optant pour un guide qui s'articule autour de trois grands domaines (les structures organisationnelles, la stratégie de localisation et les relation maison-mère - filiale), nous donnons à l'interviewé une marge de manœuvre importante. Cette souplesse favorise grandement les réflexions intéressantes. L'exploitation des données permettra de faire ressortir les « patterns » qui ont émergé de ces entretiens.

L'objectif principal de cette phase de recherche est d'améliorer la compréhension de l'évolution des structures organisationnelles. La confrontation, dans un entretien semi-directif, des concepts théoriques et de la réalité pratique telle qu'elle est vécue par les responsables des filiales est inévitable. L'analyse qualitative exploratoire permet une incursion approfondie du domaine étudié en ne s'intéressant qu'à un nombre limité de cas. Dans la construction du guide d'entretien, nous avons plutôt utilisé le type de questions 'comment' et 'pourquoi' que celui 'quoi' et 'qui' (Yin, 1984)⁴¹².

⁴¹² Yin, R. (1984), Case study research: design and methods, California: Sage Publications

2.4 L'exploitation des données recueillies

Au cours de notre présence sur le terrain, nous avons déjà entamé le processus d'analyse de nos données. Ainsi, après chaque entrevue effectuée, nous la retranscrivons si nous l'avons enregistré⁴¹³. Sinon, nous révisons nos notes de terrain et les reprenons au propre. Ce faisant, nous avons fait ressortir des catégories qui nous ont permis d'analyser uniformément nos hypothèses. Par la suite, il nous a fallu compléter les données recueillies par des données secondaires en puisant dans différentes sources (rapports annuels, documentation interne, documents d'archives, articles de journaux, livres, sites Web...etc.). À en croire Eisenhardt (1989)⁴¹⁴, il y a autant d'approches que de chercheurs. Il n'y aurait donc pas de standard pour une telle analyse. Dans le même ordre d'idées Deslauriers (1991)⁴¹⁵ ajoute que « *l'analyse est un travail d'artisan qui porte la marque du chercheur, l'intuition s'y mêle au savoir-faire et à la touche personnelle* ».

Dans cette méthode de comparaison de données recueillies, le chercheur considère le processus dans sa globalité comme unité d'analyse et tente de construire des mesures globales à partir des données empiriques (Langley, 1999)⁴¹⁶. Cette phase de la recherche exige un dialogue constant entre la réalité exposée et l'intelligibilité que l'on en a. Autrement dit, elle requiert une élaboration réflexive entre le conceptuel et le réel (Avon, 2002)⁴¹⁷. Comme le souligne Eisenhardt (1989)⁴¹⁸, à cette étape, « *L'idée centrale est que les chercheurs comparent constamment la théorie et les données itérant vers une théorie qui ajuste de près les données* ». Ce qui implique « *la répétition constante en arrière et en avant entre pas* »⁴¹⁹. L'analyse qualitative procure dans ce cadre une bonne compréhension des processus, ce qui est crucial pour la validité interne des résultats de la recherche.

L'exploitation des données recueillies a été effectuée grâce à une analyse de contenu, qui se déroule en trois étapes :

- La pré-analyse : retranscription des entretiens, définition des objectifs et des hypothèses, définition des règles opératoires, choix des indices.

⁴¹³ En cela, nous respectons la volonté de certains participants qui ne souhaitent pas être enregistrés.

⁴¹⁴ Eisenhardt (1989), op. cit.

⁴¹⁵ Deslauriers, J.P. (1991), Recherche qualitative : Guide pratique, McGraw-Hill éditeurs, Montréal.

⁴¹⁶ Langley, A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.

⁴¹⁷ Avon, E. (2002), La gestion stratégique des logiques sociales du changement, Thèse de doctorat, HEC Montréal.

⁴¹⁸ Eisenhardt (1989), op. cit.

⁴¹⁹ Eisenhardt (1989), traduction "the central idea is that researchers constantly compare theory and data iterating toward a theory which closely fits the data". Ce qui implique "constant iteration backward and forward between steps"

- L'exploitation de l'information : elle a été réalisée manuellement étant donné la durée et le nombre relativement limité des entrevues.
- L'interprétation des résultats : elle s'est limitée aux thèmes des structures organisationnelles, des stratégies de localisation et des procédures de contrôle de la maison-mère.

2.5 Les limites et difficultés liées à la recherche exploratoire

Il n'est jamais aisé, pour un chercheur, de recueillir des données dans le contexte des pays en développement. En plus des difficultés d'ordre matériel, les chercheurs sont confrontés à des problèmes liés à la démarche de recherche et à la validité méthodologique. Dans notre cas, le problème de la validité des données peut être atténué par le fait que nous avons une connaissance suffisante de terrain, des entreprises et de la plupart des chefs d'entreprises interviewés par l'intermédiaire des amis bien placés dans d'autres entreprises nationales.

Cette situation a certes des avantages, mais elle comporte également un nombre non négligeable d'inconvénients, dont notamment, la rétention d'information et la peur des managers locaux. Par ailleurs, dans la plupart de nos entrevues, une deuxième personne assistait à nos discussions. Loin de représenter un élément favorable, la présence de cette personne entraîne une sorte de blocage de la part de la personne interviewée. Ce dernier s'abstient le plus souvent de porter un jugement objectif sur les relations de la filiale avec sa maison-mère en présence de son vis-à-vis. Toutefois, en privé, il n'hésitait pas à faire part de ses problèmes relationnels et de son manque de visibilité face à la maison-mère. Pour contourner ce biais méthodologique, nous avons recoupé systématiquement les informations recueillies auprès des chefs d'entreprise par des discussions informelles avec d'autres employés et membres du personnel des entreprises. De plus, nous avons poussé nos investigations en dehors du cadre des entreprises, jusque dans les clubs privés et les activités sportives (quand l'occasion nous en était donnée) afin de recueillir des informations complémentaires. Dans ce sens, le climat de confiance s'instaure plus aisément entre collègues et les informations transmises sont de fait plus riches et proches de la réalité. L'effet 'langue de bois' présent classiquement dans certains entretiens, notamment lorsqu'ils sont réalisés auprès des dirigeants se trouve alors en grande partie écarté dans le cadre de notre recherche.

Mais si cette recherche exploratoire, comme toutes les recherches, a rencontré quelques difficultés sur le terrain, elle nous a permis de valider notre cadre conceptuel.

Après avoir étudié diverses manières d'établir et d'interpréter les conclusions des différentes données, nous abordons maintenant la question de leur validité. Une analyse qualitative peut être évocatrice, lumineuse, magistrale et également fautive (Huberman & Miles, 1991)⁴²⁰. On prend conscience que la vérification de nos analyses et conclusions sur les analyses des cas est importante. Nous considérons que les personnes interviewées ou observées constituent une des sources les plus logiques de corroboration.

En ce sens, nous avons envoyé les analyses et les résultats de l'étude exploratoire aux participants pour communiquer les résultats aux informateurs (les dirigeants des 8 filiales).

3. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES

A partir de la grille de lecture proposée à l'issue d'une première revue de la littérature, l'étude exploratoire a été réalisée. En se fondant sur cette grille provenant des concepts de la littérature sur les FMN. Celle-ci met en avant les descripteurs que nous avons cherché à analyser lors de l'étude exploratoire sur le terrain dans les concepts opérationnels de gestion des FMN au travers des pratiques de structures et des stratégies et dans les descripteurs des systèmes de contrôle par la maison-mère. Sans toutefois nous étendre sur la présentation des concepts en question, nous proposons dans un premier temps une déclinaison de ceux-ci à notre objet de recherche pour ensuite présenter les hypothèses qui y sont rattachées

3.1. Cadre conceptuel de la grille de lecture

La grille de lecture a d'abord été formalisée à la suite de nos recherches sur la FMN (sa structure et sa stratégie de localisation) et sur les modes de contrôle et de coordination dans ce type de structure. Les cadres de contingence et néo institutionnaliste ont été mobilisés par la suite.

Pour construire cette grille de lecture, nous nous appuyons sur les concepts issus de la revue de la littérature analysés dans les chapitres précédents.

Dans un premier temps, les concepts et thèmes présentés dans notre chapitre 1 sont évoqués pour, dans un deuxième temps, détailler des concepts issus de la littérature sur les

⁴²⁰ Huberman & Miles, 1991, op. cit.

structures organisationnelles des FMN (Chapitre 2), leur relation avec les stratégies de localisation (chapitre 3) et enfin les relations filiale-maison mère a travers le système de contrôle (chapitre 4).

Les concepts étudiés sont issus de trois champs de la littérature : il s'agit de l'étude de l'évolution des structures organisationnelles des FMN (chapitre 2). Trois structures clés, ressortis de cette analyse, sont étudiées en profondeur. La deuxième catégorie de concepts se rattache à la littérature au choix de stratégie de localisation et la relation structure-stratégie. La troisième et dernière catégorie de concepts est celle issue de la littérature en systèmes de contrôle et plus spécifiquement par les RH. Là encore, nous avons extrait des concepts de la littérature traitée précédemment. Le choix des concepts et de la littérature mobilisée a été déterminé en partie grâce à la connaissance du terrain qui nous été donnée par des intermédiaires proches des personnes interviewées. En effet, s'il ne s'agit pas nécessairement d'un aller-retour formel entre la littérature et le terrain, notre familiarisation nous a permis d'être imprégnée des préoccupations du terrain et ce bien avant la réalisation de l'étude exploratoire formelle.

Notre cadre conceptuel comportera donc trois dimensions essentielles à savoir : l'évolution organisationnel, la relation structure-stratégie et le contrôle par les RH. En définitive, la juxtaposition de la revue de la littérature et la recherche exploratoire a abouti à l'élaboration d'un modèle théorique. Celui-ci montre que la l'influence positive que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales de FMN sur leurs stratégies de localisation, est fonction du degré de contrôle de la maison-mère. Dans le but de présenter ce modèle de recherche et les hypothèses qui y sont rattachées, nous aborderons à présent une présentation des concepts.

- Les concepts liés à l'évolution des SO

Avant de traiter l'influence que peut avoir l'évolution des SO des FMN sur leur stratégie de localisation, il faut d'abord savoir si ces structures évoluent et se succèdent.

Les entreprises multinationales sont préoccupées par leur survie, leur rentabilité et leur réputation garante de l'évolution de leur organisation. Elles sont tenues de s'adapter aux nouvelles formes organisationnelles.

Pour étudier l'évolution des SO, nous nous sommes intéressée au contenu de leur organigramme.

L'analyse de ce contenu met en avant la classification développée par Stopford⁴²¹ et qui a été reprise récemment par Delapierre⁴²². Ces deux auteurs ont distingué trois phases principales dans cette évolution lors de leur projet sur les multinationales américaines de Havard, dirigé par R. Vernon⁴²³. Il s'agit de : 1) L'autonomie des filiales 2) La formation d'une division internationale 3) L'apparition d'une structure globale.

La première phase est caractérisée par une structure autonome. La seconde par l'apparition d'une division internationale. La division internationale est normalement considérée comme une partie indépendante de l'entreprise échappant à la planification stratégique qui oriente les activités nationales. Au cours de la troisième phase, la planification stratégique est formulée sur un plan mondial, et la structure des activités à l'étranger est modifiée afin de pouvoir être plus étroitement rattachée au reste de la structure.

Comme il a été précisé auparavant dans le tableau 5-3, les filiales ont subi un fort changement organisationnel depuis leur implantation. Notre étude, qui se situe entre 2002-2004, prend en compte les réorganisations réalisées des filiales depuis leur implantation.

La présentation des organisations a été effectuée grâce aux données recueillies lors des entretiens. Ces données ont dans un premier temps été structurées au sein de la matrice de données sur l'organisation, pour ensuite nous permettre de les présenter sous forme d'organigrammes. Ces représentations de l'organisation des services des filiales ont été validées par le DRH de chaque filiale et de son adjoint.

De ce fait, chacune de ces filiales a adopté une organisation particulière. Cette diversité organisationnelle reflète déjà une diversité de pratiques stratégiques (concepts suivants) qui s'est vérifiée lors des entretiens avec les opérationnels.

L'évolution des phases organisationnelles, pour être efficace, doit être adaptée en fonction d'un certain nombre de déterminants. Dans cette étude, l'évolution en matière des organisations d'unités s'explique en fonction de plusieurs facteurs. On retient les deux principaux, la taille et l'âge. D'après Remmers⁴²⁴ « *les structures organisationnelles des filiales des FMN augmentent plus que proportionnellement avec la taille de la filiale* ». Selon lui, la taille de l'entreprise a une influence forte sur la probabilité de changer la

⁴²¹ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

⁴²² C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴²³ R. Vernon, op. cit.

⁴²⁴ Michael Z. Brooke H. Lee Remmers, 1973, op. cit.

structure. Si le choix de la taille pour une unité est l'un des facteurs de l'évolution des SO, nous devrions observer que la plus part des auteurs préfèrent l'ancienneté pour les entreprises qui ont une plus grande taille. Dans ce cas l'adaptation du niveau de l'évolution des organisations à l'ancienneté s'effectuerait à travers la taille.

- Les concepts liés à la relation structure-stratégie

De nombreuses théories de la délocalisation (F. Froebel, 1980 ; C. Dupuy, J. Savary, 1987)⁴²⁵ ont développé différentes thèses portant sur des stratégies de localisation/délocalisation des firmes multinationales à l'étranger. Nous nous sommes fondés, compte tenu des caractéristiques du pays et de l'échantillon, sur une distinction classique⁴²⁶ mais qui s'est avérée très pertinente pour notre analyse. Il s'agira de distinguer les comportements d'une part des filiales-relais et les filiales-ateliers.

Ainsi que l'ont analysé très clairement Michalet et Delapierre⁴²⁷ dans leur étude auprès des 72 entreprises multinationales en France, ont distingué trois phases de structures organisationnelles des FMN distinguées par Stopford et Wells⁴²⁸, auxquelles sont rattachés deux stratégies de localisation « *La filiale relais s'appuie sur des structures organisationnelles qui privilégient les relations hiérarchiques bilatérales de subordination (structure autonome) ou de coordination (division internationale) entre chaque filiale et la maison-mère...Les structures globales exige la filiale atelier* »

L'analyse de ce contenu met en avant la distinction classique entre la structure et la stratégie. C'est à partir de notre grille de lecture et surtout de cette distinction entre structure et stratégie (qui représente les axes de développement des FMN) que nous avons analysé les entretiens avec les filiales. Les entretiens révèlent un certain nombre d'éléments et notamment de fortes disparités à la fois en terme d'organisation.

Un responsable d'une filiale retrace l'évolution des SO vers le stratégique. Il souligne que « *si le volet organisationnel n'est pas correctement effectué, la filiale ne peut assurer son rôle stratégique sur le marché* ». L'enjeu réside alors dans l'équilibre et l'ajustement entre les deux volets (structure et stratégie).

⁴²⁵ Froebel, F., J. Heinrichs, and O. Kreye, 1980. *The New International Division of Labor*, Cambridge University Press; DUPUY.C et SAVARY.J, 1987, "Groupes étrangers et développement des régionsfrançaises: une approche théorique;" in "Industries et régions" sous ladirection de Fourcade.C, Editions Economica.

⁴²⁶ On la trouve pour la première fois dans les travaux de CA Michalet [1976].

⁴²⁷ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴²⁸ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

Pour faire évoluer les pratiques actuelles et répondre à la stratégie plus globale, la direction peut tout à la fois harmoniser les aspects techniques de l'organisation et en développer les aspects stratégiques. Ce sont ces deux objectifs que l'on retrouve dans le déploiement de l'axe stratégique « harmonisation et développement des organisations »

Le choix des stratégies de localisation a été effectué en fonction de ces évolutions organisationnelles

La succession des phases de développement liées à la maturation des entreprises a longtemps été présentée dans la littérature comme un processus séquentiel correspondant à l'évolution des structures internationales. L'entreprise qui exporte dans des pays en voie de développement utilise tout d'abord des intermédiaires locaux, importateurs, agents, concessionnaires, avant de passer au stade de la distribution directe en créant une force de vente. L'organisation commerciale du pays d'origine, qui ne traite jusqu'alors que le marché dit « domestique » (intérieur), apprend à exporter. Lorsque les ventes et le potentiel perçu du marché le justifient, l'entreprise passe au stade de la fabrication locale, directement ou en partenariat. Au fur et à mesure que le développement international se poursuit, les procédures de recrutement commencent à voir le jour dans les filiales qui s'agrandissent.

Ces phases stratégiques ne constituent pas des ensembles clos exclusifs l'un de l'autre. Une entreprise passe de l'une à l'autre à la faveur d'une évolution informelle qui doit être marquée lors du changement fondamental de structure.

- Les concepts liés au contrôle par les RH

Les SO sont l'expression des relations de pouvoir, des processus de décision et de contrôle dans l'espace réglementé qui est l'organisation. De ce fait, les filiales doivent constamment rechercher une dépendance vis-à-vis de la maison-mère. En effet, les axes d'intégration spécifiés constituent les principaux éléments de contrôle choisis par les groupes. Autrement dit, dans quelle mesure les relations des filiales avec la maison-mère au travers des systèmes de contrôle sont-elles soumises à une évolution organisationnelle et stratégique ?

Les interactions des SO des filiales des FMN avec leurs systèmes de gestion partent de l'hypothèse que ces derniers sont l'expression des processus de décisions de contrôle et des relations de pouvoir schématisées et réglementées par les SO. Il s'agit de

savoir comment les responsabilités des cadres supérieurs de l'entreprise ont été réparties, et comment circule l'information dans l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de la filiale.

L'objectif de ce travail empirique s'agit d'identifier les relations de contrôle qui existent entre la maison-mère et la filiale en prenant en considération les évolutions organisationnelles et stratégiques.

Pour analyser la relation filiale-maison-mère au travers de système de contrôle, nous avons choisi de nous concentrer sur les concepts fondamentaux dans la littérature sur les FMN. Il s'agit des concepts de contrôle et de coordination.

Les relations filiales-maison-mère au travers de système de gestion et des concepts de contrôle et de coordination constituent donc notre dernier angle d'analyse dans l'étude exploratoire. Le besoin de renforcer le contrôle et la coordination entre le siège et les filiales représente un objectif récurrent au sein des FMN.

Les systèmes de contrôle étudiés sont des systèmes appliqués à la gestion des ressources humaines et doivent servir ce type de gestion spécifique. La technicité du système d'information, la décision d'expatriation et l'effet miroir ne doivent pas occulter leur objectif premier qui est de servir la gestion des Ressources Humaines. C'est pourquoi, l'étude exploratoire s'est concentrée sur l'étude des relations filiales-maison mère au travers des pratiques et des systèmes de contrôle par les RH :

Le système communication et d'information renforce fréquemment le contrôle des filiales. C'est ce qui transparaît dans ce que les structurationnistes appellent l'esprit de la technologie. L'intérêt de cet angle de système de gestion a été confirmé par un directeur des ressources humaines lorsqu'il évoquait le déploiement du TIC : *« une chose que je n'ai pas vraiment commentée mais les TIC doivent aussi être un outil de mesure et de contrôle de notre gestion RH. En clair, à travers les nouvelles technologies, on devrait être capable d'avoir un certain nombre d'indicateurs qui nous permettraient de mesurer l'évolution de chaque entité. Il ne s'agit pas de faire un comparatif d'une entité à l'autre. [...] Ce n'est pas ça. Mais c'est être capable quand même, au niveau de notre filiale, mais aussi pour d'autres filiales dans les autres pays, d'ailleurs, de dire [...] Voilà comment est-ce que chaque entité évolue ».*

L'intérêt du système d'information ne se limite pas au contrôle des filiales par le siège ; il réside également dans la coordination qui peut s'en trouver renforcée. La communication lors du déploiement du système d'information du siège vers les filiales

insiste d'ailleurs sur ce concept et sur le bénéfice pour les filiales de son usage au quotidien. Un autre Directeur du filiale utilise le terme de 'liant' pour désigner la volonté de coordination du groupe : « *Le système d'information devrait être à terme le liant de toutes notre entité au siège. [...]. Et c'est pour ça que c'est intéressant d'avoir un système commun. C'est que c'est à la fois un outil qui permet de faire un suivi des politiques RH en même temps que c'est un outil qui devrait permettre d'apporter plus de cohésion et d'uniformité dans la manière dont on gère ces politiques Ressources Humaines* ». Au travers de ce verbatim, la personne interviewée suggère également que le système d'information et de communication peut constituer un outil de standardisation et d'intégration des filiales, lors qu'il utilise les termes de 'cohésion' et 'uniformité'. Les problématiques d'intégration et de différenciation versus standardisation représentent également des concepts clés liés au contrôle des filiales par le siège.

Les notions d'intégration et de différenciation telles qu'elles ont été définies par Lawrence et Lorsch (1967)⁴²⁹ constituent des problématiques centrales de la FMN (chapitre 3). Ces deux notions se retrouvent également dans le discours des interviewés rencontrés, lorsqu'ils évoquent leur relation avec le siège.

La décision d'expatriation des cadres de la maison mère renforce aussi le système de contrôle de la filiale. Les filiales à l'étranger sont des organisations de plus en plus complexes. En conséquence, elles sont de plus en plus consommatrices de services rendus par le siège, et notamment de services à forte intensité en connaissances. Ce recours aux services est stimulé d'une part sous l'effet de la complexification de l'organisation interne de ces filiales et d'autre part sous l'effet de la complexification de l'environnement (économique, technique, social, réglementaire) dans lequel les filiales évoluent (Ermes, 1988). Ces environnements sont caractérisés par un manque de compétences locales plus ou moins élevé selon les zones. Les personnes interrogées ont soulevé des problèmes de corruptions importants qui rendent la présence d'expatriés indispensable.

Après le système d'information et la mobilité des cadres, le reflet de la réorganisation du siège ou l'effet miroir est aussi un mode de contrôle. La nature exacte des changements de structure que les filiales ont adopté a, toutefois, dépendu d'une synchronisation des changements effectués sur le territoire national. C'est pourquoi, le choix d'un type de structure est un pari sur l'avenir basé sur le passé de siège. Etant donné

⁴²⁹ P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, 1967, op. cit.

que chaque structure a ses caractéristiques propres, elle ne s'adapte qu'à un seul stade du développement de la firme.

Une fois présentés les concepts au sein des entretiens effectués auprès des personnes interviewées, un guide d'entretien a été élaboré dans un souci de régularité et de relative objectivité. Ce guide a été systématiquement utilisé lors des entretiens avec les responsables des filiales étudiées. De ce fait, les mêmes questions et les mêmes thèmes ont été systématiquement évoqués avec l'ensemble des personnes interviewées.

Cette recherche exploratoire avait pour principal objectif de valider notre cadre conceptuel. Il s'agissait de confirmer ou d'infirmer que l'évolution organisationnelle et stratégique, mise en évidence par la littérature pour justifier le mode de contrôle de la maison-mère. Les résultats confirment et renforcent même la pertinence de ces dimensions.

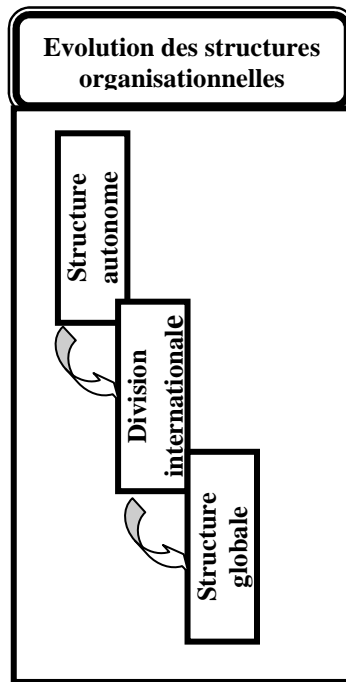
3.2. Résultats et apports de l'étude exploratoire

L'analyse des entretiens réalisés auprès des huit filiales fait émerger un certain nombre de résultats.

1^{er} constat : l'évolution des structures organisationnelles

Parmi les filiales étudiées, deux filiales possèdent une structure de 3^{ème} stade (SG), dont une a traversé les deux premiers stades (SA et SD) et l'autre a directement passé d'une DI à une SG sans connaître la SA. L'évolution dans cette entreprise prend plus ou moins de temps car le siège avait regroupé toutes ses activités internationales au sein d'un même groupe, structure qui a perduré, même quand le chiffre d'affaires et, plus encore, les marges réalisées en dehors du territoire national sont devenues supérieures à celles du marché domestique. Son responsable l'a montré en parlant de son Directeur au siège « ...Il a dirigé une division internationale pendant des années. Jusque dans les années quatre-vingt-dix où notre groupe est ensuite passé à une structure par grandes divisions géographiques, puis, vers 1995-1996, à une structure matricielle où les grands marchés prenaient le pas sur les territoires géographiques ».

Figure 5-2 : Evolution des structures organisationnelles



La majorité des filiales de notre étude, témoignent aujourd’hui d’une affection pour la division internationale. Un responsable d’une DI l’a témoigné : « *Si cette dernière existe, c’est pour regrouper un ensemble de pays assez disparates géographiquement, dont aucun n’a encore justifié par le volume d’affaires un traitement spécifiquement régional* ». Ces filiales sont toutes des filiales relais et n’ont pas encore entré à leur deuxième phase de l’évolution dans le marché.

Un rapprochement émerge également à la fois quantitativement, par le nombre de passage d’une structure à l’autre comme l’a montré le tableau 5-4, et qualitativement par les discours des personnes interviewées dans les filiales à structures globales. L’historique des organisations de ces filiales sont relativement similaires et leurs objectifs également comme le souligne un responsable d’une DI : « *Il n’est pas à exclure que nos organisations évoluent malgré notre âge. On est tous passé par le bas d’échelle pour en arriver là...Notre but c’est d’atteindre le sommet* ». L’objectif pour ce responsable c’est d’atteindre une structure globale.

Tableau 5-4 : Evolution des SO des filiales de l’échantillon de base.

N°	Identification	Evolution des SO
1	ALCATEL TELECOM	DI
2	AXA	SA→DI

3	CEGELEC	DI→SG
4	DUMEZ	SA→DI
5	GECOTEX	SA→DI→SG
6	LAFARGE	SA→DI
7	RENAULT	DI
8	HOLIGAM	SA

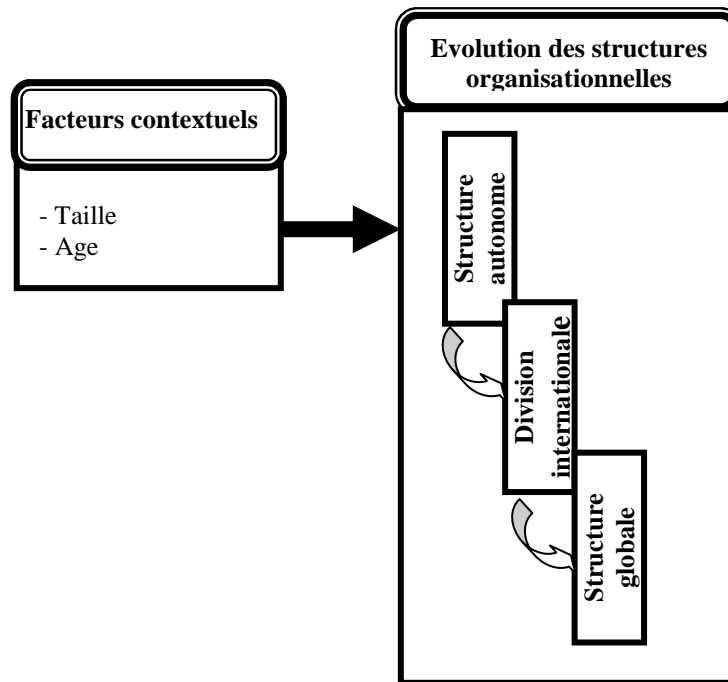
La succession des phases d'organisation correspond à un mouvement général qui scande leur adoption par l'ensemble des firmes. Ce mouvement ne manifeste pas, cependant, par un déterminisme mécanique brutal. Les secteurs peuvent se répartir de manière inégale dans ce mouvement. Alors que certains le précèdent, d'autres n'intègrent que tardivement les formes élaborées par la majorité des firmes. Les situations historiques particulières jouent également au niveau de chaque firme prise individuellement. Nous allons retrouver, au-delà de ces mouvements individuels, la cohérence d'ensemble.

L'analyse l'évolution des structures organisationnelles s'attache à l'histoire de la constitution de la structure actuelle des firmes de notre étude. De nombreuses descriptions des diverses formes d'organisation des entreprises multinationales ont déjà été menées et ne nous sommes pas attardés à justifier une classification traditionnelle. Nous allons insister sur les relations existantes entre ces types d'organisation. En effet, les modes d'organisations des firmes multinationales ne constituent pas des structures alternatives dont le choix pour la firme est dicté par une analyse coût-avantage de chacun d'entre eux. On remarque bien plutôt qu'ils s'enchaînent dans un ordre de succession, dans une progression continue vers la constitution de l'espace intégré des grandes firmes multinationales actuelles.

Dans cette optique, il ne faut pas non plus considérer les phases d'organisations des boîtes closes, dont les firmes s'évaderaient par sauts pour passer de l'une à l'autre et dont la succession rigide est appliquée obligatoirement. D'où notre première hypothèse :

2^{ème} constat : Conception de l'évolution des structures organisationnelles

Figure 5-3 : Influence des facteurs contextuels sur l'évolution des structures organisationnelles



L'objet ici est de comprendre l'évolution des SO des filiales des FMN en étudiant leurs facteurs contextuels.

Afin de valider ces résultats on combine la méthode quantitative avec la méthode qualitative comme l'a rappelé Eisenhardt (1989)⁴³⁰.

Tableau 5-5 : l'effectif et l'âge des filiales de l'échantillon de base.

N°	Identification	Age	Effectif	SO	Evolution des SO
1	ALCATEL TELECOM	10	153	DI	DI
2	AXA	12	100	DI	SA→DI
3	CEGELEC	17	1400	SG	DI→SG
4	DUMEZ	12	159	DI	SA→DI
5	GECOTEX	18	620	SG	SA→DI→SG
6	LAFARGE	13	110	DI	SA→DI
7	RENAULT	..	740	DI	DI
8	HOLIGAM	9	200	SA	SA

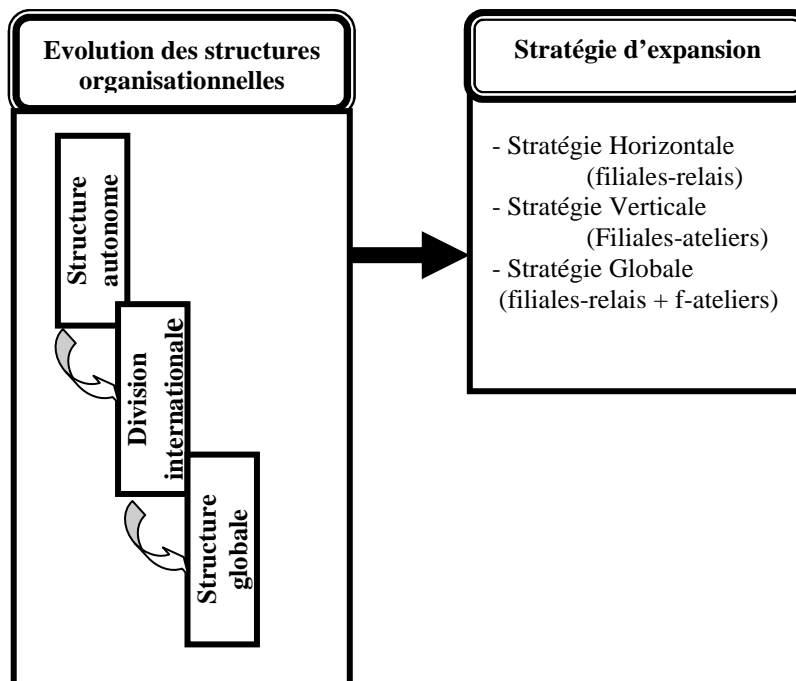
⁴³⁰ Eisenhardt (1989), op. cit.

On constate que les filiales qui ont atteint la phase des SG sont les plus anciennes (17 et 18 ans), et ce sont elles qui ont le plus grand effectif. La plus jeune est celle qui a une structure de première phase sans manifester une évolution de sa SO.

L'école de la contingence insiste sur les facteurs contextuels pour l'efficacité des SO. Il en est de même pour les théories organiciste et managériale, sauf que celles-ci évoquent ces facteurs pour expliquer le passage d'une structure à l'autre (Chapitre 3).

3^{ème} constat : l'impact de l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies de localisation

Figure 5-4 : Influence de l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies d'expansion



Sans toutefois s'étendre sur l'évolution des structures organisationnelles, il apparaît que la stratégie de localisation semble suivre les modes des étapes organisationnelles. Cette typologie nous a permis de faire ressortir des filiales à SG, comme nous l'avons exprimé lors du premier constat, mais détaillons tout de même ces dépendances qui au-delà des rapprochements, nous instruisent sur l'évolution organisationnelle.

En ce qui concerne l'évolution des SO, les filiales à SG se rejoignent pour préciser leurs conceptions de stratégie de diversification (organigrammes prévisionnels pour certaines avant de procéder à une telle stratégie). Ce rapprochement est particulièrement flagrant lorsque les personnes interviewées de ces filiales évoquent la notion de

changement stratégique en énumérant un certain nombre de détails et de précisions sur le sujet : « il y a un gros travail de fond à faire pour tous les types diversification que se soit au niveau de produit ou activité ... que ce travail soit à rapprocher de la détermination de la compétence de chaque collaborateur. Vous savez, l'équation d'évolution éventuellement. C'est à dire que le support d'évolution doit être fait sous la même forme pour pouvoir rapprocher stratégies et les structures qui vont avec».

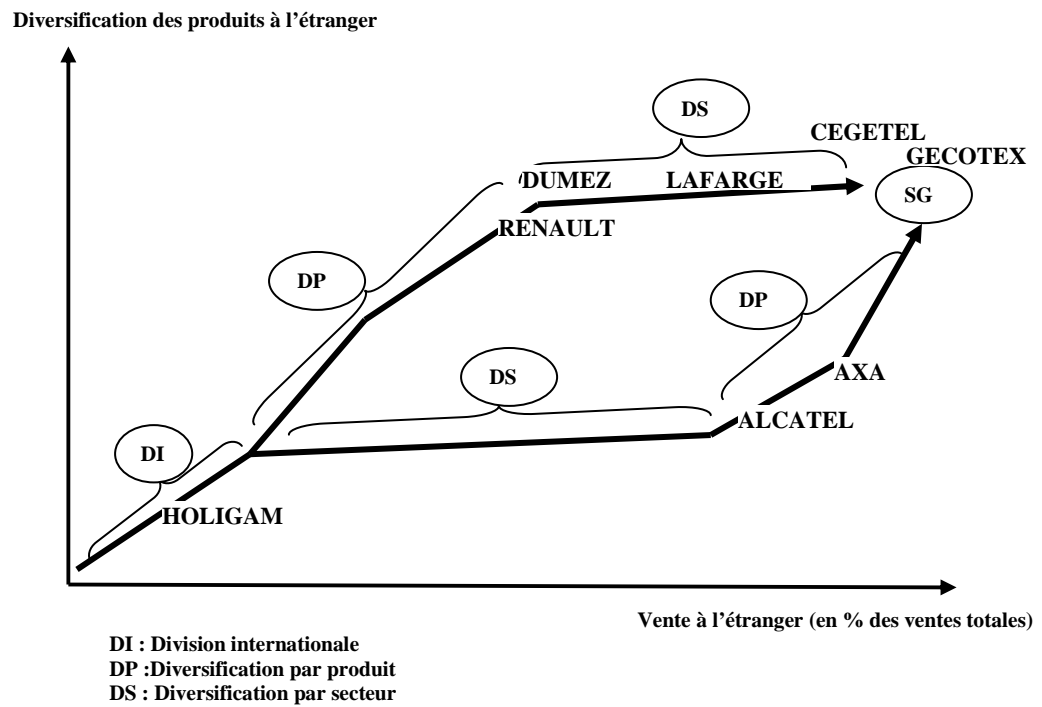
Il est apparu, que le thème de l'évolution des structures organisationnelles fréquemment et spontanément évoqué par les responsables représentait une dimension importante du changement de stratégie. Les SO apparaît pour eux comme la clé de voûte de la politique stratégique des filiales : «...donc je travaille sur les prévision des organigrammes à chaque fois qu'on tente de mettre en place un nouveau produit, c'est ma base. C'est la base de la gestion du personnel. Ces prévisions établissent un nombre de personnes par service, par » (verbatim d'un DRH)

Comment faire alors évoluer les structures afin qu'elles soient le mieux adaptées possible au marché ou aux différents marchés de la firme ? Aucune forme d'organisation n'est parfaite, chacune procure des avantages structurels différents, chacune est un compromis entre des facteurs tels que le contrôle que l'on veut exercer ou encore la coordination des produits à travers les marchés.

Plusieurs schémas ou matrices de croisement ont été utilisés pour positionner les entreprises étudiées sur une grille d'évolution du processus d'internationalisation. Un schéma désormais classique est celui de Stopford & Wells⁴³¹ qui croise les volumes d'activité à l'étranger avec la diversité des produits commercialisés à l'étranger (voir la figure 5-5 ci-dessous où nous avons positionné les entreprises que nous avons étudiées).

⁴³¹ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

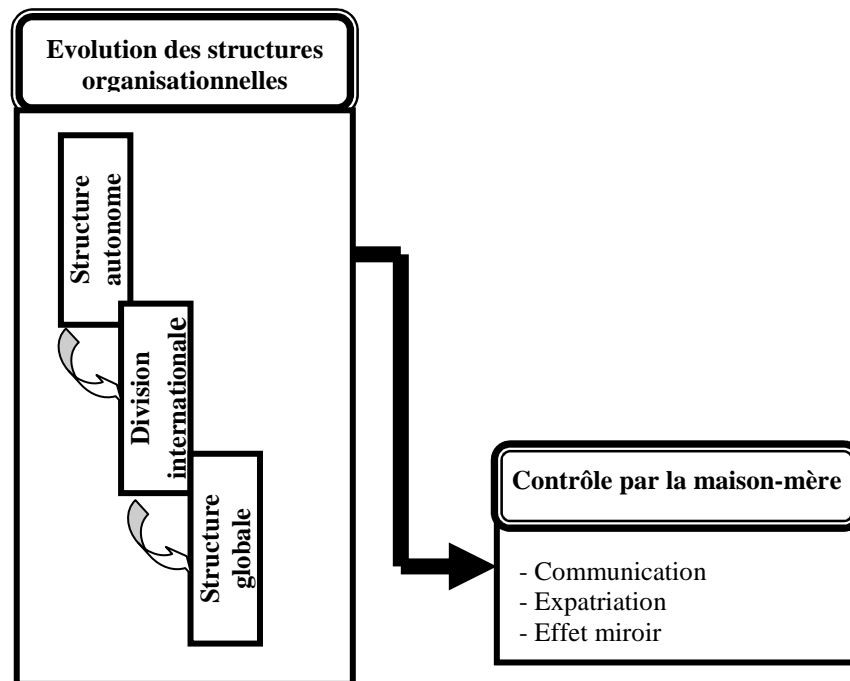
Figure 5-5: Rapport entre choix stratégique et changement de structure



Nous avons déjà indiqué qu'il y a une correspondance précise entre forme structurelle optimale et orientation stratégique à l'international. Certaines formes structurelles restent sans doute mieux adaptées à certaines orientations stratégiques.

4^{ème} constat *Coordination et contrôle pour les grandes structures*

Figure 5-6 : Influence de l'évolution des structures organisationnelles sur le contrôle par la maison-mère



Il apparaît que la notion de contrôle constitue une préoccupation pour les filiales. Seul une filiale n'a pas évoqué cette notion lors de l'entretien. Or, l'analyse de l'organisation de cette entreprise montre qu'elle se différencie relativement des autres par sa structure organisationnelle (structure de première phase sans évolution).

Lorsque un responsable d'une filiale à SG présente son organisation et le quotidien de sa gestion, il énonce d'une part les éléments qui constituent les tâches quotidiennes de sa fonction, mais il se situe surtout par rapport à sa maison mère (Contrairement à la filiale à DI qui se situe par rapport à ses collègues des autres filiales). Ceci constitue d'ailleurs un élément de coordination et de contrôle par rapport au siège qui effectue les contrôles « *Donc tous les mois, comme mes collègues, on a des comptes à rendre à nos supérieurs de l'autre côté de méditerranée. [...] il y a un contrôle chaque fin de mois. [...]* » et réalise pour partie la réflexion « *Oui enfin c'est surtout au siège qu'on prend le temps de la réflexion. C'est bien c'est ce qu'il faut pour une telle structure comme la notre.*».

Pour revenir à la notion de contrôle, celle-ci est évoquée par DRH lorsqu'il témoigne que le système d'information pourra être un moyen pour renforcer ce contrôle « *Maintenant avec l'apparition des nouvelles technologies de communication de plus en plus modernes au Maroc, on pourra plus gérer des choses en toute autonomie..... C'est vrai que ce sont des outils qui vont pouvoir amener d'autres réflexions* ». Le contrôle des grandes structures est ainsi justifié par ce DRH par l'existence d'outils adaptés à une gestion centralisée. En ce qui concerne ce DRH, il a spécifié les nouvelles technologies de la communication comme un élément important d'évolution du mode de gestion et surtout du mode de contrôle par le siège. La plupart des filiales de l'étude ont fait état de ce probable évolution des systèmes de communication.

Toutefois, ce contrôle s'inscrit aussi dans le système d'expatriation des cadres. « *Traditionnellement, le contrôle du siège sur notre filiales se concentre sur le chiffre d'affaires des entités et l'expatriation des cadres* » nous a affirmé une des personnes interviewées. C'est aussi en cela que le transfert des personnes de siège à la filiale constitue une évolution importante du mode de contrôle pour cette filiale.

Tout en s'inscrivant dans cette volonté de contrôle, un directeur évoque sommairement l'idée de centralisation et de respect de contrôle par le siège : « *De toutes façons, cette partie sur la centralisation faudra peut être voir ... c'est des similitudes avec les structures de siège ...En tout cas chaque service coordonne avec celui du sièges* ».

Sans développer son Verbatim, ce directeur souligne surtout que la coordination entre la filiale et le siège se fait par un effet miroir des structures organisationnelles.

Comme le précisent d'autres personnes interviewées (verbatim à notre sens représentatifs du discours général des personnes rencontrées), les fonctions et les services sont les mêmes au sein de la filiale et de groupe, même si l'organisation peut varier. : « *Je dirais que les services sont les mêmes partout..... Mais chacun à sa façon de voir les choses* » (verbatim d'un responsable). « *Au Maroc ou ailleurs, les filiales ont le même schéma que celui de siège, avec parfois une double casquette, mais on a tous les mêmes fonctions partout, les mêmes divisions.* » (verbatim de même responsable). Dans ces discours il existe un sentiment fort d'appartenance au groupe même si ce sentiment est parfois altéré par le mode de diffusion des pratiques et outils communs: « *On part d'une structure qui est complètement éclatée, où chacun faisait les choses dans son coin etc., même s'il y avait la convention collective. Et aujourd'hui on essaye de créer, j'allais dire des méthodes qui ne sont pas tellement Maroc, mais apparemment France aussi. Et c'est vrai que pour l'instant c'est perçu comme quelque chose qui dégringole de tout en haut.* » (verbatim d'un DRH). La perception d'appartenance au siège est importante et s'accompagne d'une volonté de structurer la filiale et de mettre en place des outils communs, comme l'évoque le responsable d'une filiale qui a la vocation de passer d'une division internationale à une structure globale en parlant de l'implantation du système d'information et de communication: « *Tous les métiers maintenant on va pouvoir les cibler. Ça veut dire qu'au niveau de Maroc il va y avoir des outils, on va pouvoir faire des politiques parce que aujourd'hui la connaissance, ils ne l'ont pas bien de tout ça. C'est pour ça que dans quelque coins de monde, ils gèrent encore des choses en toute autonomie, c'est parce qu'il n'y a pas ... C'est vrai que c'est un outil qui va pouvoir amener d'autres réflexions* ». Ce fort ressenti d'intégration des filiales au groupe réside dans le fait que le sentiment de proximité au siège passe essentiellement par la synchronisation des SO et les outils ou modes de contrôle concrets. L'évocation du concept de coordination prend donc la forme de l'effet miroir des structures de groupe.

3.3. Synthèse des résultats et hypothèses

L'étude exploratoire réalisée au sein de 8 filiales françaises s'est centrée principalement sur les pratiques organisationnelles et stratégiques. C'est au travers de l'étude de ces pratiques et du discours des acteurs que les relations avec le siège transparaissent. Les différents résultats exposés nous amènent d'une part à mieux

comprendre l'aspect opérationnel de notre problématique et d'autre part à faire ressortir les hypothèses en fonction des concepts émergents des entretiens.

Tableau 5-6 : Synthèse des résultats et hypothèses

Constats		Hypothèses
1er constat	l'évolution des structures organisationnelles	Les structures organisationnelles évoluent et s'enchaînent dans un ordre de succession H1 : Il existe une succession et une évolution des étapes structurelles des filiales des FMN.
2eme constat	Conception de l'évolution des structures organisationnelles	H2 Il existe une interdépendance entre l'évolution des SO des filiales des FMN et leurs facteurs contextuels (âge et taille).
3ème constat	l'évolution des SO a un impact sur les stratégies de localisation	H3 l'évolution des structures organisationnelles des filiales influence leurs stratégies de localisation.
4ème constat	Le concept de contrôle comme révélateur des relations maison-mère filiale	H4 Il existe une relation entre l'évolution des organisations des filiales et le système de contrôle de la maison-mère....
4ème constat	Les techniques de communication et d'information comme système de contrôle	H4-1 ... qui se mesure par le système de communication et d'information,....
4ème constat	l'expatriation des cadres comme système de contrôle	H4-2 par l'expatriation des cadres...
4ème constat	L'effet miroir des SO comme système de contrôle	H4-3 ...et par la synchronisation des SO

L'ensemble des éléments qui émergent des résultats de l'étude exploratoire nous amène à maintenir notre grille de lecture. Cette dernière était largement orientée vers la relation structure stratégie et le caractère intégrateur du système de contrôle par les RH et son rôle dans la relation filiales-maison-mère.

Le paradoxe qui émerge de l'impact de l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies de localisation des filiales constitue un thème à approfondir lors de l'étude quantitative. En effet, le sentiment que la stratégie de diversification dépend des structures organisationnelles est unanime auprès des filiales à SG. Il apparaît que le contrôle est plus important entre les filiales et le siège. Le mode de contrôle et de coordination tel qu'ils sont présentés dans la littérature ne met pas en cause cette dimension de la relation filiale-maison-mère qui semble toutefois particulièrement importante sur le terrain. Ce mode de contrôle sera aussi à approfondir lors des études quantitatives.

La notion de contrôle se trouve souvent dans le discours des personnes interviewées. Le fait que le degré de contrôle puisse a priori varier en fonction des modes de gestion des filiales, constitue un résultat quant à la teneur des relations filiales – maison-mère. En effet, il apparaît que l'implantation technique de communication et d'information provoque de nombreuses attentes quant à la dynamique du contrôle et surtout quant au processus d'intégration et à l'évolution de la nature des relations des filiales avec le siège. Ce mode de contrôle est introduite pour améliorer l'efficacité des organisations, d'où une co-évolution des TIC et les organisations. C'est dans ce sens que l'étude de l'évolution des SO constitue un terrain favorable pour analyser les relations filiales-maison-mère.

La perception de l'effet miroir des SO et l'expatriation des cadres peut aussi révéler des éléments sur le mode de relation de la filiale avec le siège et sur son intégration à ce dernier.

3.4. Description de modèle

L'ensemble des hypothèses qui construisent notre proposition se fonde sur le modèle ci-dessous, qui se compose en trois étapes.

Dans la première étape, nous avons analysé l'évolution et la succession des phases des structures organisationnelles selon la classification développée par Stopford et Delapierre⁴³². On peut considérer que la période initiale d'autonomie (Structure autonome) des filiales est, en fait, la première phase du développement des activités de l'entreprise à l'étranger. La seconde phase correspond à une période de consolidation de l'organisation caractérisée par l'apparition d'une division internationale. La troisième phase est caractérisée par une structure globale.

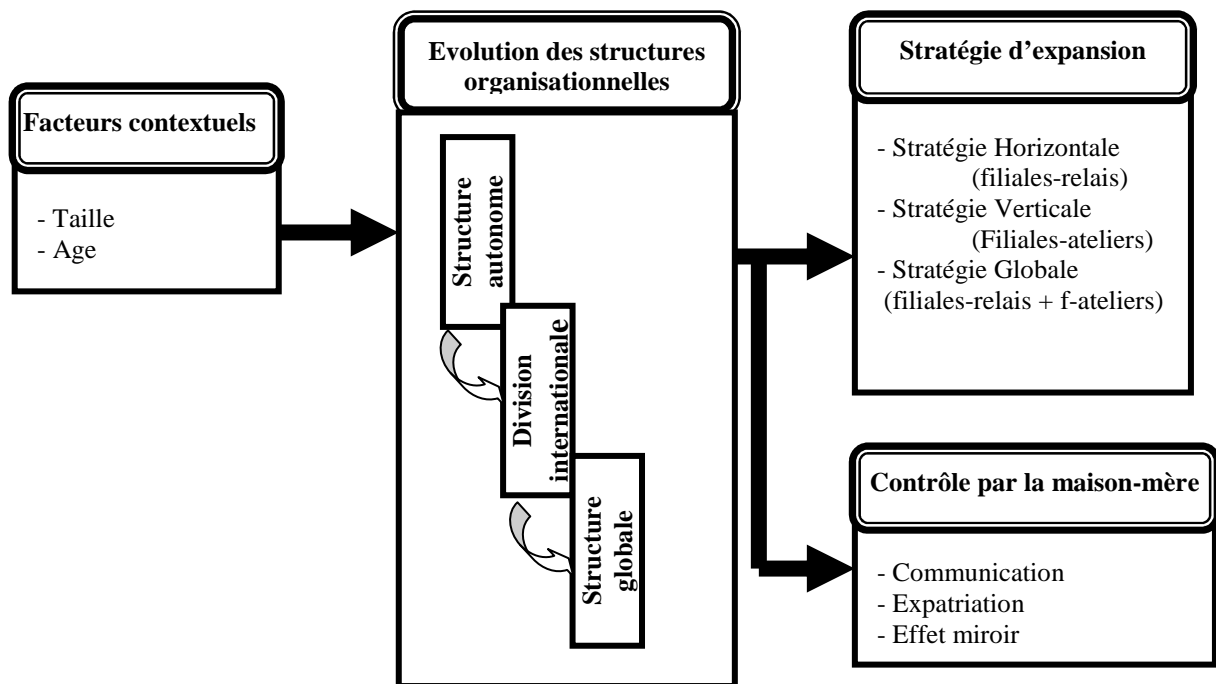
⁴³² Stopford et Wells, (1972), op. cit.

Ensuite dans le second niveau, les hypothèses s'orientent vers les conceptions ou les facteurs explicatifs de cette évolution des structures organisationnelles en tenant en compte deux principaux déterminismes contextuel (la taille et l'âge) selon le paradigme de la contingence structurelle.

Dans le troisième niveau, les hypothèses s'orientent vers les effets de l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies de localisation. La distinction entre filiales-ateliers et filiales-relais offre l'avantage de mettre en lumière le degré d'intégration à la firme multinationale. Ce degré de stratégie est peut être à la base d'un comportement spécifique des filiales en matière d'évolution de leurs structures organisationnelles.

Enfin, dans le troisième niveau, les hypothèses s'attachent aux relations des filiales avec la maison-mère au travers les systèmes de contrôle par les RH. Ces relations sont soumises à une évolution organisationnelle et stratégique.

Figure 5-7 : Modèle de recherche



Le modèle ci-dessus décrit les relations entre l'évolution des structures organisationnelles, les stratégies de localisation et les modes de contrôle de la maison-mère. Il a été construit sur l'idée considérant qu'une structure de taille qui s'enchaîne dans un ordre de succession (SA→DI→SG) et une stratégie globale, favorisent l'intégration et le contrôle de la maison-mère.

Conclusion

Dans les chapitres 3, 4 et 5, essentiellement théorique, nous avons commencé par identifier notre problématique qui s'insère dans le cadre de la relation de l'évolution des structures organisationnelles de l'entreprise avec sa stratégie d'expansion. Nous nous intéressons plus spécifiquement au comportement de l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN dans les pays en développement, nous en avons fait notre question de recherche. Partant de là, nous avons procédé à une revue de la littérature. S'appuyant à la fois sur les apports ainsi que sur les limites de ces courants, nous avons été amenés à dégager un cadre conceptuel qui nous permet de tenir compte de la complexité de cette relation. Dans ce cadre, nous prenons en considération différents niveaux d'analyse et différents types de facteurs qui influencent le comportement des structures organisationnelles (contextuels, stratégiques, et de contrôle)

Après avoir présenté notre cadre d'analyse, il importait d'expliquer notre démarche méthodologique. Autrement dit, après avoir identifié le « est ce que », il fallait expliquer le « comment » à travers notre stratégie de recherche. Étant donnée la nature de notre sujet, nous avons opté pour une approche qualitative de type exploratoire. Partant de là, nous allons passer à un sixième chapitre qui se veut davantage empirique et complémentaire, où nous présentons la méthodologie d'analyse des données la plus appropriée pour tester notre modèle.

CHAPITRE 6
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

« J'entends et j'oublie. Je vois et je me souviens. Je fais et je comprends. »

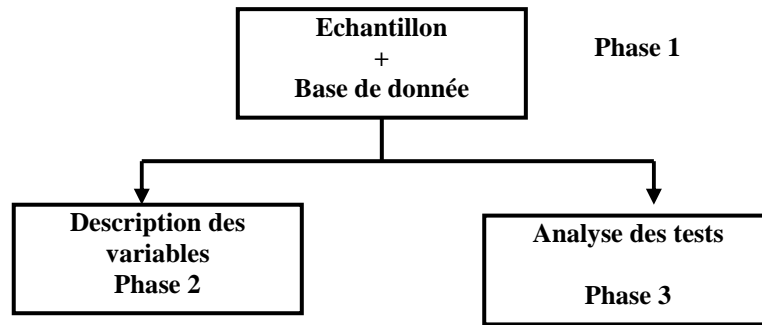
Confucius

Un des points-clés de la qualité d'une recherche est la qualité des données disponibles ; cette observation se vérifiera tout au long de notre processus de recherche. En effet, si l'on admet que faire une recherche sur les entreprises dans les pays industrialisés pose quelquefois le problème de la qualité des données, en revanche, faire une recherche dans le contexte des pays en développement représente un énorme défi pour tout chercheur. Nous tenterons de le surmonter dans le cadre de cette recherche sur l'impact de l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leur stratégie d'expansion et leur relation avec la maison-mère en terme de contrôle par les RH. En effet, pour Gauthier, Le Goff et Vallée (1995)⁴³³ comme pour bien d'autres auteurs, les recherches de qualité dans les pays en développement sont difficiles à réaliser; de très nombreuses études s'appuient malheureusement sur des outils souvent désuets ou sur des recommandations basées sur des données souvent non pertinentes. Tout ceci montre que les défis que pose la réalisation d'une recherche de qualité dans le contexte des pays en développement sont énormes. Le chercheur doit remettre en cause ses outils « préfabriqués » et être prêt à s'ajuster constamment tout au long du processus. La présente recherche n'a pas échappé à cette réalité.

En rappel, notre démarche théorique et méthodologique (voir chapitre 1) décrivait les étapes de notre recherche. Ainsi après avoir examiné les types de littérature théorique et empirique (Chapitre 2, 3 et 4), nous avons bâti un modèle et des hypothèses de recherche. Ce modèle théorique et ces hypothèses de recherche ont été validés à travers une recherche qualitative exploratoire (Chapitre 5). Maintenant, il s'agit de proposer la démarche méthodologique la plus adaptée pour tester statistiquement les différentes hypothèses inspirées du modèle théorique exploratoire et de construire les composantes et les indices de fiabilité du modèle de recherche. Pour ce faire, nous allons insister sur trois points : le premier point sera consacré à la nature de l'échantillon et aux caractéristiques des différentes données, le deuxième point, s'intéressera à la description des variables et au choix des tests les plus appropriés pour l'analyse des données et le troisième sera consacré aux méthodes d'analyse des tests selon les hypothèses. La figure 6-1 présente la démarche d'analyse des données quantitatives adoptée dans cette recherche.

⁴³³ Gauthier, B., Legoff, J.P. et Vallée, L, Crise de l'État et secteur manufacturier au Cameroun, Monographie, CETAI, 1995.

Figure 6-1 : démarche d'analyse des données quantitatives



1. L'ECHANTILLON ET LA BASE DE DONNEE

Dans le but de mieux présenter et de décrire les données, nous avons jugé nécessaire de fournir des informations sur le Maroc et d'expliquer la présence française dans son ex-colonie. Ensuite, nous décrivons les instruments de la collecte des données, l'échantillon d'étude, et enfin nous analysons les éventuels biais et limites de ces données.

1.1. Constitution de l'échantillon : présence française au Maroc

Le comportement des Etats vis-à-vis des investissements directs étrangers (IDE) a souvent été changeant (Mucchielli, 1992)⁴³⁴. Tantôt suspectés de mettre en péril l'indépendance nationale⁴³⁵, tantôt attendus pour être soumis à des objectifs déterminés comme la création d'emploi, la formation de la main d'œuvre, le transfert et la diffusion technologique, etc. Aujourd'hui, le changement d'attitude opéré par les gouvernements et les administrations des différents pays, tant du Nord que du Sud, s'est traduit par des politiques plus libérales à l'égard des firmes multinationales et leur corollaire les IDE. Dans ce sens, le renforcement d'attractivité⁴³⁶ est devenu un objectif explicite de

⁴³⁴ Mucchielli J. L., « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales », Revue économique n° 4, juillet 1992

⁴³⁵ Durant les années soixante et une large partie des années soixante dix, les multinationales ont fait figure d'accusées. Cette condamnation de leurs activités dans les pays du Tiers Monde a correspondu à un moment où un nombre croissant d'Etats étaient soucieux d'affirmer la réalité de l'exercice de leur souveraineté nationale (Michalet, 1987).

⁴³⁶ Par politique d'attraction, on entend toute action cherchant à attirer sur le territoire national ces investissements étrangers. Pour Michalet (1991), la notion d'attractivité est le produit de deux approches : celle des Etats qui cherchent à valoriser leurs avantages de localisation ; celle des firmes qui cherchent à maximiser leur compétitivité par une localisation optimale de leurs différentes activités.

politique économique aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement (Delapierre et Milelli, 1995)⁴³⁷.

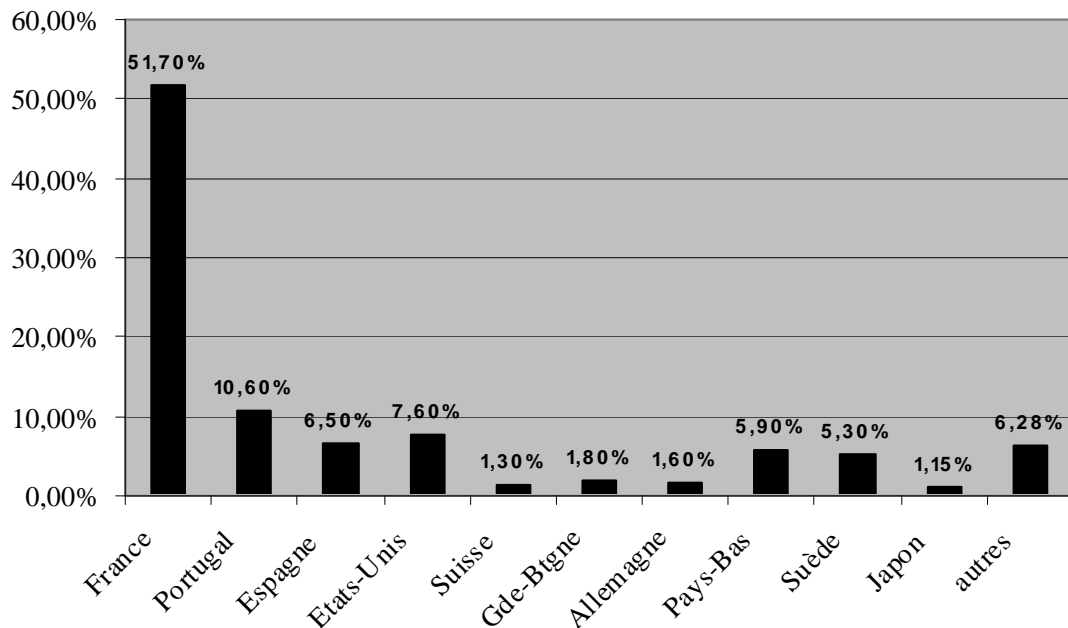
C'est dans ce cadre que le Maroc, de par sa situation géographique et ses choix politiques et économiques, cherche à faire des IDE l'un des piliers les plus puissants dans sa stratégie de développement, en attachant une grande importance à leur attractivité. Bien que le Maroc n'ait jamais eu de politique cohérente⁴³⁸ à l'égard des investissements étrangers, il semble que ses récentes orientations⁴³⁹ politique et économique aient eu une incidence très importante sur ces investissements, souvent dans un sens relativement favorable.

Pour des raisons historiques mais aussi de proximité économique, géographique et linguistique, la France est le principal investisseur au Maroc. En 2001, la France demeure, de loin, le premier investisseur étranger au Royaume, avec plus de 85 % du total des IDE contre 31,5 % en 2000, malgré une attractivité renforcée du monde anglo-saxon, en particulier des Etats-Unis, pour une fraction de l'élite marocaine. Le Maroc représente ainsi un terrain de prospection et de débouché naturel pour les entreprises françaises, comme en témoigne l'activité de la Mission économique qui traite annuellement un flux de 5000 courriers d'entreprises, et réalise des prestations d'accompagnement personnalisé pour près de 500 entreprises, essentiellement des PME.

⁴³⁷ Michel Delapierre, Christian Milelli, 1995, "Les firmes multinationales, des entreprises au cœur d'industries mondialisées", Éditions Vuibert, 1995, 191 pages.

⁴³⁸ En effet, jusqu'en 1980, la plupart des textes régissant l'environnement de l'investissement et le fonctionnement de l'entreprise dataient de l'époque du protectorat. De même, la marocanisation de quelques activités économiques n'a pas toujours encouragé les investisseurs étrangers. Ainsi, il va sans dire que le programme d'ajustement structurel entamé par le Maroc en 1983 a joué un certain rôle dans la réforme d'un certain nombre de textes et ce en vue d'améliorer le niveau de l'investissement privé national et étranger.

⁴³⁹ Depuis 4 ans, le Maroc connaît une situation politique fort originale, voire unique dans le contexte géopolitique du monde arabe : à l'issue des élections législatives de l'hiver 1997, il s'est doté d'un premier ministre socialiste, Abderrahmane Youssoufi, qui pilote depuis sa nomination en mars 1998, un gouvernement d'alternance, s'inscrivant comme une exception historique dans un contexte qui illustre la stabilité politique et institutionnelle du Maroc. Cette transition politique a été doublée d'une succession monarchique, avec l'arrivée du jeune roi, Mohammed VI, suite à la disparition de son père Hassan II, le 23 juillet 1999. En effet, cette double transition engagée sous le sceau de la démocratie et de la libéralisation économique devrait accélérer les réformes en améliorant l'image du Maroc auprès des investisseurs étrangers et de la communauté financière internationale, tant privée qu'institutionnelle. C'est par rapport à cet environnement que le Maroc a reçu 3 milliards de dollars d'investissements directs en 2001. En conséquence, dans la logique des politiques d'attractivité (Michalet, 1998), le Maroc est sur la bonne voie pour remplir les conditions qui lui permettraient de figurer sur la short liste des investisseurs globaux.

Figure 6-2: Répartition des flux d'IDE par pays de provenance sur la période 1997-2001

Concernant leur motivations, celles-ci se partagent traditionnellement entre stratégie de localisation et service pour le marché local. En terme d'activité, certaines sociétés destinent ainsi leur production ou leurs services au marché local : il s'agit notamment des entreprises agroalimentaires (Bel, Danone), de la pharmacie (Aventis), des banques (BNP Paribas, Société Générale, Crédit lyonnais), des assurances (Axa), du secteur de l'environnement et de l'énergie (Suez, Vivendi), du tourisme (Club Med, Accor, Fram) et plus récemment des télécommunications (Vivendi) et de la grande distribution (Auchan). Les autres entreprises ont une activité essentiellement tournée vers l'exportation, comme les fruits et légumes (Crespo), les équipementiers électriques et électroniques (Alcatel, Valeo, Schneider, STMicroelectronics) ou les localisations dans le textile-habillement (Groupe Caulliez, Décathlon, groupe Zannier, groupe Ecce).

Parmi les facteurs clé du succès économique français au Maroc, le premier relève de la capacité des entreprises françaises, notamment les grands groupes, à surmonter les obstacles d'un environnement des affaires globalement difficile, dans lequel la maîtrise des réseaux d'influence locaux et les connections avec les grands groupes privés marocains présentent un facteur de succès plus déterminant que la nationalité des stratégies concurrentielles. C'est particulièrement vrai des grands groupes français, dont treize sur les quinze premiers sont présents au Maroc. Le deuxième facteur résulte du volume des financements de l'aide française, en partie commercialement liée. Sur la décennie 1990, un

flux net d'APD bilatérale de l'ordre de 150 M€ annuel a représenté 4 % du chiffre d'affaire moyen de la France au Maroc et ainsi exercé une incidence modeste mais non négligeable sur l'attribution de grands contrats, structurants pour le développement de la présence française. Ce facteur évolue aujourd'hui négativement, sous l'effet du renforcement de la double contrainte budgétaire et juridique (OCDE) qui tend à réduire le flux, et d'une évolution vers le déliement de l'aide. En outre, la concurrence financière des grands partenaires européens du Maroc (Espagne, Italie) et de l'aide japonaise et canadienne s'intensifie. Le dernier facteur résulte du régime d'échange unissant le Maroc à l'UE, en particulier au plan de la tarification douanière. La protection tarifaire traditionnelle du marché marocain a pendant longtemps constitué une incitation à l'investissement direct orienté vers le service du marché intérieur, que la France a pu exploiter largement ses avantages de proximité.

Mais la protection tarifaire marocaine est aujourd'hui en cours de démantèlement. Cette évolution de l'environnement tarifaire pourrait contribuer à accroître significativement la concurrence à laquelle devront faire face les entreprises françaises.

1.2. Collecte des données

Les données ont été collectées principalement par voie de questionnaire⁴⁴⁰ (Annexe-questionnaire). Ce dernier a eu pour finalité de recueillir des informations relatives à l'évolution des structures organisationnelles et des stratégies de localisation et aux caractéristiques des systèmes de gestion et de contrôle. Il a été adressé aux responsables d'unités parce que ce sont les seuls à pouvoir fournir l'ensemble des informations. Il a été administré par voie du net en raison de la dispersion géographique des répondants. Tout d'abord, nous avons utilisé une technique qui nous permettra de simplifier la saisie de notre questionnaire, cela grâce au développement sur le PHP⁴⁴¹ et HTML⁴⁴² Nous avons créé une page Web⁴⁴³ contenant le formulaire du questionnaire protégé par un mot de passe que nous communiquons qu'aux entreprises désirant répondre au questionnaire. Une fois le formulaire validé, le navigateur stocke automatiquement les informations en les concaténant dans un fichier texte stocké sur le serveur sous forme

⁴⁴⁰ Le questionnaire est aussi consultable sur mon site Internet : <http://www.elmouden.com/>

⁴⁴¹ PHP est un langage de script, exécuté coté serveur. Il permet de développer les sites Internet dynamiques avec une connexion à des bases de données.

⁴⁴² HTML est défini comme un langage de description, c'est à dire qu'il est là pour décrire des pages internet. Pour faire simple, il est utilisé pour mettre en forme les documents internet.

⁴⁴³ Page Web : <http://www.elmouden.com/> rubrique: questionnaire

d'une base de donnée. Cette base de donnée sera convertie facilement en SPSS. En effet, depuis quelques années, de nombreux outils de traitement statistique ont été développés pour répondre aux besoins des utilisateurs. Ces outils de traitement des données sont plus ou moins sophistiqués en fonction des besoins de chaque utilisateur ; pour notre part, vu la nature des tests statistiques nécessaires pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous n'avons besoin que d'une technique de traitement statistique classique. Dans ce domaine, nous pouvions compter entre autres sur les systèmes EXCEL, SAS ou SPSS. Nous avons opté pour SPSS parce qu'il nous paraissait le mieux adapté à nos données et à la nature des tests statistiques que nous souhaitons effectuer. En outre, nous avons privilégié la commodité, la facilité d'utilisation et l'adaptabilité à nos données. La version SPSS 11 (version française) nous a permis de réaliser l'ensemble de nos analyses et tests statistiques.

354 questionnaires ont été proposés à 124 filiales et à 230 divisions. 118 ont été remplies sur Internet, soit un taux de réponse de 33 %. L'échantillon final comprend 118 unités appartenant à 112 firmes. Toutes ces unités gèrent à la fois, au moins pour partie, les activités de production et de commercialisation et sont des centres de profit. La taille des entités est mesurée uniquement par l'effectif, nous n'avons pas pu le mesurer par le chiffre d'affaires faute de précisions.

1.3. Description de l'échantillon d'étude

Les informations concernant les firmes ont été recueillies dans diverses sources annexes. Les filiales ont été sélectionnées à partir de la base de données de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

L'échantillon de base d'enquête est constitué de 118 filiales ; toutefois pour diverses raisons (manque de crédibilité des répondant ou questionnaire incomplet...etc.) nous avons rejeté 49 filiales. Nous les avons intégré à la fin parce qu'elles constituent la charpente de notre échantillon « individus-entreprises ». Mais comme le mentionne Gauthier (1995)⁴⁴⁴, ces défections ont pu occasionner un certain nombre de biais dans l'échantillonnage. Toutefois, la base de donnée finale contient 118 entreprises. Analyser un plus grand nombre de données, nous permet d'avoir des tests statistiques beaucoup plus robustes.

⁴⁴⁴ Gauthier, B., La dynamique des entreprises manufacturières au Cameroun, Monographie, CETAI, 1995

La population de base concernée par l'étude sera constituée des filiales françaises installées au Maroc depuis au moins 1975. Le tableau 6-1 présente la répartition des filiales selon leur taille et leur âge.

Tableau 6-1 : Répartition des filiales selon leur taille et leur âge

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Taille (effectif)	118	12	17060	842,86	1741,280
Age	118	3	29	10,85	5,357
N valide (listwise)	118				

La filiale étant considérée dans cette optique comme toute entreprise détenue à plus de 50% par une entreprise française. Nous avons retenu ce seuil de 50% même si 95 % correspond au seuil à partir duquel la société tête de groupe peut décider d'intégrer fiscalement une filiale. Ce sont donc toutes les implantations industrielles ou commerciales sur lesquelles la maison-mère exerce un contrôle exclusif (des multinationales), un contrôle conjoint (des entreprises conjointes) ou une influence notable qui seront prises en compte. La décision relative au choix du statut juridique de l'unité échappe donc aux considérations d'imposition des bénéficiaires.

La recherche effectuée est pertinente à plusieurs égards. L'une des forces de ces données réside dans la méthode de collecte des informations que nous avons décrit plus haut. En cas de besoin, des compléments d'information ou des rendez-vous supplémentaires ont été obtenus. Cette démarche de collecte d'information renforce la validité des données recueillies. Pour les besoins de notre recherche, nous avons utilisé tous les modes d'implantation : conjointes (joint-ventures) ; création de nouvelles unités de production ou de commercialisation; prises de participation majoritaires ou minoritaires, dans le capital ou rachat pur et simple de ces entreprises. Ensuite, sur la base de ces différentes structures juridiques, nous avons fait une distinction entre les filiales ou les divisions. Ainsi, ces différents types d'entreprises nous fournissent une base de comparaison intéressante. Désormais, nous avons ignoré les dimensions du questionnaire qui, par ailleurs ne correspondaient pas aux préoccupations de notre recherche.

L'analyse des données concernant l'évolution des structures organisationnelles est menée en deux phases:

La première phase consiste à élaborer une typologie pour classer les 118 filiales selon leurs phases organisationnelles entre deux dates (lors de leur expansion et 2004). Cela pour savoir si oui, ou non, il y a une évolution des SO. Chaque firme a été interrogée

sur sa structure organisationnelle actuelle et sur celle lors de son expansion (figure 6-3). Trois structures issues de la typologie de Stopford et Weels⁴⁴⁵ ont été élaborées dans le chapitre 2.

Figure 6-3 : Exemple de question sur l'évolution des SO

Y-a-t-il un changement de structure dans votre entreprise depuis son implantation au Maroc?

Non

Oui (marquez par une flèche le changement de forme)

```

    graph TD
      SA[Structure autonome] --> DI[Division internationale]
      DI --> SG[Structure globale]
      SA --> SG
  
```

Il est possible pour le répondant de cocher une ou plusieurs cases à la fois.

La deuxième phase essaie à regrouper manuellement sur XL et SPSS les étapes d'évolution des SO de chaque filiale entre les deux dates.

- SA (pas d'évolution)
- DI (pas d'évolution)
- SG (pas d'évolution)
- SA→DI (évolution 1ère étape)
- DI→SG (évolution 2ème étape)
- SA→DI→SG (évolution dernière étape)

Les tableaux 6-2, 6-3 et 6-4 présentent la répartition des étapes de l'évolution des structures organisationnelles selon la taille, l'âge et la stratégie de localisation des filiales des FMN françaises au Maroc.

Tableau 6-2 : Répartition des étapes de l'ESO selon l'âge de la filiale

		Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises						Total
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI-->SG	
Tranches d'ancienneté entreprise	(0-5)	8	4		2		1	15
	(6-9)	2	7	3	17	8	7	44
	(10-+++)			3	10	16	30	59
Total		10	11	6	29	24	38	118

⁴⁴⁵ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

Tableau 6-3: Répartition des étapes de l'ESO selon la taille de la filiale

		Étapes de l'évolution organisationnelle des entreprises						Total
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI-->SG	
Tranches d'effectif	(0-100)	8	4		1			13
	(101-200)	2	5		7	3	4	21
	(201-399)		2	3	11	5	7	28
	(400-999)			3	10	6	8	27
	(1000-+++)					10	19	29
Total		10	11	6	29	24	38	118

Tableau 6-4 : Répartition des étapes de l'ESO selon la stratégie d'expansion de la filiale

		Étapes de l'évolution organisationnelle des entreprises						T
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI-->SG	
Stratégie de localisation	filiale relais	10	11		25	2	1	49
	filiale atelier			6	14	11	14	35
	Relais+atelier					11	23	34
Total		10	11	6	29	24	38	118

1.4. Biais éventuels et limites des données

Hafsi (1997)⁴⁴⁶ affirme que la gestion stratégique aujourd'hui est caractérisée par l'explosion de la technologie de l'information et l'incroyable complexité des contextes et des phénomènes. Dans ces conditions, la démarche du chercheur correspond bien avec la méthode décrite par Hippocrate. Cette méthode s'apparente à la situation du médecin qui doit agir malgré l'insuffisance de ses connaissances et les incertitudes qui entourent les relations de cause à effet. Ainsi pour que le médecin d'Hippocrate prenne ses décisions, il lui faut d'abord une familiarité intime, intuitive avec les choses, ensuite une connaissance systématique de ces choses et enfin une approche pour y penser. Pour ce faire, il lui faut (tout comme au chercheur) un instrument pour mettre de l'ordre, une sorte de bâton d'aveugle. C'est de ce bâton d'aveugle que le chercheur en stratégie a besoin pour comprendre la complexité des systèmes structurels, comme les entreprises et leur fonctionnement. En ce qui nous concerne, notre bâton d'aveugle s'appuie sur notre recherche exploratoire qui a permis de conforter notre cadre conceptuel. Cette recherche exploratoire sur le terrain nous a également donné l'occasion d'appréhender la réalité des choses. Cette réalité du chercheur déjà difficile, devient plus complexe quand il est obligé de travailler avec des données secondaires comme c'est le cas dans cette recherche. Cette situation peut poser certains biais dans la manipulation des données. De plus, la base de

⁴⁴⁶ Hafsi, T., « La recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », Management International, Vol.1, N01, 1997.

données n'ayant pas défini de critères clairs pour distinguer, par exemple, la différence entre les trois phases de structures organisationnelles, nous avons été obligés de définir de façon empirique des critères propres, ce qui peut poser un problème de définition et d'interprétation. Pour nous y aider, nous avons trouvé plus sage de leur joindre une brochure expliquant et éclaircissant chaque thème du questionnaire. Toutefois, dans le contexte des pays en développement, il est particulièrement important de se montrer « vigilant » au regard des structures dites internationales car dans certains cas, ces ententes pourraient être simplement confondues aux structures nationales de toute entreprise. Mais, il est difficile dans le cadre purement restreint de cette recherche de déceler de telles manœuvres. De même, les critères de stratégie de localisation que nous avons suggérés peuvent comporter certains biais au regard du contexte de recherche particulier des pays en développement. En effet, dans la littérature sur la stratégie d'expansion, de nombreux auteurs suggèrent d'intégrer les filiales relais dans la stratégie globale. Cependant, les informations dont nous disposons ne nous permettaient pas d'évaluer de façon convaincante, la pertinence des critères qualitatifs contenus dans notre base de données. Nous avons tout de même tenté de décrire de façon détaillée notre échantillon d'étude. Cette description a permis de mettre en évidence la relation structure-stratégie et de déterminer les degrés de contrôle de la maison-mère. Voyons maintenant quelles sont les méthodes et les techniques d'analyses statistiques descriptives que nous avons considérées les plus appropriées pour cette recherche.

Après avoir étudié les caractéristiques de notre échantillon et la base de données, nous allons procéder à une description des variables selon les hypothèses.

2. DESCRIPTION GENERALE DES VARIABLES D'ANALYSES ET CHOIX DES TESTS

2.1. Les variables constitutives du modèle

Les variables d'analyse sont regroupées autour de variables dépendantes (ou expliquées), et de variables indépendantes (ou explicatives).

Il s'agit maintenant d'opérationnaliser celles-ci afin de permettre de les tester dans le cadre d'une procédure scientifique. Concrètement, cette section va s'attacher à proposer les variables qui, dans le modèle conceptuel final, vont incarner les constats qui ont été énoncés dans le chapitre 5: l'évolution des structures organisationnelles, Conception de l'évolution des structures organisationnelles, l'impact de l'évolution des structures

organisationnelles sur les stratégies de localisation, Coordination et contrôle pour les grandes structures.

Nous tentons d'élaborer le cadre des hypothèses conceptuelles de manière plus détaillée en considérant les variables de chaque concept. L'analyse des hypothèses commence par identifier l'hypothèse générale de chaque relation conceptuelle, afin de préciser de manière détaillée les relations entre les variables de chaque concept.

Plusieurs relations ont été construites. Nous identifions quatre facteurs composés de 11 variables. Ces facteurs et variables seront utilisés pour l'analyse dans le chapitre suivant.

Tableau 6-5 : Tabulation des variables d'analyse

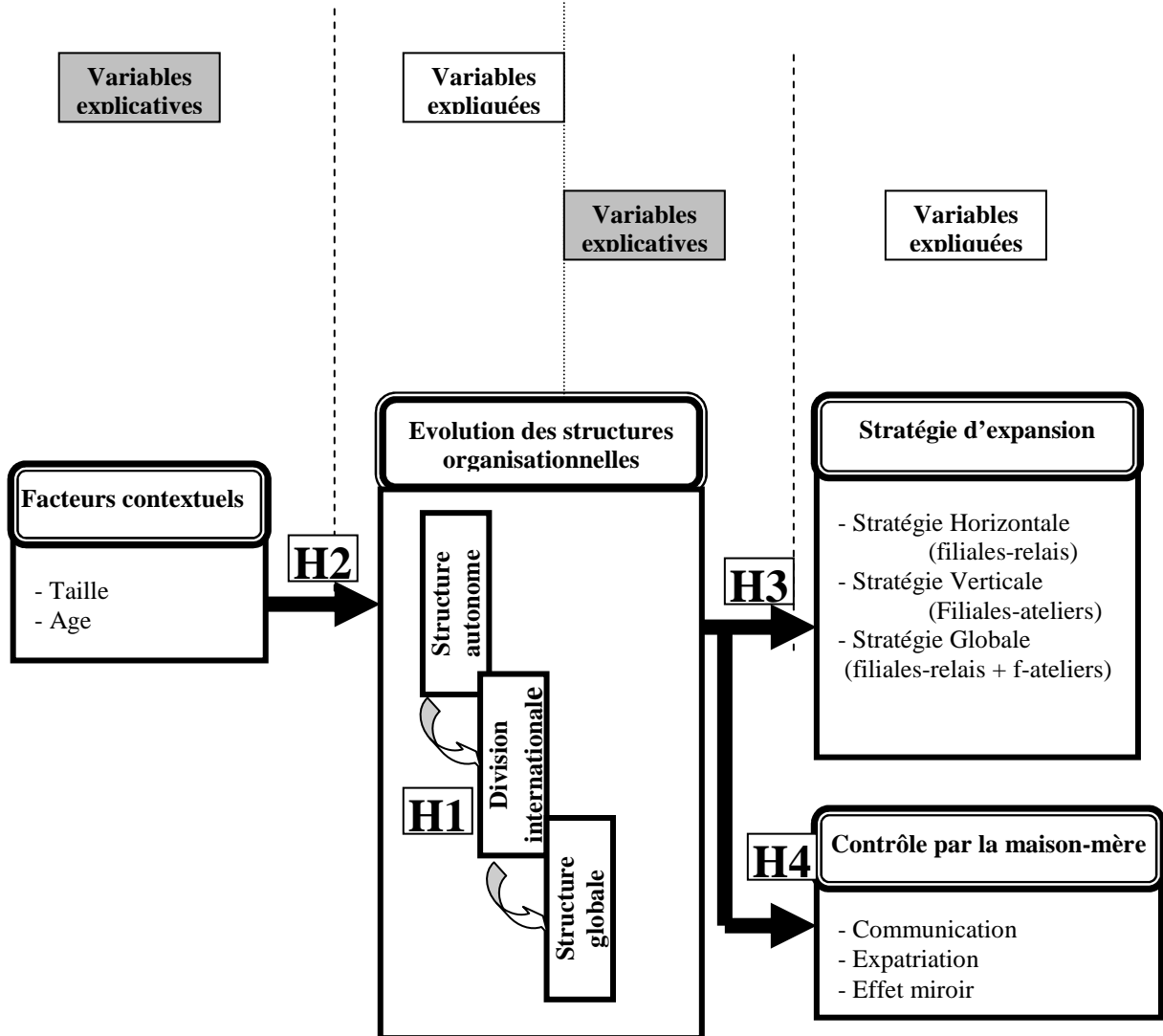
Concepts	Variables
Evolution des structures organisationnelles	Structure autonome Division internationale Structure globale
Conceptions de l'évolution des structures organisationnelles	Taille Age
Stratégie de localisation	Filiale relais Filiale atelier Stratégie globale
Contrôle par la maison mère	Communication Expatriation des cadres Effet miroir

Nous distinguons ici différents niveaux d'analyse : pour la stratégie ils s'agit des filiales ateliers et filiales relais ; pour les facteurs contextuel, il s'agit de la taille et l'âge de la filiale et pour le contrôle il s'agit de mode de communication (verticale ou horizontale), de l'effet miroir, et de l'expatriation des cadres.

Au niveau des variables indépendantes, il s'agit des facteurs contextuels pour l'hypothèse 2 et des étapes de l'évolution des structures organisationnelles pour les hypothèses 3 et 4. Quant aux variables dépendantes, il s'agit des composantes de la stratégie de localisation pour l'hypothèse 3, des composantes de contrôle de la maison-mère pour l'hypothèse 4 et enfin des étapes de l'évolution des structures organisationnelles pour les hypothèses 2. Les phases de l'évolution des structures organisationnelles peuvent être à la fois des variables expliquées dans la mesure où on explique leur évolution par la

taille et l'âge de l'entreprise et explicative dans la mesure où elles expliquent elles même l'évolution des stratégies de localisation.

Figure 6-4 : Description général des variables d'analyse



2.2. Choix des tests

La méthodologie de la recherche emprunte une approche à la fois comparative et statistique. Le volet comparatif de la recherche s'intéresse à la situation des structures organisationnelles à deux moments différents, d'une part, et aux caractéristiques de l'évolution des structures organisationnelles en fonction de certaines variables, d'autre part. En ce qui concerne la comparaison dans le temps, la recherche porte sur la totalité de la population puisqu'elle vise à connaître leur phase structurelle au moment de leur expansion au Maroc et au moment de la cueillette de données. Ces deux temps mettent en rapport des variables appariées qui réfèrent à plusieurs caractéristiques. Ce qui a trait à la

comparaison des caractéristiques de l'évolution des SO, elle met en rapport des variables indépendantes. Les variables indépendantes concernent principalement la répartition des travailleurs dans ces unités (variable taille) et l'ancienneté de la filiale (variable âge).

Ce qui a trait au volet statistique ; les données recueillies par questionnaire font l'objet d'analyses descriptives, d'analyses de tests entre les variables dépendantes et indépendantes.

Des outils, dont dispose la science statistique, telle que la statistique mathématique, peut être considérée comme occupant une place de choix. C'est l'outil d'inférence des statistiques obtenues à partir d'un échantillon. Cette statistique mathématique revêt deux aspects : l'un faisant l'hypothèse à priori sur la loi suivie par les données (la statistique paramétrique) et l'autre ne faisant aucune hypothèse et donne par conséquent des résultats plus robustes (la statistique non paramétrique). C'est ce dernier aspect de la statistique mathématique qui a fait l'objet de cette étude.

Considérant la présence de valeurs extrêmes dans la distribution des réponses à certaines questions en raison de l'hétérogénéité de la population à l'étude et considérant la taille de l'échantillon dans certaines catégories d'analyse, les tests non paramétriques sont apparus plus appropriés aux fins de la présente étude.

2.2.1 Les tests non paramétriques

Les tests non paramétriques sont ainsi désignés parce qu'ils ne reposent pas sur une loi de probabilité en particulier. Ils sont valides peu importe la distribution réelle des observations. Généraux dans les conditions d'utilisation, ces tests sont en contrepartie souvent moins performants que les tests paramétriques (dans des situations où les tests paramétriques s'appliquent). Il est donc suggéré d'utiliser ce type d'analyse lorsque la distribution des réponses est difficile à spécifier. Ces tests sont également suggérés lorsque les échantillons sont de petite taille, notamment parce qu'il est difficile de vérifier l'ajustement d'une certaine loi de probabilité. Ils sont peu sensibles aux valeurs aberrantes. Plus un échantillon est petit, plus il est sensible aux valeurs aberrantes. On privilégiera donc les tests non paramétriques lorsque les échantillons sont petits. Il en résulte que les échantillons n'ont pas de taille minimale requise. Ils permettent ainsi des traitements statistiques sur de petits échantillons. Ils ne nécessitent pas la connaissance des valeurs, mais des rangs respectifs. D'autre part, certaines variables qualitatives, comme les variables ordinales peuvent être analysées par l'intermédiaire des tests non paramétriques.

Les tests non paramétriques sont plus appropriés en présence de valeurs extrêmes, parce que ces valeurs ont moins d'influence sur les résultats que dans le cas des analyses paramétriques basées sur la moyenne et la variance (Norusis, 1998)⁴⁴⁷

On dispose actuellement de nombreux tests statistiques différents qui peuvent être utilisés pour arriver à une décision concernant une hypothèse. Le choix doit se faire sur des bases rationnelles.

La logique procédurale d'un test est la suivante :

- A partir d'une théorie on déduit des faits.
- ces faits sont les hypothèses de recherche.
- on transforme ces hypothèses de recherche en hypothèses testables (nulle et alternative).
- on choisit le test approprié.
- on choisit des critères de décisions (zone de rejet).
- on calcule la statistique à partir d'un échantillon aléatoire.
- on prend la décision.
- on infère la véracité de la théorie.

Ces tests sont complétés par des analyses descriptives afin de mieux comprendre la constitution des échantillons et la distribution des variables.

2.2.2. Analyses descriptives

Ces analyses ne sont pas fiables à nos yeux pour nos échantillons puisqu'il s'agit des mesures appariées. Mais nous tenons à les caractériser afin de mieux voir la constitution des échantillons et la distribution de certaines variables; ainsi, nous utilisons trois types de tests statistiques descriptifs : les tableaux de fréquence (tableaux croisés), l'analyse des corrélations et l'analyse de régression.

Les tableaux de fréquences ont pour but de connaître non seulement la fréquence de la population de l'échantillon par rapport à une caractéristique donnée mais également la distribution de certaines variables.

⁴⁴⁷ M. J. Norusis, (1998), SPSS 8.0 Guide to Data Analysis, Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall.

Après avoir analysé les tableaux de fréquence, nous avons décidé de maintenir toutes les variables dans cette étape. En général, différentes solutions sont traditionnellement adoptées par les statisticiens pour y faire face. Dans notre cas, nous avons opté pour le maintien des variables pertinentes mais qui présentaient des données manquantes parce que la taille de notre échantillon permet d'obtenir des résultats relativement robustes. Soulignons que les valeurs manquantes au niveau des variables dépendantes peuvent s'expliquer par la méfiance entretenue par de nombreuses entreprises vis-à-vis la maison-mère. En effet, cela amène certains dirigeants d'entreprises à garder « secrètes » certaines informations concernant leur relation avec la maison-mère. Cette peur a certainement influencé leur réponse au cours des enquêtes.

On peut aussi vérifier le degré de corrélation ou de dépendance entre deux variables. L'objectif ici est d'identifier et de traiter les variables fortement corrélées pour éviter toute situation de multicollinéarité afin de déterminer les variables explicatives qui influençaient les variables dépendantes.

Enfin, on peut confirmer le degré d'influence des variables explicative par l'analyse de régression linéaire qui a pour but de décrire la relation entre une variable aléatoire dépendante (Y) et un ensemble de variables indépendantes ou prédictives (X), en tentant d'estimer la valeur de y à l'aide des variables prédictives x_1, x_2, \dots, x_m .

Après avoir procéder à une description des variables et choisir nos tests, nous allons expliquer la manière dont les hypothèses sont analysées selon les tests non paramétriques.

3. TESTS NON PARAMETRIQUES APPROPRIES SELON LES HYPOTHESES

Deux grandes situations de tests doivent être distinguées : celle où deux ou plusieurs populations distinctes sont mesurées sur une même variable et celle où ce sont les mêmes populations. Dans ce dernier cas on parle de mesures appariées. Les mêmes individus sont mesurés sur une mêmes variables dans des situations distinctes (cas des hypothèses H1 et H4.3). La différence statistique entre ces deux situations est que dans la première il n'y a pas de corrélation entre la mesure sur un groupe et celle de l'autre groupe; alors que dans la seconde une corrélation substantielle peut être enregistrée. Ceci affectera de manière considérable le calcul des statistiques de test.

D'un point de vue pratique ces deux situations concernent d'une part le problème de comparaisons de groupes différents (comparer la taille et l'âge des unités des différentes

phases des SO) (échantillons indépendantes), d'autre part celui de la comparaison d'un même groupe dans deux situations différentes (mesurer l'évolution des SO entre une période t_0 et une période t_1) (échantillons appariées).

Qui parle de statistique inférentielle (paramétrique comme non paramétrique) parle d'extrapolation des résultats d'un échantillon sur une population globale. Autrement dit, c'est l'échantillon qui est au centre de tout travail d'inférence statistique. La validité de l'étude dépend donc considérablement du choix de cet échantillon qui doit vérifier certaines hypothèses d'indépendance entre les observations (hypothèses nécessaires pour certaines convergences comme le théorème central limite) et aussi l'indépendance entre échantillons dans le cas du conditionnement d'une variable par rapport à une deuxième.

Selon les hypothèses testées et les échantillons, les outils statistiques des tests non paramétriques sont différents.

3.1. Hypothèses 1: Cas de k échantillons appariés

Ces tests permettent la comparaison de plus de deux populations apparentées.

Il y a des circonstances dans lesquelles nous devons réaliser un protocole de telle sorte que plus de deux (3) échantillons ou conditions doivent être étudiés simultanément. Dans ces conditions, il est nécessaire d'utiliser un test statistique qui indiquera si une différence globale existe entre les k différentes conditions. Seulement dans ce cas là, sera-t-il justifié d'employer une procédure pour rechercher l'existence de différences significatives entre n'importe quel couple des k échantillons. Il peut ainsi être montré que, pour 3 échantillons, la probabilité qu'une comparaison deux à deux (3 tests) mette en évidence une différence significative ou plus au seuil 0,05. Des cas, où le test global sur 3 échantillons concluait à un résultat non significatif mais où la comparaison deux à deux des 3 échantillons conduisait à des résultats significatifs, ont été rapportés dans la littérature. Aussi, aucune confiance ne peut être accordée lorsque la décision concernant k échantillons est prise à la suite d'une comparaison deux à deux des échantillons.

Il est possible d'obtenir k groupes appariés de différentes façons. Les k échantillons de taille égale sont appariés en fonction d'un ou plusieurs critères qui peuvent affecter les valeurs des observations ou l'appariement peut être réalisé en comparant les mêmes individus dans les k conditions.

La technique paramétrique pour tester si plusieurs échantillons sont extraits de populations identiques est l'analyse de variance. Dans le cas de plusieurs échantillons appariés, c'est l'analyse de variance à deux facteurs (Two-way analysis of variance). Si les contraintes de cette technique (observations tirées indépendamment de populations normales ; populations ayant la même variance; les moyennes de ces populations sont des combinaisons linéaires des « effets » des colonnes et des lignes) ne sont pas respectées, ou si les variables ne sont pas mesurées dans une échelle d'intervalle, il est possible d'utiliser des techniques statistiques non paramétriques. Ces tests non paramétriques portant sur k groupes appariés à notre disposition sont les suivants :

- Test de Cochran
- Test de Friedman
- Test de Kendall

Il s'agit d'une analyse à 3 échantillons liés ($k \geq 3$) de même taille, 118, avec des variables de type ordinale. Variable quantitative du type "scores" (1= SA ; 2= DI ; 3= SG). Ce test est présenté avec la même taille par échantillon ≤ 118 et un nombre k d'échantillons ≤ 15 .

Le test de Friedman d'analyse de variance sur les rangs sera réalisé pour ces échantillons appariés. Le test du coefficient de concordance W de Kendall semble aussi adéquat puisque les observations peuvent être ordonnées en « classements » et que les variables sont ordinales et fournies par leurs rangs. Le test de Cochran est écarté puisque les mesures doivent être nominales et les variables ne sont pas dichotomiques avec les mêmes valeurs.

3.2. Hypothèses H2, H3, H4-1, H4-2): Cas de k échantillons indépendants

L'objectif principal est la comparaison des unités des différentes étapes de l'évolution des SO que sont : du point de vue d'une variable afin de voir l'égalité de ces étapes, en terme de nombre de personnes salariées employées (H2-1) et en terme de l'âge de la filiale (H2-2). Pour ce faire, nous utiliserons les tests sur les K-échantillons indépendantes. A l'aide des tests appropriés, nous essayerons de répondre dans un second temps à certaines questions essentielles qui justifient la présente étude et qui fondent l'importance de la voie non paramétrique dans les méthodes d'analyse et d'inférence statistique.

Nous pourrions dès lors nous poser la question de savoir s'il existe une différence réelle entre les variables des entreprises des différentes phases de l'évolution des structures organisationnelles.

Il s'agira dans cette étude qui s'inscrit dans le cadre de statistique non paramétrique de faire des comparaisons entre les six étapes de l'évolution des SO avec les variables explicatives qui sont l'âge et la taille des filiales.

Cette étude devra nous permettre alors de nous faire une idée un peu plus précise des ressemblances ou dissemblances qui existent au sein de ces unités du point de vue du critère de chaque variable.

Notre étude consiste en la considération de 6 (k) échantillons indépendants d'une même variable réelle (ESO).

- SA (Structure autonome)
- DI (division internationale)
- SG (Structure globale)
- SA → DI (Passage de SA à DI)
- DI → SG (Passage de DI à SG)
- SA → DI → SG (SA à SG en passant par DI)

Dans la pratique, cette variable est observée sous 6 conditionnements, c'est-à-dire que la mesure se fait sur 6 groupes indépendants. Nous nous intéressons à chaque variable des unités dans six étapes d'évolutions différentes des SO. Ces variables sont mesurées dans ces étapes de phases différentes par considération de $n_1 \# n_2 \# n_3 \# n_4 \# n_5 \# n_6$. Autrement dit, dans notre cas, toutes les variables de l'échantillon ne sont pas constantes pour les 6 étapes de phase d'évolution des SO.

A l'aide des outils de la statistique non paramétrique sur plusieurs échantillons indépendants, nous tenterons de voir si les variables des unités diffèrent d'une étape d'évolution à l'autre.

En d'autres termes, le fait de considérer les unités par étapes d'évolution de leur SO induit-il une différence significative sur chaque variable de celles-ci ?

C'est à cette question que nous essayerons de répondre aux hypothèses 3 et 4.

Les outils de la statistique non paramétrique à notre disposition, c'est-à-dire sur le traitement de plusieurs échantillons indépendants d'une même variable sont les suivants :

- Test de comparaison des moyennes
- Test de Wilcoxon, Mann & Whitney
- Test de Kolmogorov-Smirnov des fonctions de répartition
- Test d'homogénéité de k échantillons indépendants d'une variable réelle (test de Kruskal-Wallis)
- Test de comparaison de deux échantillons d'une variable quelconque (qualitative ou quantitative)

Nous nous fixons dans cette étude comme objectif le classement des six étapes d'évolution des SO des entreprises par ordre croissant (de leur taille en nombre de salariés et de leur âge). Mais ceci n'est possible que si les six étapes d'évolution de leur SO ne sont pas homogènes du point de vue des variables des entreprises qui les composent.

Nous mesurerons l'homogénéité de la variable indépendante des unités par un test approprié. Nous avons deux éventualités :

Notre étude prend fin si à l'issue de ce test, nous concluons à l'homogénéité des 6 étapes. Nous tenterons alors de donner des éléments d'explication à cette conclusion. Par contre, si le test révèle qu'une telle variable des entreprises diffère d'une étape à l'autre, nous procéderons à d'autres tests pour pouvoir les classer. Le test de Kruskal-Wallis s'impose pour le premier test, c'est-à-dire le test d'homogénéité des 6 étapes d'évolution de leur SO. Il fournira des rangs moyens des 6 étapes.

Dans le cas où il n'y aurait pas homogénéité entre les étapes, nous classerons les 6 étapes d'évolution des SO sur la base des rangs moyens fournis par le test Kruskal-Wallis. Nous ferons appel au test de Mann & Whitney pour tester la supériorité stochastique des phases organisationnelles deux à deux.

3.3. Hypothèse 4-3 effet miroir : Cas de 2 échantillons appariés

Le test non paramétrique portant sur deux groupes appariés et dont les mesures sont réalisées dans l'échelle ordinale est choisi pour cette étude. Les différences pourront être représentées par des plus ou des moins. Les outils de la statistique sont les suivants :

- Test Wilcoxon
- Test des signes
- Test Mc Neamar

- Test de Walsh
- Test de randomization

Pour vérifier cela, après avoir ranger les entreprises selon leurs phases organisationnelles, il s'agit d'une analyse bivariée, puisque une relation est mesurée entre 2 variables quantitatives (stade organisationnel et phase organisationnelle). Le test des signes s'applique au cas de deux échantillons associés par paires. Il tire son nom du fait qu'il utilise les signes + et -, au lieu de données quantitatives. Il est particulièrement utile dans les cas où il n'est possible que de ranger l'un par rapport à l'autre les membres de chaque paire. Il est basé uniquement sur l'étude des signes des différences observées entre les paires d'individus, quelles que soient les valeurs de ces différences. Nous rejetons ce test puisqu'il n'utilise que l'information sur la direction des différences entre paires. Si nous pouvons prendre en compte en plus la grandeur des différences, un test plus puissant peut être utilisé. Le test de Wilcoxon donne plus de poids à une paire qui montre une large différence entre les deux conditions qu'à une paire ayant une faible différence. Cela implique que l'on puisse dire quel membre d'une paire est plus grand que l'autre (donner le signe de la différence), mais aussi que l'on puisse ranger les différences en ordre croissant. Les mesures sont réalisées dans une échelle ordinale à la fois dans les paires et entre elles, le test de Wilcoxon doit être utilisé.

Le test de McNemar est rejeté, car les données ne sont pas mesurées dans l'échelle nominale. Il n'a pas d'équivalent dans le cas de deux échantillons appariés.

Le test de Walsh est rejeté puisqu'il est applicable uniquement à de petits échantillons ($N < 15$) quand il est possible d'affirmer que les échantillons observés proviennent de populations symétriques et continues et que les données sont mesurées dans une échelle d'intervalle.

Le test de randomization est rejeté puisqu'il n'est applicable que lorsque N est suffisamment petit et que les mesures sont, au moins, dans une échelle d'intervalle. Ce test prend en compte toute l'information des échantillons et il est donc aussi efficace qu'un test de t . (Test rejeté).

Conclusion

Le chapitre 6 a été consacré à la présentation de la méthodologie de notre recherche. Elle s'appuie sur deux types de données : des données quantitatives et des données qualitatives. Les données quantitatives se concentrent sur la base de données de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Les données qualitatives s'appuient elles, sur une série d'interviews que nous avons réalisée auprès de managers locaux. Le but d'une telle recherche qualitative est de contribuer à enrichir les résultats qui seront obtenus par l'analyse quantitative. Dans cette perspective, les deux types de données sont complémentaires et conforteront la pertinence de notre cadre conceptuel. Par ailleurs, les hypothèses de recherche qui découlent du cadre conceptuel seront vérifiées. C'est ce que le chapitre 7 tentera de faire. Dans ce chapitre, nous examinerons dans quelle mesure les hypothèses de recherche de notre échantillon expliquent l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN française au Maroc.

CHAPITRE 7
ANALYSE DES RESULTATS ET DISCUSSION

Le présent chapitre présente les résultats des tests d'hypothèses contenus dans notre modèle conceptuel. Il est subdivisé en quatre blocs d'hypothèses pour aboutir à une analyse beaucoup plus approfondie sur les rôles des items de questions.

Dans chaque bloc on procède à deux analyses :

- une analyse descriptive pour construire une conception explicative des données pour rendre compte de la constitution des échantillons et la distribution de certains variables.
- Une analyse des tests non paramétriques qui tentent de construire un classement hiérarchique de l'évolution des phases organisationnelles par rapport à chaque variable. Cette méthode est basée en fonction de nombre d'échantillon (2 ou plusieurs) et de la nature de variable (indépendante ou appariée).

Pour ce faire, nous avons choisis au moins un test pour chaque hypothèse selon la nature des variables ce qui permet de montrer l'attitude de l'évolution des structures organisationnelles. Ensuite nous proposons une synthèse des résultats des différents tests d'hypothèses. Le tableau 7-1 précise le modèle des tests pour chaque hypothèse.

Le tableau 7-1: Modèle des tests

Hypothèses	Tests
H1 : Succession des phases organisationnelles	- Friedman et W de Kendall - Test des signes
H2: Facteurs contextuels explicatifs	- KRUSKAL WALLIS
H3: Stratégie de localisation	- Mann & et Whitney
H4: Contrôle par la maison-mère	
- Communication (H4-1)	- KRUSKAL WALLIS
- Expatriation des cadres (H4-2)	- Mann & et Whitney
- Effet miroir (H4-3)	- Wilcoxon

Commençons tout d'abord par présenter le tableau (7-2) synthétique qui rappelle les codifications des principales variables ainsi que leurs différentes modalités.

Tableau 7-2 : Les mesures des variables du modèle

Noms	Significations	Indicateurs
TAIL	Taille de la filiale	Tranches d'effectif : une échelle ordinaire à 5 tranches.
AGE	Age de la filiale	Tranches d'ancienneté : une échelle ordinaire à 3 tranches; après la détermination de la date d'implantation.
LOCA	Nature de la filiale ou stratégie de localisation	Analyse de la nature de filiale (Filiale relais ou atelier), après valeur muette sur le type (0 = production ou 1=commerciale) et sur la destination de produits si 0, et leur provenance si 1.
CHG_SMM	Changement de la structure organisationnelle de la maison-mère (stades)	1 échelle Likert à 5 points et 5 items ; après analyse en composantes principales avec des échelles ordinaires et des variables muettes (voir la figure 6-3) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = pas de changement de SO ▪ 1 = SE → SF ▪ 2 = SF → SD ▪ 3 = SE → SF →SD ▪ 4 = SE → SD SE : Structure Entrepreneurial, SF : Str. Fonctionnelle, SD : Str. Divisionnelle
CHG_OF	Changement des phases de l'organisation des filiales (Phases)	1 échelle Likert à 4 points et 4 items ; après analyse en composantes principales avec des échelles ordinaires et des variables muettes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ 0 = pas de changement de SO ▪ 1 = SA → DI ▪ 2 = DI → SG ▪ 3 = SA → DI →SG SA : Structure autonome, DI : division internationale, SG : Structure globale
EXPA	Expatriation des cadres	tranches de pourcentage des cadres français, une échelle ordinaire à 4 tranches.
CIR_INFO	Circulation d'information	Echelle ordinaire pour chaque question et à 2 items: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maison-mère filiale ▪ à l'intérieur de la filiale

Après avoir présenté le tableau synthétique qui reprend la codification de nos variables d'analyse, passons à présent aux résultats des analyses.

1. SUCCESSION DES PHASES ORGANISATIONNELLES DES FILIALES DES FMN

La structure de l'organisation d'une entreprise peut être considérée comme un phénomène dynamique traversant toute une série d'étapes. Chaque stade correspond à une modification ou à une adaptation de la structure établie au stade précédent.

Nous considérerons que l'hypothèse de succession et d'indépendance des observations entre échantillons est assurée par les modes d'obtention des données.

Les six étapes de phase d'évolution des SO sont :

- **SA** (Structure autonome)

- **DI** (division internationale)
- **SG** (Structure globale)
- **SA →DI** (Passage de SA à DI)
- **DI →SG** (Passage de DI à SG)
- **SA →DI →SG** (SA à SG en passant par DI)

1.1. Analyse descriptive

Le développement des structures d’organisation pour administrer les activités au Maroc des firmes françaises a suivi trois étapes distinctes. Ces trois étapes sont analogues aux phases de développement qu’on a identifiées pour les activités intérieures des entreprises françaises. Tout d’abord, il y a une expansion initiale et accumulation des ressources à l’étranger ; en second lieu, les activités étrangères sont centralisées sous la responsabilité d’un cadre unique ; et en troisième lieu une expansion ultérieure dans de nouveaux produits et sur de nouveaux marchés à l’étranger. Expansion qui s’accompagne du développement de nouveaux dispositifs de gestion pour administrer de façon efficace et permanente sur une échelle globale les ressources de la firme.

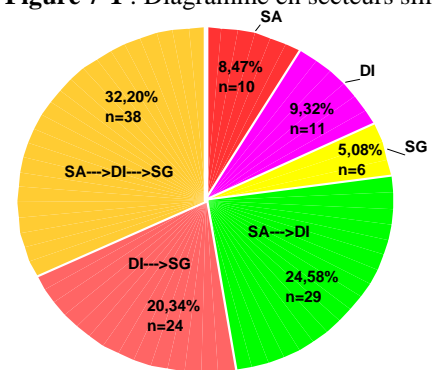
Le tableau 7-3 fait ressortir quelques uns des détails de notre échantillon de 118 entreprises que l’on peut placer, sans problème, dans l’une ou l’autre des étapes organisationnelles.

Tableau 7-3 : Effectif des étapes des SO

	Effectif	%
SA	10	8,5
DI	11	9,3
SG	6	5,1
SA--->DI	29	24,6
DI--->SG	24	20,3
SA--->DI--->SG	38	32,2
Total	118	100,0

SA : Structure autonome (phase1) DI : Division internationale (phase2)
 SG : Structure globale (phase3)

Figure 7-1 : Diagramme en secteurs simple



Sur les 118 unités que concerne cette étude, plus de 32,2% ont créé des divisions internationales avant d’avoir acquis leur structure globale. Plus de 64% avaient dépassé la phase d’autonomie de leur expansion à l’étranger.

Aucune unité n’est passée directement de la phase des filiales autonomes à une structure globale sans passer par l’établissement d’une division internationale. Dans la plupart des cas (29,6%) se sont développées à l’étranger essentiellement en commençant par une division internationale (DI).

On a observé qu’aucune entreprise n’évolue dans le sens inverse des tendances illustrées dans l’hypothèse 1. La plus part de temps, les retours en arrière sont le fruit d’échecs des systèmes décentralisés et de décisions de recentraliser l’autorité pour établir des contrôles plus stricts.

Seuls 23% des unités n’ont pas changé de phase. La plus part d’entre elles se sont créés récemment. Est-ce n’ont pas le temps de le faire ?

1.2. Test de Friedmann d’analyse de variance à deux facteurs

L’évolution des structures organisationnelles dépend, dans la plupart des cas, de la phase dans laquelle nous nous trouvons lors de l’expansion à l’étranger.

Nous coderons les phases organisationnelles à chaque moment (t) où une évolution apparaît de façon que chaque phase diffère des autres pour pouvoir les ranger de la plus petite à la plus grande :

- 1= SA (Structure autonome)
- 2= DI (Division internationale)
- 3= SG (Structure globale)

Trois situations de changement de phase organisationnelle (**Ph_O**) apparaissent :

	Ph_O à t1 ^a	Ph_O à t2	Ph_O à t3
E1	Ph_O (1,1)	Ph_O (1,2)	Ph_O (1,3)
E2	Ph_O (2,1)	Ph_O (2,2)	Ph_O (2,3)
.	.	.	.
.	.	.	.
E118	Ph_O (118,1)	Ph_O (118,2)	Ph_O (118,3)

^(a) Phase organisationnelle à t1

Nous ferons appel aux tests de Friedman et Kendall pour tester la corrélation des classements des étapes des structures organisationnelle c’est-à-dire qu’elles évoluent en même sens. Pour ce faire, nous effectuerons les tests suivants :

- Hypothèse H0 testée : Les distributions dans les k échantillons sont identiques (ayant la même distribution de probabilités).
- Hypothèse alternative H1 : au moins une distribution de probabilités dans un échantillon diffère d’une distribution de probabilités dans au moins un autre échantillon.

Pour les 3 échantillons appariés Ph_O (i,j) (avec j = 1...3), de taille 118, écrits en colonnes, nous associons à chaque entreprise i (i = 1...118) son score puis son rang de classement sur les 3 échantillons.

Une expression étudiant la variance des colonnes conduit au calcul de la statistique de Friedmann :

$$\chi_r^2 = \frac{12}{Nk(k+1)} \sum_{j=1}^k (R_j)^2 - 3N(k+1) \text{ (Où N désigne le nombre de lignes et k le}$$

nombre de colonnes, R_j représentant la somme des rangs par colonne. Deux cas se présentent suivant la valeur de la taille N des échantillons et leur nombre k :

- cas où (N ≤ 4 et k = 4) 4 ou (N ≤ 9 et k = 3) : le degré de signification du test α_s est donné par la table de Friedmann et on comparera α à α_s. (avec α = 5%)
- cas de N et k suffisamment grands : le seuil est donné par q(k-1, α) de la loi du χ² à (k-1) degrés de liberté:
 - si χ²_{r obs} ≥ q(k-1, α) le test est significatif à α. On rejette à ce risque l'hypothèse H₀ ;
 - si χ²_{r obs} < q(k-1, α) le test est non significatif à alpha. On ne rejette pas à ce risque l'hypothèse H₀ en notant χ²_{r obs} la valeur du χ²_r observée.

Comme N = 118 et k = 3, ça sera l'approximation par la loi du χ².

Tableau 7-4 : Résultat des rangs du test de Friedman de l'ESO à chaque période t

	Rang moyen
Ph_O à t1	1,33
Ph_O à t2	2,02
Ph_O à t3	2,65

On constate dans le tableau 7-4 que le classement est favorable pour chaque étape des structures organisationnelles. En effet, les entreprises passent de la première phase (Ph_O à t1) à la deuxième phase (Ph_O à t2) et de cette dernière à la troisième (Ph_O à t3) sans faire marche arrière (1,33 < 2,02 < 2,65).

Tableau 7-5 : Résultat des probabilités du test de Friedman de l'ESO à chaque période t

N	118
Khi-deux (a)	155,621
ddl	2
Signification asymptotique (b)	,000

(a) Khi-deux = χ²_r (b) Signification asymptotique = α_s

Le tableau 7-5 montre que la loi de χ^2_r suit sous l'hypothèse H0, une loi de χ^2 à ddl = (k-1)=2 degrés de liberté. Avec la règle de décision au niveau $\alpha=5\%$, qui dépend de la valeur seuil $q(\text{ddl}, \alpha)$ donnée par la fonction de répartition du χ^2 à ddl, on rejettera l'hypothèse H0 d'égalité des distributions si la valeur observée de $\chi^2_{r \text{ obs}}$ est dans la zone de décision de H1. Autrement dit : si la valeur du χ^2_r calculée par la formule ci-dessous est égale ou supérieure à celle donnée dans la table pour un niveau de signification et un degré de liberté donnés, les sommes des rangs des diverses colonnes diffèrent significativement et H0 peut être rejeté.

Les calculs indiquent qu'au risque $\alpha = 5\%$ le degré de signification $\alpha_s = 0,000\%$. On rejette l'hypothèse H0 d'égalité des distributions pour phases organisationnelles à t1, t2 et t3, avec un ddl = 2

1.3. Test du coefficient de concordance W de Kendall

Soient k échantillons de même taille N représenté par k variables $x_1 \dots x_k$ (les critères, indice i). Au critère x_i correspond le classement (le rang) r_{ij} , $i = 1 \dots k$, $j = 1 \dots N$. A chaque individu (indice j) est associée la somme r_j des rangs et la somme $r_{..}$ de ces r_j .

On est conduit à créer le coefficient de concordance des rangs de Kendall, noté W et défini par :

$$W = \frac{S}{k^2(N^3 - N)} = (\text{valeur observée de } S) / (\text{valeur maximum de } S)$$

12

où S mesure la dispersion (N fois la variance) des totaux des colonnes (r_j) par rapport à leur moyenne ($r_{..} / N$), S est donc égale à $S = \sum_{j=1}^N (r_j - \frac{r_{..}}{N})^2$

Trois cas se présentent suivant la valeur de la taille N des échantillons et leur nombre k :

- si $3 \leq N \leq 14$ et $3 \leq k \leq 6$: la table du coefficient de concordance de Kendall donne, pour un risque $\alpha= 5\%$, le seuil w défini par $P [W \geq w] \leq 5\%$,

Pour $W_{\text{obs}} \geq w$ le test est significatif à α , on rejette à ce risque l'hypothèse H0 ;

Pour $W_{\text{obs}} < w$ le test est non significatif à α , on ne rejette pas à ce risque l'hypothèse H0.

- si $N \geq 15$, les approximations suivantes seront utilisées :

- pour $k < 7$: une approximation par la loi de Fisher ;
- pour $k \geq 7$: une approximation par la loi du χ^2 .

La loi de W permettra de conclure ce test.

Tableau 7-6: Résultat des probabilités du test de Kendall de l'ESO

N	118
W de Kendall(a)	,659
Khi-deux	155,621
ddl	2
Signification asymptotique	,000

(a) Coefficient de concordance de Kendall

Dans notre cas on a utilisé l'approximation $K(N-1)W$ sous H_0 , par la loi du χ^2 à $(N-1)$ degrés de liberté. Ce ddl est de 2. La valeur de l'observation W associé est de 0,659 et le degré de signification est de 0,000.

Les calculs indiquent qu'au risque $\alpha = 5,00\%$ le test est significatif. Le seuil de 0,0000 est inférieur au W observé de 0,659. H_0 est rejeté à ce risque. De plus, au risque $\alpha = 5\%$ le degré de signification, $\alpha_s = 0,000\%$. On rejette l'hypothèse H_0 .

On retient l'hypothèse alternative H_1 , donc les 3 variables (les 3 phases organisationnelles) ont des classements corrélés d'une période d'évolution à l'autre, c'est-à-dire que leur classement est dans le même sens.

Pour confirmer notre hypothèse, nous ferons appel au test des signes pour tester la supériorité stochastique du changement des phases organisationnelles deux à deux.

1.4. Test des signes

2 échantillons liés deux à deux $t_1 - t_2$ et $t_2 - t_3$

Les deux échantillons « diffèrent » dans le sens où « la médiane des différences est non nulle » ou bien $H_1 : P[X_A > X_B] < P[X_A < X_B]$ ou $H_1 : P[X_A > X_B] > P[X_A < X_B]$.

Au couple (x_A, x_B) on associe “ + ” si $x_A > x_B$, “ - ” si $x_A < x_B$, N_+ est le nombre de “ + ” et N_- est le nombre de “ - ”, $N = N_+ + N_-$;

$X = \min(N_+, N_-)$ suit une loi binomiale sous H_0 .

On utilise le test de comparaison de deux proportions observées sur deux échantillons appariés puisque $N > 25$

Tableau 7-7: Résultat du test des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t1

		N
Ph_O à t2 - Ph_O à t1	Différences négatives(a)	0
	Différences positives(b)	67
	Ex aequo(c)	51
	Total	118
(a) Ph_O à t2 < Ph_O à t1		
(b) Ph_O à t2 > Ph_O à t1		
(c) Ph_O à t1 = Ph_O à t2		

Le tableau 7-7 nous montre que pour Ph_O à t2 > Ph_O à t1, les différences positives sont de 67 cas d'individu-entreprise c'est-à-dire que les filiales passent de SA à DI sans faire marche arrière (différences négatives = 0).

Tableau 7-8: Résultat des probabilités des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t1

	Ph_O à t2 - Ph_O à t1
Z	-8,063
Signification asymptotique (bilatérale)	,000

Les calculs de tableau 7-8 indiquent qu'au risque $\alpha = 5,00\%$ le test est significatif. H0 est rejeté à ce risque

Tableau 7-9: Résultat du test des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t3

		N
Ph_O à t3 - Ph_O à t2	Différences négatives(a)	0
	Différences positives(b)	62
	Ex aequo(c)	56
	Total	118
a Ph_O à t3 < Ph_O à t2		
b Ph_O à t3 > Ph_O à t2		
c Ph_O à t2 = Ph_O à t3		

Même conclusion pour Ph_O à t3 par rapport à Ph_O à t2. En effet, les entreprises passent de DI à SG (différence positives = 62), sans faire marche arrière (différences négatives = 0). Le tableau 7-10, montre que le test est significatif à 0%.

Tableau 7-10: Résultat des probabilités des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t3

Test(a)	
	Ph_O à t3 - Ph_O à t2
Z	-7,747
Signification asymptotique (bilatérale)	,000
(a) Test des signes	

Conclusion

A travers les tests, la transition d'une phase à l'autre peut être soudaine. La suppression d'une structure fait passer une unité d'une phase à la suivante sans faire marche arrière. Mais, d'ordinaire, l'évolution est plus lente ; aussi, certaines unités sont-elles en transition et ne sont pas facilement classifiables.

On peut donc confirmer l'hypothèse1 :

Hypothèse1 : Les structures organisationnelles s'enchaînent dans un ordre de succession: SA → DI → SG

Passons à présent aux résultats des analyses des variables explicatives de cette évolution.

2. LES FACTEURS CONTEXTUELS DE L'ADAPTATION DES SO

L'objectif de cette section est d'analyser certaines des caractéristiques les plus remarquables des FMN, en tâchant de préciser celles qui se différencient de leur évolution des structures organisationnelles.

Pour réaliser cette analyse, on intègre ce que l'on appelle la tranche en pourcentage, qui représente la participation des FMN sur un tronçon déterminé de la variable, que ce soit la taille ou l'âge.

Quant aux variables qui caractérisent les FMN et qui sont analysées dans notre étude, leur choix a été réalisé à partir d'études préalables sur ce type d'entreprises et, particulièrement, en prenant en compte l'importante bibliographie qui met en relation la plupart des variables sélectionnées avec l'évolution des structures organisationnelles.

D'une part, on détermine si les caractéristiques analysées permettent d'établir un comportement différentiel entre les étapes de l'évolution des structures organisationnelles. Pour ce faire, on effectue une analyse descriptive avant d'introduire deux tests non paramétrique, Kruskal-Wallis pour vérifier l'homogénéité des 6 étapes d'évolution et Mann & Whitney pour tester la supériorité stochastique des phases organisationnelles deux à deux

2.1. Analyse descriptive

Nous avons eu comme objet d'étude la taille et l'ancienneté des filiales considérées dans 6 différentes étapes de l'évolution des SO. Cette étude s'est fixée comme objectif la

comparaison de ces variables dans les 6 étapes afin de connaître les étapes qui ont des caractéristiques les plus élevées.

Étudions tout d'abord l'influence de la taille de la firme sur l'évolution des phases organisationnelles.

2.1.1 La taille

La première des caractéristiques analysées est la taille des entreprises, définie dans cette étude par l'emploi total de l'entreprise en considérant cinq tranches (Tableau 7-11).

Tableau 7-11: Tableau croisé de l'effectif par rapport aux étapes de l'ESO

		Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises						Total
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI--->SG	
Tranches d'effectif	(0-100)	80,0%	36,4%		3,4%			11,0%
	(101-200)	20,0%	45,5%		24,1%	12,5%	10,5%	17,8%
	(201-399)		18,2%	50,0%	37,9%	20,8%	18,4%	23,7%
	(400-999)			50,0%	34,5%	25,0%	21,1%	22,9%
	(1000-+++)					41,7%	50,0%	24,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

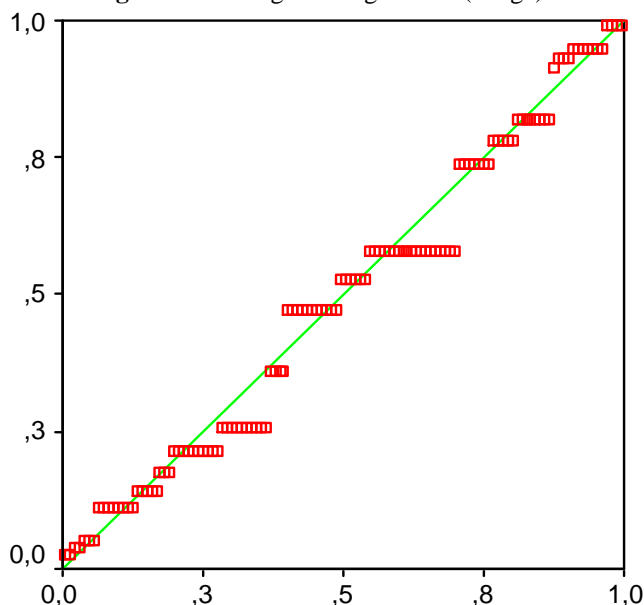
On observe que le pourcentage des entreprises dans chaque tranche connaît une claire augmentation en même temps que l'évolution des structures organisationnelles.

Parmi les entreprises de notre échantillon qui ont plus de 1000 employés, presque la moitié ont atteint leur phase finale en passant par la division internationale. 80% des entreprises ayant moins de 100 employés n'ont jamais connu l'évolution de leur SO. Les SG sont très importantes, mais leurs taux de croissance s'inscrivent à l'intérieur d'un large éventail, notamment en ce qui concerne leur taille. Les SA ont tendance à être de petite dimension, mais à croître rapidement.

Ainsi, ces résultats semblent confirmer l'hypothèse de l'existence d'une relation positive entre la taille des entreprises et l'évolution de leur structure organisationnelle, bien que cette évolution se concentrent surtout sur les tranches de taille supérieure.

Bien qu'il semble exister une relation entre les deux variables, existe-t-il une raison de penser que les différences concernant l'évolution des SO et diverses tranches de la taille de l'unité sont autre chose qu'une variation aléatoire ?

Figure 7-1 : Diagramme gaussien (nuage) de l'ESO des entreprises en fonction de la taille



La figure 7-1 tente de lier la taille et la croissance à l'organisation. Naturellement, l'échantillon est trop faible pour avoir valeur de dogme, mais les tendances qu'il fait ressortir ont été confirmées dans des vérifications sur d'autres entreprises. La distribution des entreprises par tranche de taille dans chacune des étapes de l'évolution des structures organisationnelles adopte une forme ajustée. On observe que le pourcentage des entreprises dans chaque tranche décroît en même temps que la taille de l'entreprise. Ce pourcentage connaît une claire augmentation à partir de cette tranche.

Tableau 7-12: régression et récapitulatif du modèle(b) de l'ESO en fonction de la taille

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,688(a)	,474	,469	1,169
a Valeurs prédites : (constantes), tranches d'effectif				
b Variable dépendante : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises				

Nous constatons l'existence d'une relation statistiquement significative ($p = .000$) et directement proportionnelle (signe de la pente = positif) entre l'évolution des SO et la taille telle que mesurée par une échelle allant de 1 à 6, où 6 indique le niveau le plus élevé.

La droite de régression nous permet même de dire que la variable indépendante « évolution de l'organisation » permet d'expliquer près de 47,4% de la variance observée au sujet de la variable dépendante « taille » exprimée par les répondants ($R^2 = 0,474$).

Tableau 7-13: Coefficients de corrélation de l'ESO en fonction de la taille

		Corrélations (a)		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partie
1	Tranches d'effectif	,688	,688	,688

(a) Variable dépendante : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises

De fait, on constate que plus la taille de la filiale est importante, plus sa structure organisationnelle évolue. Ceci est confirmé par un coefficient de corrélation R de Pearson de 0,688 (p - 0,000) indiquant une relation statistiquement significative positive assez forte entre les deux variables.

Tableau 7-14: Tests du Khi-deux de l'ESO en fonction de la taille

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	109,006(a)	20	,000
Rapport de vraisemblance	105,793	20	,000
Association linéaire par linéaire	55,429	1	,000
Nombre d'observations valides	118		

(a) 19 cellules (63,3%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,66

Le test du Khi carré a permis de confirmer la présence d'une relation statistiquement significative entre les deux variables (P < .05). Le khi-deux permet pour sa part d'affirmer que l'évolution des SO et la taille semble être relativement forte.

Dans ce cas, la valeur de signification est tellement faible qu'elle est affichée sous la forme 0,000, ce qui signifie que les deux variables seraient effectivement apparentées et que la probabilité associée à ce test est de 0 donc significatif (en prenant un seuil de 5%, en général, une valeur de signification inférieure à 0,05 est considérée comme « significative »).

2.1.2. L'âge

En poursuivant notre analyse, le tableau 7-15 présente la distribution des entreprises selon l'ancienneté, en fonction de leur année de création.

Tableau 7-15: Distribution des phases de l'ESO des entreprises en fonction de leurs tranches d'anciennetés

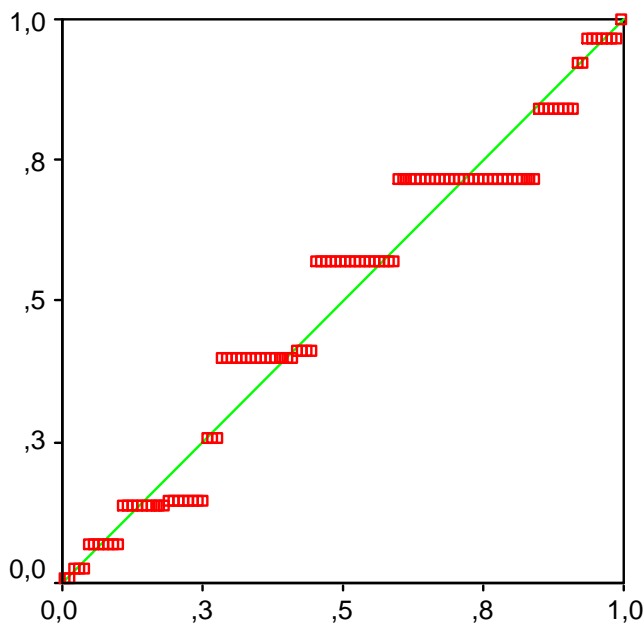
		Etapas de l'évolution organisationnelle						Total
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI--->SG	
AGE	(0-5)	80,0%	36,4%		6,9%		2,6%	12,7%
	(6-9)	20,0%	63,6%	50,0%	58,6%	33,3%	18,4%	37,3%
	(10-+++)			50,0%	34,5%	66,7%	78,9%	50,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

L'analyse permet d'observer d'importantes différences entre la distribution par âge des entreprises qui n'ont pas connu une évolution de leur SO (SA et DI) et le reste des entreprises évoluées, particulièrement celles qui connaissent les trois phases (SA → DI → SG). La grande différence s'établit dans le groupe de plus de 10 ans (entreprises créées

avant 1990), car presque 50 % des entreprises sont concentrées dans cette tranche dont la moitié ont atteint la dernière phase en passant par DI.

La plupart des filiales des FMN françaises de notre échantillon qui n'ont pas manifesté le changement de leur organisation se sont implantées au Maroc récemment. Celles qui sont passé d'une structure autonome à un regroupement de leurs activités sous la responsabilité d'une division internationale se sont implantées au Maroc de 1985 à 1990. Les plus anciennes sont celles qui connaissent les trois phases (illustrées plus haut) de leur organisation.

Figure 7-2 : Diagramme gaussien (nuage) de l'ESO des entreprises en fonction de l'âge



La figure 7-2 permet d'expliquer près de 66% de la variance observée au sujet des deux variables (âge et évolution des SO). Cette corrélation positive est significative à 0,00000005 entre les deux variables. Ceci veut dire que plus l'unité est ancienne, plus elle a tendance à changer son organisation.

Tableau 7-16: Régression et récapitulatif du modèle(b) de l'ESO en fonction de l'âge

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663(a)	,440	,435	1,206
a Valeurs prédites : (constantes), tranches d'ancienneté des entreprises				
b Variable dépendante : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises				

Tableau 7-17: Coefficients (a) des corrélations de l'ESO en fonction de l'âge

		Corrélations		
Modèle		Corrélation simple	Partielle	Partie
1	tranches d'ancienneté entreprise	,663	,663	,663
a Variable dépendante : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises				

Les résultats sont testés avec un χ^2 d'une valeur de 78 significatif à une probabilité de 0 sur 10000.

Tableau 7-18: Tests du Khi-deux de l'ESO en fonction de l'âge

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	78,057(a)	10	,000
Rapport de vraisemblance	71,891	10	,000
Association linéaire par linéaire	51,474	1	,000
Nombre d'observations valides	118		

(a) 10 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,76.

2.2. Test de Kruskal Wallis

Cette section présente les résultats obtenus pour le test de Kruskal-Wallis, test non paramétrique d'indépendance des distributions des six sous échantillons utilisés au cours de l'analyse. À l'aide de ce test qui présente les valeurs d'une distribution Chi-carré avec (n-1) degré de liberté (n étant le nombre d'échantillons indépendants), il est possible de vérifier si une variable donnée implique un comportement différent dans les six groupes étudiés et, plus précisément, si cette variable peut servir à différencier les unités à forte évolution des structures organisationnelles.

Nous mesurerons l'homogénéité de la taille des unités par un test approprié.

Nous avons deux éventualités :

- notre étude prend fin si à l'issue de ce test, nous concluons à l'homogénéité des 6 étapes ; nous tenterons alors donner des éléments d'explication à cette conclusion.
- Par contre, si le test révèle qu'une telle variable des entreprises diffère d'une étape à l'autre, nous procéderons à d'autres tests pour pouvoir les classer.

Le test de Kruskal-Wallis s'impose pour le premier test c'est-à-dire le test d'homogénéité des 6 étapes d'évolution de leur SO. Il fournira des rangs moyens des 6 étapes.

Dans le cas où il n'y aurait pas homogénéité entre les étapes, nous classerons les 6 étapes d'évolution des SO sur la base des rangs moyens fournis par le test Kruskal-Wallis. Nous ferons appel au test de Mann & Whitney pour tester la supériorité stochastique des phases organisationnelles deux à deux ; nous effectuerons alors les tests suivants :

Test i :

H_0 : ie Etape = (i+1)e Etape contre H_1 : ie Etape > (i+1)e Etape (i= 1, ... , 6)

Si, à l'issue de ces tests le classement empirique est confirmé, alors nous l'adopterons.

Toutes les applications de nos tests se feront sous SPSS.

Modélisation du problème

Nous coderons tout d'abord nos étapes de l'évolution des structures organisationnelles de façon que chaque phase d'évolution diffère des autres de façon à pouvoir les ranger de la plus petite à la plus grande. Les trois premières ne représentent aucune évolution.

- 1= SA
- 2= DI
- 3= SG
- 4= SA → DI
- 5= DI → SG
- 6= SA → DI → SG

Si nous désignons par Z, la variable réelle mesurant par exemple la taille d'un groupe d'entreprises, et C, l'étape de l'évolution des SO dans laquelle cette variable est mesurée, nous poserons :

$$X1=Z/C=1, X2=Z/C=2, X3=Z/C=3, X4=Z/C=4, X5=Z/C=5, X6=Z/C=6$$

Nous disposons pour chaque Xi un échantillon de n observations. En mélangeant les données, nous obtenons un échantillon global composé de N=118 entreprises. Notons par Xij la valeur de la variable du groupe d'entreprises j dans l'échantillon de Xi ou tout simplement l'échantillon i.

Principe et fondement du test

Nous avons, pour tester l'homogénéité de la variable réelle Z le problème suivant :

(Fi étant la fonction de répartition de Xi) (k=6)

$$H0 : F1=F2=...=Fk \text{ Contre } H1: \exists j,1 / Fj \neq F1$$

Dans l'échantillon global, nous désignons par Rij le rang de Xij et nous calculerons pour chaque secteur i le rang moyen de ses observations.

On aura ainsi :

Le rang moyen total des n observations est donné par :

$$\check{R}_j = ((\sum_{i=1}^{n_j} \check{R}_j) / n_i)$$

Et la variance totale des rangs est :

$$D = \sum_{i=1}^k n_i (\check{R}_i - \check{R}_T)^2 \text{ (somme des carrés pondérée)}$$

Soit la statistique H définie par :

$$H = D / (N(N+1)/12) = (12 / (N(N+1))) \sum_{i=1}^k n_i (\check{R}_i - \check{R}_T)^2$$

La statistique H n'est rien d'autre qu'une mesure de distance entre les rangs moyens des différentes étapes et le rang moyen de l'ensemble des n observations. Cette distance est donc d'autant plus grande que les étapes des SO sont hétérogènes.

C'est pour cela que nous avons la région critique asymptotique de niveau α suivante :

$$W\alpha = \{H > C_{1-\alpha}(k-1)\}$$

avec $(C_{1-\alpha}(k-1))$ le fractile d'ordre $(1-\alpha)$ de la loi de Khi-Deux (χ^2) à $k-1$ (degrés de liberté).

Application

Nous appliquons le test de Kruskal-Wallis à nos données en vue de tester l'homogénéité de chaque variable des groupes d'entreprises dans les six étapes d'évolution de leur SO. Avant l'application sous SPSS, nous avons saisi l'échantillon global « en cube ».

Tableau 7-19: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les six étapes de l'ESO

	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
TAIL	SA	10	10,40
	DI	11	22,27
	SG	6	62,25
	SA--->DI	29	50,64
	DI--->SG	24	75,44
	SA--->DI--->SG	38	79,46
	Total	118	
AGE	SA	10	13,90
	DI	11	26,77
	SG	6	63,25
	SA--->DI	29	53,22
	DI--->SG	24	71,83
	SA--->DI--->SG	38	77,38
	Total	118	

Tableau 7-20: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les six étapes de l'ESO

	TAIL	AGE
Khi-deux	56,420	51,622
ddl	5	5
Signification asymptotique	,000	,000

a Test de Kruskal Wallis

b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle

Le test révèle que les six étapes de l'évolution des SO ne sont pas homogènes du point de vue de la taille et de l'ancienneté des groupes d'entreprises qui les composent. Au niveau $\alpha=5\%$, nous rejetons l'hypothèse d'homogénéité. En effet, la valeur « Signification asymptotique » égale à 0,000 pour les deux variables nous indique qu'il faudrait avoir un niveau inférieur à cette valeur pour accepter l'hypothèse nulle, c'est-à-dire l'homogénéité de la taille et de l'ancienneté des groupes d'entreprises dans les six étapes de l'évolution de SO. Nous procéderons à d'autres tests pour pouvoir les classer.

Empiriquement, nous pouvons, par observation du rang moyen de chaque étape de l'évolution des structures organisationnelles, effectuer le classement suivant :

Tableau 7-21 : Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Taille et l'âge)

	Rang (classement empirique)	code	Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	N	Rang moyen
TAIL	1er	1	SA	10	10,4
	2e	2	DI	11	22,27
	3e	4	SA--->DI	29	50,64
	4e	3	SG	6	62,25
	5 e	5	DI--->SG	24	75,44
	6 e	6	SA--->DI--->SG	38	79,46
			Total	118	
AGE	1er	1	SA	10	13,9
	2e	2	DI	11	26,77
	3e	4	SA--->DI	29	53,22
	4e	3	SG	6	63,25
	5 e	5	DI--->SG	24	71,83
	6 e	6	SA--->DI--->SG	38	77,38
			Total	118	

On constate aussi que le classement est favorable pour deux variables (TAIL et AGE). En effet, le test de Kruskal-Wallis permet de répondre à la question d'homogénéité mais n'offre pas un classement. Nous ferons appel au test de Wilcoxon, Mann & Whitney pour tester la supériorité stochastique des phases organisationnelles deux à deux.

2.3. Test de Mann & et Whitney

Cette méthode sera utilisée pour tester l'égalité de deux étapes contre la supériorité stochastique de l'un sur l'autre.

Nous conservons les mêmes définitions et notations. Le test se pose comme suit :

$$H_0 : F_k = F_h \text{ contre } H_1 : \forall t, F_k(t) < F_h(t)$$

On teste l'égalité de X_k et X_h contre la supériorité stochastique de X_k sur X_h .

1er Test

$$H_0 : F_1 = F_2 \text{ contre } H_1 : F_1 < F_2$$

2e Test

$$H_0 : F_2 = F_4 \text{ contre } H_1 : F_2 < F_4$$

3e Test

$$H_0 : F_4 = F_3 \text{ contre } H_1 : F_4 < F_3$$

4e Test

$$H_0 : F_3 = F_5 \text{ contre } H_1 : F_3 < F_5$$

5e Test

$$H_0 : F_5 = F_6 \text{ contre } H_1 : F_5 < F_6$$

Application

Nous avons fondé nos tests sur la statistique U de Mann & Whitney. Nous avons procédé à la création d'une variable « Phases de l'évolution organisationnelle 2X2 » pour les besoins de l'application afin d'attribuer de nouveaux codes correspondant aux rangs du classement empirique précédent. Cette codification n'a servi que dans le traitement informatique. Nous avons conservé les codes initiaux pour les interprétations et dans toute la suite. Nous obtenons donc pour chacun des 5 tests les résultats suivants :

1er Test

$$H_0 : F_1 = F_2 \text{ contre } H_1 : F_1 < F_2$$

Tableau 7-22: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SA et DI

Rangs				
	Phases de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
TAIL	SA	10	8,40	84,00
	DI	11	13,36	147,00
	Total	21		
AGE	SA	10	8,60	86,00
	DI	11	13,18	145,00
	Total	21		

Tableau 7-23: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SA et DI

Test(b)		
	TAIL	AGE
U de Mann-Whitney	29,000	31,000
W de Wilcoxon	84,000	86,000
Z	-2,077	-1,969
Signification asymptotique (bilatérale)	,038	,049
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,072(a)	,099(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises		

2e Test

H0 : F2= F4 contre H1 : F2<F4

Tableau 7-24: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur DI et SA → DI

Rangs				
	Phases de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
TAIL	DI	11	10,68	117,50
	SA--->DI	29	24,22	702,50
	Total	40		
AGE	DI	11	13,05	143,50
	SA--->DI	29	23,33	676,50
	Total	40		

Tableau 7-25: Résultat des probabilités du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur DI et SA → DI

Test(b)		
	TAIL	AGE
U de Mann-Whitney	51,500	77,500
W de Wilcoxon	117,500	143,500
Z	-3,408	-2,839
Signification asymptotique (bilatérale)	,001	,005
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,001(a)	,011(a)

a Non corrigé pour les ex aequo.
b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises

3e Test

H0 : F4= F3 contre H1 : F4<F3

Tableau 7-26: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SG et SA→DI

Rangs				
	Phases de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
TAIL	SG	6	22,25	133,50
	SA--->DI	29	17,12	496,50
	Total	35		
AGE	SG	6	20,75	124,50
	SA--->DI	29	17,43	505,50
	Total	35		

Tableau 7-27: Résultat des probabilités du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SG et SA→DI

Test(b)		
	TAIL	AGE
U de Mann-Whitney	61,500	70,500
W de Wilcoxon	496,500	505,500
Z	-1,191	-,827
Signification asymptotique (bilatérale)	,233	,408
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,272(a)	,480(a)

a Non corrigé pour les ex aequo.
b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises

4e Test

H0 : F3= F5 contre H1 : F3<F5

Tableau 7-28: Résultat des rangs moyens du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SG et DI→SG

Rangs				
	Phases de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
TAIL	SG	6	11,75	70,50
	DI--->SG	24	16,44	394,50
	Total	30		
AGE	SG	6	13,50	81,00
	DI--->SG	24	16,00	384,00
	Total	30		

Tableau 7-29: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur SG et DI→SG

Test(b)		
	TAIL	AGE
U de Mann-Whitney	49,500	60,000
W de Wilcoxon	70,500	81,000
Z	-1,218	-,745
Signification asymptotique (bilatérale)	,223	,456
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,251(a)	,561(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises		

5e Test

H0 : F5= F6 contre H1 : F5<F6

Tableau 7-30: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur DI→SG et SA→DI→SG

Rangs				
	Phases de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
TAIL	DI--->SG	24	29,94	718,50
	SA--->DI--->SG	38	32,49	1234,50
	Total	62		
AGE	DI--->SG	24	29,33	704,00
	SA--->DI--->SG	38	32,87	1249,00
	Total	62		

Tableau 7-31: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur DI→SG et SA→DI→SG

Test(a)		
	TAIL	AGE
U de Mann-Whitney	418,500	404,000
W de Wilcoxon	718,500	704,000
Z	-,578	-,989
Signification asymptotique (bilatérale)	,563	,323
a Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises		

Interprétation

Avec les applications précédentes, seul les deux premiers tests aboutissent à l'infériorité de la taille des groupes d'entreprises de l'étape SA sur la DI, de la DI sur l'étape SA→DI par suite toutes les autres étapes. Les trois derniers groupes ont tous révélé un niveau de « significativité » relativement élevé à $\alpha=10\%$. Nous ferons alors un autre test de Kruskal-Wallis sur les quatre étapes de l'évolution des structures organisationnelles 4, 3, 5 et 6, pour voir s'il y a homogénéité entre ces derniers.

Tableau 7-32: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les 4 dernières étapes de l'ESO.

	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
TAIL	SG	6	41,75
	SA--->DI	29	31,86
	DI--->SG	24	55,33
	SA--->DI--->SG	38	59,22
	Total	97	
AGE	SG	6	44,50
	SA--->DI	29	35,90
	DI--->SG	24	52,33
	SA--->DI--->SG	38	57,61
	Total	97	

Tableau 7-33: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les 4 dernières étapes de l'ESO.

Test(a,b)	TAIL	AGE
Khi-deux	18,697	14,186
ddl	3	3
Signification asymptotique	,000	,003
a Test de Kruskal Wallis b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises		

Ce test de Kruskal-Wallis ne confirme pas les tests précédents de Mann&Whitney. Il nous montre que la taille et l'âge des groupes d'entreprises diffère globalement dans ces quatre étapes de l'évolution des structures organisationnelles : SA→DI, SG, DI→SG et SA→DI→SG. Ces tests effectués permettent de les différencier à un niveau de « significativité » relativement élevé à $\alpha = 5\%$.

Conclusion

A l'issue de ces différents tests, on constate la démarcation nette de l'effectif des salariés dans la première étape par rapport à la deuxième et de cette dernière par rapport au reste. Cette démarcation se remarque dans le premier test d'homogénéité (K-W) par son rang supérieur de loin aux rangs des autres étapes des SO. Mais le test d'homogénéité ne suffit pas pour faire un quelconque classement de ces étapes.

Nous pouvons affirmer que les différences constatées au niveau des rangs calculés lors du premier test ne sont peut-être dues qu'au fait que l'étude se porte sur une partie de la population, c'est-à-dire un échantillon. Ces résultats peuvent nous permettre de conclure que dans ce pays ce sont les entreprises qui ont traversé les trois étapes SA→DI →SG qui

ont une taille élevée. En effet, si les 6 étapes ne comptent pas le même nombre d'entreprises, surtout pour l'étape SG qui compte seulement 6 entreprises, ce qui a conduit le test de Mann & Whitney à révéler son placement devant SA→DI, puisque il est lié aux groupes DI→SG et SA→DI→SG.

Comme le groupe SA→DI→SG compte les entreprises de grande taille, il aura dans le pays le plus grand nombre de salariés.

Comme nous pouvons l'observer, les variables taille et âge de l'entreprise présentent un comportement différentiel des structures organisationnelles à forte évolution par rapport aux autres sous-échantillons des structures sans évolution.

On peut donc conclure les deux hypothèses de la relation de l'évolution des structures organisationnelles et les variables contextuels, l'âge et la taille :

H 2-1 : Il existe une relation positive entre l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN et leur taille.
H 2-2: Il existe une relation positive entre l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN et leur âge.

3. L'IMPACT DE L'EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES SUR LES STRATEGIES DE LOCALISATION.

3.1. Analyse descriptives

Les enquêtes effectuées auprès des chefs d'entreprise pour déterminer les facteurs de leur implantation à l'étranger ont fait apparaître l'importance de l'élément « production ou commercial ».

Tableau 7-34: Tableau croisé de la stratégie de localisation par rapport aux étapes de l'ESO

		Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises						Total
		SA	DI	SG	SA→DI	DI→SG	SA→DI→SG	
LOCA	filiale relais	100,0%	100,0%		86%	10%	3%	41%
	filiale atelier			100,0%	14%	45%	36%	30%
	Relais+Atelier					45%	60%	29%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

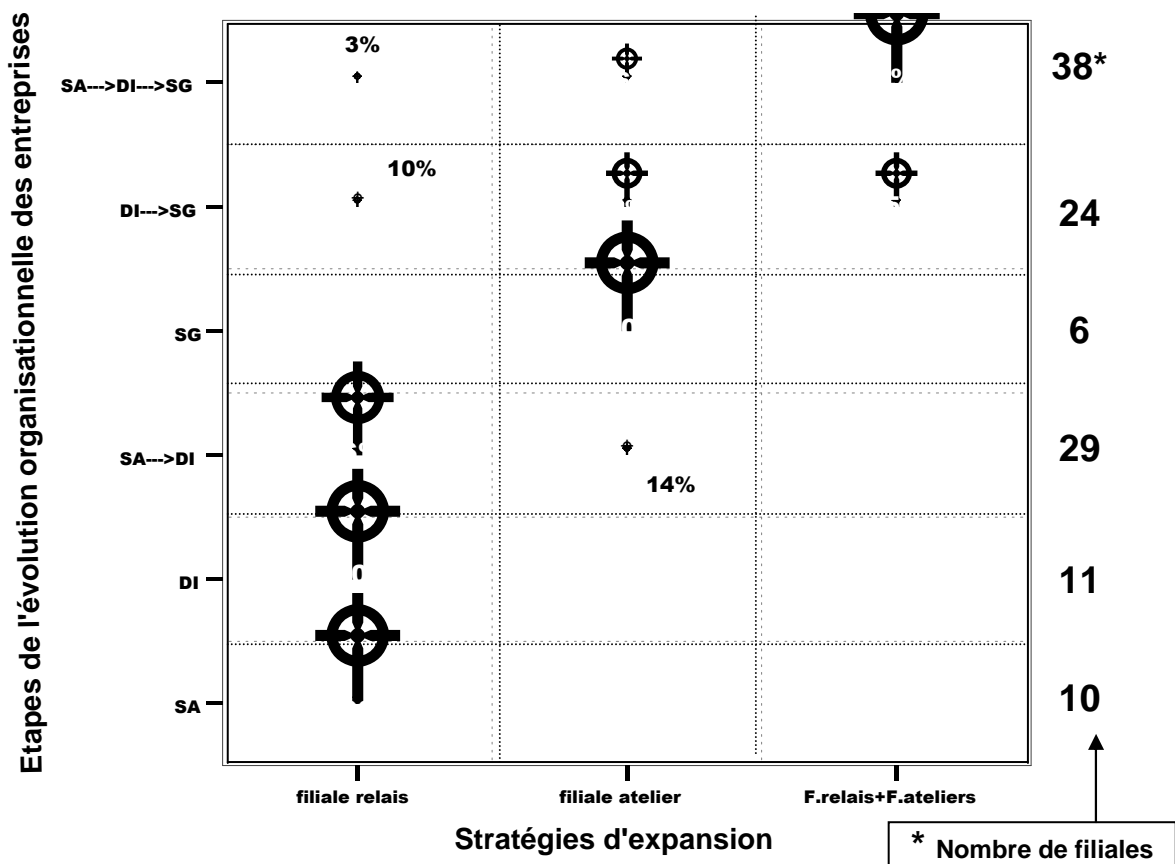
Une corrélation ne peut être établie entre l'évolution de ses structures et les implications de la stratégie de localisation de la filiale. Néanmoins, on peut constater que :

- Toutes les structures de première et deuxième phases (SA et DI) ont une stratégie horizontale (filiales relais). La structure lors de sa première tentative de l'évolution

ne change pas de stratégie.

- La structure de troisième phase (SG) a une stratégie verticale (filiale atelier).
- La filiale lors de sa dernière tentation de l'évolution (DI→SG) demande le changement de stratégie (filiale atelier) tout en gardant sa stratégie initiale (filiale relais)
- La filiale qui connaît les trois évolutions (SA→DI→SG) exige une stratégie globale (filiale atelier + filiale relais).

Figure 7-3 : Diagramme de dispersion de la stratégie de localisation par rapport aux étapes de l'ESO



3.2. Test de Kruskal Wallis

Nous avons eu comme objet d'étude la stratégie de localisation des entreprises considérées dans 6 étapes différentes. Cette étude s'est fixée comme objectif la comparaison de cette variable dans les 6 étapes des SO afin de connaître parmi les entreprises de chaque étape, les filiales relais et les filiales ateliers. Nous allons utiliser successivement le test de Kruskal-Wallis et celui de Mann-Whitney. Le test de Kruskal-Wallis nous permettra de conclure à l'hétérogénéité entre les différentes étapes des SO

avec un niveau de « significativité » de 5%. Celui de Mann-Whitney ne portant que sur 2 échantillons, nous permettra de pouvoir classer ces étapes et de voir ceux qui sont les plus homogènes.

Tableau 7-35: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la stratégie de localisation sur les six étapes de l'ESO

Rangs			
	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
LOCA	SA	10	25,50
	DI	11	25,50
	SG	6	69,50
	SA--->DI	29	45,22
	DI--->SG	24	74,08
	SA--->DI--->SG	38	78,39
	Total		118

Tableau 7-36: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la stratégie de localisation sur les six étapes de l'ESO

Test(a,b)	
	LOCA
Khi-deux	48,349
Ddl	5
Signification asymptotique	,000
a Test de Kruskal Wallis b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

Tableau 7-37: Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (stratégie de localisation)

	Rang (classement empirique)	code	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
LOCA	1er	1	SA	10	25,5
	1er	2	DI	11	25,5
	2 ^e	4	SA--->DI	29	45,22
	3e	3	SG	6	69,5
	4e	5	DI--->SG	24	74,08
	5e	6	SA--->DI--->SG	38	78,39
			Total		118

3.3. Le test de Mann & et Whitney

Pour mesurer la supériorité stochastique des phases organisationnelles deux à deux, il faudra procéder à des tests de Mann & Whitney pour les deux premières variables sur les mêmes problèmes puisque elles ont un même classement.

1er Test

H0 : F1= F2 contre H1 : F1<F2

2e Test

H0 : F2= F4 contre H1 : F2<F4

3e Test

H0 : F4= F3 contre H1 : F4<F3

4e Test

H0 : F3= F5 contre H1 : F3<F5

5e Test

H0 : F5= F6 contre H1 : F5<F6

1er Test:

H0 : F1= F2 contre H1 : F1<F2

Tableau 7-38: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur SA et DI

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
LOCA	SA	10	11,00	110,00
	DI	11	11,00	121,00
	Total	21		

Tableau 7-39: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur SA et DI

Test(b)	
	LOCA
U de Mann-Whitney	55,000
W de Wilcoxon	121,000
Z	,000
Signification asymptotique (bilatérale)	1,000
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	1,000(a)
a Non corrigé pour les ex aequo.	
b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

2e Test:

H0 : F2= F4 contre H1 : F2<F4

Tableau 7-40: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur DI et SA→DI

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
LOCA	DI	11	14,00	154,00
	SA--->DI	29	22,97	666,00
	Total	40		

Tableau 7-41: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI** et **SA→DI**

Test(b)	
	LOCA
U de Mann-Whitney	88,000
W de Wilcoxon	154,000
Z	-2,669
Signification asymptotique (bilatérale)	,008
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,030(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

3e Test:

H0 : F4= F3 contre H1 : F4<F3

Tableau 7-42: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA→DI** et **DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
LOCA	SG	6	26,00	156,00
	SA--->DI	29	16,34	474,00
	Total	35		

Tableau 7-43: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA→DI** et **DI→SG**

Test(b)	
	LOCA
U de Mann-Whitney	39,000
W de Wilcoxon	474,000
Z	-2,434
Signification asymptotique (bilatérale)	,015
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,035(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

4e Test:

H0 : F3= F5 contre H1 : F3<F5

Tableau 7-44: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SG** et **DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
LOCA	SG	6	13,00	78,00
	DI--->SG	24	16,13	387,00
	Total	30		

Tableau 7-45: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SG** et **DI→SG**

Test(b)	
	LOCA
U de Mann-Whitney	57,000
W de Wilcoxon	78,000
Z	-,838
Signification asymptotique (bilatérale)	,402
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,462(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

5e Test:

H0 : F5= F6 contre H1 : F5<F6

Tableau 7-46: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI→SG** et **SA →DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	N	Rang moyen	Somme des rangs
LOCA	DI--->SG	24	30,23	725,50
	SA--->DI--->SG	38	32,30	1227,50
	Total	62		

Tableau 7-47: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI→SG** et **SA →DI→SG**

Test(a)	
	LOCA
U de Mann-Whitney	425,500
W de Wilcoxon	725,500
Z	-,478
Signification asymptotique (bilatérale)	,632
a Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises	

Conclusion

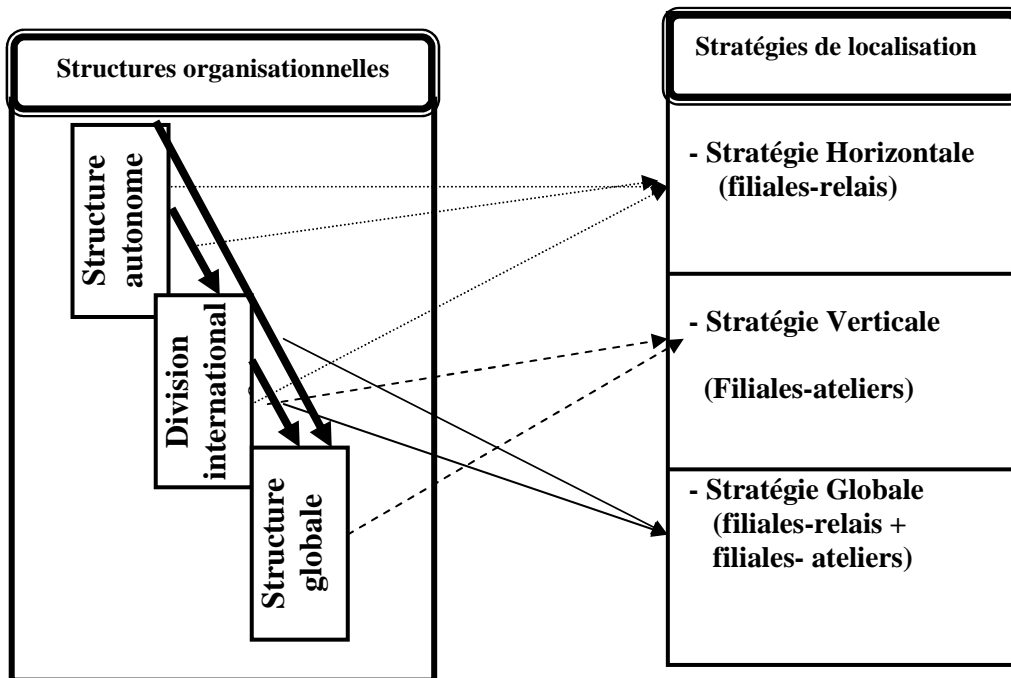
Ce test aboutit à l'égalité de la stratégie de localisation pour les entreprises des deux premières étapes de l'évolution des structures organisationnelles, SA et DI. Il confirme le test de Kruskal-Wallis où les deux groupes ont le même rang et qu'on peut attribuer à des filiales relais.

Quand à la troisième étape SG, nous pouvons dire que les différences constatées par rapport aux deux premières au niveau des rangs calculés lors du premier test ne sont pas énormes et ne sont peut-être dues qu'au fait que l'étude porte seulement sur 6 entreprises. On peut donc aussi l'attribuer à des filiales atelier.

Les rangs des deux dernières groupes d'entreprises où l'évolution est forte (DI→SG et SA→DI→SG) sont loin derrière les groupes d'entreprises sans évolution des SO. Le test nous montre que leur stratégie de localisation diffère globalement par rapport aux premiers groupes d'entreprise. On peut donc leur attribuer une stratégie différente qui est la stratégie globale.

La figure 7-4 présente le modèle des résultats qui décrit les relations entre l'évolution des structures organisationnelles et les stratégies de localisation des filiales de notre échantillon.

Figure 7-4: Influence de l'évolution organisationnelle sur les stratégies de localisation



Hypothèse 3

- La stratégie horizontale accompagne la filiale lors de sa première tentative de l'évolution des structures (SA→DI). Elle s'appuie sur des structures organisationnelles qui privilégient les relations hiérarchiques bilatérales de subordination (SA) ou de coordination (SD) entre chaque filiale et la maison-mère.

- La stratégie verticale exige des structures organisationnelles de troisième phase (SG) et elle accompagne la filiale lors sa dernière tentation (DI→SG) de l'évolution des structures
- La stratégie globale s'appuie exclusivement sur les filiales qui connaissent les deux étapes de l'évolution des structures organisationnelles (SA→DI→SG).

4. PROCEDURES DE CONTROLES LIEES A LA MAISON-MERE

4.1. Système de communication

Dans toute filiale les communications peuvent se faire par oral instantané ou par écrit, elles peuvent suivre deux liaisons : verticale et horizontal. L'aspect vertical est appréhendé à la maison-mère, et l'aspect horizontal entre les filiales soeurs. Notre échantillon ne concerne qu'une seule filiale par maison-mère. Pour cela, on étudiera que la circulation de l'information verticale entre la maison-mère et filiale et à l'intérieur même de la filiale.

4.4.1 Analyse descriptives

Tableau 7-48: Tableau croisé de la CI entre la maison-mère et la filiale par rapport aux phases organisationnelles

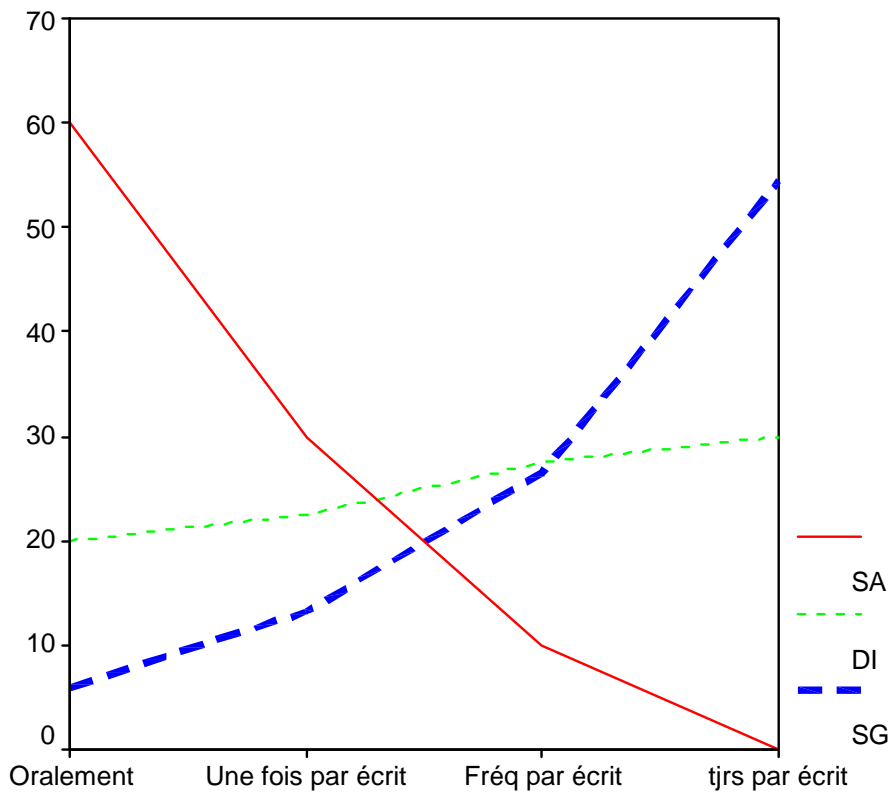
Effectif		Phases organisationnelles			Total
		SA	DI	SG	
Circulation des informations : Filiale - Maison-mère	Oralement	6	8	4	18
	Une fois par écrit	3	9	9	21
	Fréquemment par écrit	1	11	18	30
	Toujours par écrit		12	37	49
Total		10	40	68	118

Tableau 7-49: Tableau croisé de la CI à l'intérieur de filiale par rapport aux phases organisationnelles

Effectif		Phases organisationnelles			Total
		SA	DI	SG	
Circulation des informations à l'intérieur de la filiale	Oralement	1	11	31	43
	Une fois par écrit	1	11	19	31
	Fréquemment par écrit	3	10	11	24
	Toujours par écrit	5	8	7	20
Total		10	40	68	118

Filiale-maison-mère (communication verticale)

Figure 7-5 : L'importance de la circulation de l'information entre la maison-mère et la filiale (Diagramme séquentiel TSPLIT)



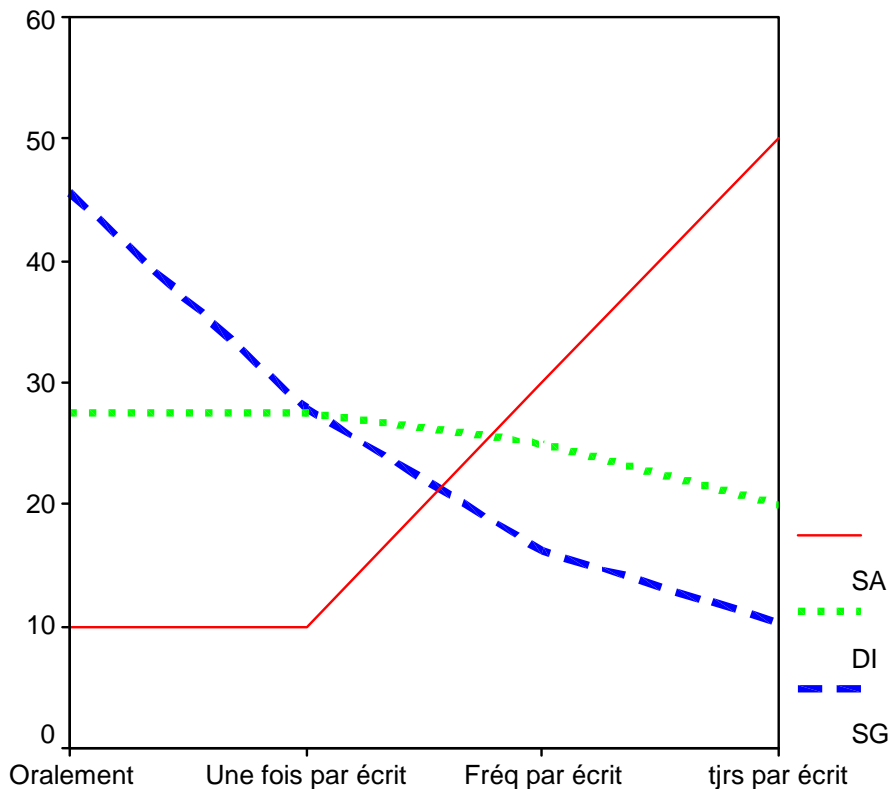
La figure 7-5 montre l'importance de la circulation d'information pour chacune des phases de l'organisation. On remarque que pour les structures de troisième phase, l'information a tendance à être par écrit. Ces filiales trouvent cette liaison efficace et indispensable puisque leur passage à ce stade accompagne un élargissement du domaine de contrôle et une augmentation du nombre des échelons de la hiérarchie du département.

Dans notre échantillon rare sont les divisions internationales par groupe de produits. Or celles-ci n'ont leurs services fonctionnels qu'au sommet et à l'échelon opérationnel. C'est pourquoi la communication ne se fait qu'oralement. Ces filiales trouvent cette liaison rapide puisqu'elle se fait dans les conférences, dans un bureau, dans un couloir ou au téléphone, mais elle a des inconvénients, elle risque facilement de dégénérer et elle ne laisse pas de traces. De toute évidence, ce type de société doit être de grande taille, avec d'importantes ressources et la possibilité de croître.

Seules les filiales de troisième stade apparaissent comme recourant à l'écrit pour les communications verticales

A l'intérieur de la filiale

Figure 7-6 : L'importance de la circulation de l'information à l'intérieur de la filiale (Diagramme séquentiel TSPLOT)



On remarque ici une situation inverse que celle de la filiale - maison-mère.

La formalisation de la circulation de l'information entre la maison-mère et la filiale est plus élevée que celle à l'intérieur de la filiale.

4.4.2. Test de Kruskal Wallis

Nous appliquons le test de Kruskal-Wallis à nos données en vue de tester l'homogénéité de la communication des groupes d'entreprises dans les trois phases organisationnelles de leur SO.

Tableau 7-50: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la communication sur les trois phases des SO

Rangs			
	Phase organisation calcul	N	Rang moyen
Circulation des informations : Filiale - Maison-mère	SA	10	19,85
	DI	40	51,61
	SG	68	69,97
	Total	118	
Circulation des informations à l'intérieur de la filiale	SA	10	88,30
	DI	40	65,60

	SG	68	51,68
	Total	118	

Tableau 7-51: Classement empirique des 3 trois phases des SO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Communication)

	Rang (classement empirique)	Code	Phases organisationnelles	N	Rang moyen
Filiale - Maison-mère (TI)	1 ^{er}	1	SA	10	19,85
	2 ^e	2	DI	40	51,61
	3 ^e	3	SG	68	69,97
			Total	118	
A l'intérieur de la filiale (TI)	3 ^e	1	SA	10	88,30
	2 ^e	2	DI	40	65,60
	1 ^{er}	3	SG	68	51,68
			Total	118	

Tableau 7-52: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la communication sur les trois phases des SO

Test(a,b)		Filiale - Maison-mère (TI)	A l'intérieur de la filiale (TI)
Khi-deux		24,293	12,950
Ddl		2	2
Signification asymptotique		,000	,002

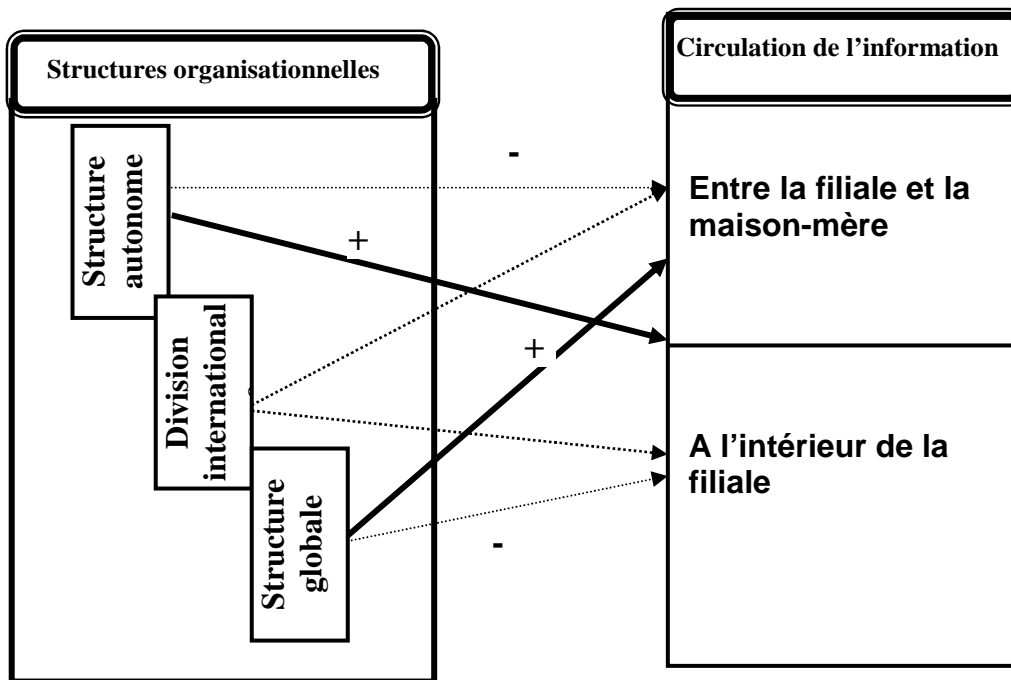
a Test de Kruskal Wallis

b Critère de regroupement : Phase organisation calcul

Le test de Kruskal-Wallis permet de confirmer l'analyse descriptive en classant les phases organisationnelles d'une manière opposée dans les deux cas, filiales - maison-mère et à l'intérieur de la filiale. Le tableau 7-51 a classé la phase SG en dernier, ce qui veut dire que la circulation d'information est plus importante entre la filiale et la maison-mère pour cette phase. On remarque une situation inverse à l'intérieur de la filiale. En effet, l'évolution des structures organisationnelles se traduit par une accentuation du recours à l'écrit pour la transmission des informations entre la maison-mère et la filiale et à l'orale à l'intérieur de la filiale (**H 4-1**)

La figure 7-7 présente le modèle des résultats qui décrit les relations entre l'évolution des structures organisationnelles et la circulation de l'information entre la filiale et la maison-mère, d'une part, et à l'intérieur de la filiale, d'autre part.

Figure 7-7 : Rapport entre les phases organisationnelles et la communication



On confirme alors que la formalisation de la circulation de l'information entre la maison-mère et la filiale est plus élevée que celle à l'intérieur de la filiale.

H 4-1 : L'évolution des structures organisationnelles se traduit par une accentuation du recours à l'écrit pour la transmission des informations entre la maison-mère et la filiale et à l'orale à l'intérieur de la filiale.

4.2. Expatriation des cadres de la maison-mère

Cette étude s'est fixée comme objectif la relation entre les trois services plus externalisés, ressources humaines, publicité et R&D en matière de l'expatriation des cadres de la maison-mère et les 6 étapes des SO. Nous allons utiliser successivement le test de Kruskal-Wallis et celui de Mann-Whitney comme pour l'hypothèse 2 et 3. Le test de Kruskal-Wallis nous permettra de conclure à l'hétérogénéité entre les différentes étapes avec un niveau de « significativité » de 5%. Celui de Mann-Whitney, nous permettra de pouvoir classer ces étapes et de voir ceux qui sont les plus homogènes.

4.2.1 Test de Kruskal Wallis

Nous avons eu comme objet d'étude l'expatriation des cadres dans les services RD, RH et publicité. Cette étude est considérée dans 6 étapes différentes de l'évolution des structures organisationnelles.

Tableau 7-52a: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les six étapes de l'ESO

Rangs			
	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
RD	SA	9	8,72
	DI	11	52,32
	SG	6	73,50
	SA--->DI	28	23,95
	DI--->SG	18	58,39
	SA--->DI--->SG	37	85,91
	Total	109	
RH	SA	9	10,00
	DI	11	42,09
	SG	6	54,17
	SA--->DI	29	40,76
	DI--->SG	24	46,56
	SA--->DI--->SG	38	98,04
	Total	117	
PUB	SA	4	9,25
	DI	5	29,10
	SG	6	42,50
	SA--->DI	26	28,00
	DI--->SG	18	40,50
	SA--->DI--->SG	34	72,84
	Total	93	

Tableau 7-52b: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les six étapes de l'ESO

Test(a,b)			
	RD	RH	PUB
Khi-deux	91,249	99,772	60,903
Ddl	5	5	5
Signification asymptotique	,000	,000	,000
(a) Test de Kruskal Wallis			
(b) Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

Tableau 7-53: Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Expatriation).

	Rang (classement empirique)	code	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
RD	1 ^{er}	1	SA	9	8,72
	2 ^e	4	SA--->DI	28	23,95
	3 ^e	2	DI	11	52,32
	4 ^e	5	DI--->SG	18	58,39
	5 ^e	3	SG	6	73,50

	6 ^e	6	SA---->DI---->SG	37	85,91
			Total	109	
RH	1 ^{er}	1	SA	9	10,00
	2 ^e	4	SA---->DI	29	40,76
	3 ^e	2	DI	11	42,09
	4 ^e	5	DI---->SG	24	46,56
	5 ^e	3	SG	6	54,17
	6 ^e	6	SA---->DI---->SG	38	98,04
				Total	117
PUB	1 ^{er}	1	SA	4	9,25
	2 ^e	4	SA---->DI	26	28,00
	3 ^e	2	DI	5	29,10
	4 ^e	5	DI---->SG	18	40,50
	5 ^e	3	SG	6	42,50
	6 ^e	6	SA---->DI---->SG	34	72,84
				Total	93

4.2. 2. Mann & et Whitney

1er Test

H0 : F1= F4 contre H1 : F1<F4

2e Test

H0 : F4= F2 contre H1 : F4<F2

3e Test

H0 : F2= F5 contre H1 : F2<F5

4e Test

H0 : F5= F3 contre H1 : F5<F3

5e Test

H0 : F3= F6 contre H1 : F3<F6

1er Test:

H0 : F1= F4 contre H1 : F1<F4

Tableau 7-54: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SA et SA→DI

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen	Somme des rangs
RD	SA	9	8,72	78,50
	SA---->DI	28	22,30	624,50
	Total	37		
RH	SA	9	7,11	64,00
	SA---->DI	29	23,34	677,00
	Total	38		
PUB	SA	4	7,50	30,00
	SA---->DI	26	16,73	435,00
	Total	30		

Tableau 7-55: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SA et SA→DI

Test(b)			
	RD	RH	PUB
U de Mann-Whitney	33,500	19,000	20,000
W de Wilcoxon	78,500	64,000	30,000
Z	-3,808	-5,197	-2,112
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,035
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,000(a)	,000(a)	,052(a)
(a) Non corrigé pour les ex aequo. (b) Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

2e Test

H0 : F4= F2 contre H1 : F4<F2

Tableau 7-56: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et SA→DI

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
RD	DI	11	29,82	328,00
	SA--->DI	28	16,14	452,00
	Total	39		
RH	DI	11	20,91	230,00
	SA--->DI	29	20,34	590,00
	Total	40		
PUB	DI	5	14,60	73,00
	SA--->DI	26	16,27	423,00
	Total	31		

Tableau 7-57: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et SA→DI

Test(b)			
	RD	RH	PUB
U de Mann-Whitney	46,000	155,000	58,000
W de Wilcoxon	452,000	590,000	73,000
Z	-4,131	-,237	-,402
Signification asymptotique (bilatérale)	,000	,812	,688
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,000(a)	,905(a)	,735(a)
(a) Non corrigé pour les ex aequo. (b) Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

3e Test

H0 : F2= F5 contre H1 : F2<F5

Tableau 7-58: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **DI** et **DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
RD	DI	11	13,05	143,50
	DI--->SG	18	16,19	291,50
	Total	29		
RH	DI	11	16,77	184,50
	DI--->SG	24	18,56	445,50
	Total	35		
PUB	DI	5	7,30	36,50
	DI--->SG	18	13,31	239,50
	Total	23		

Tableau 7-59: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **DI** et **DI→SG**

Test(b)			
	RD	RH	PUB
U de Mann-Whitney	77,500	118,500	21,500
W de Wilcoxon	143,500	184,500	36,500
Z	-1,291	-,689	-2,272
Signification asymptotique (bilatérale)	,197	,491	,023
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,340(a)	,636(a)	,080(a)

a Non corrigé pour les ex aequo.
b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises

4e Test

H0 : F5= F3 contre H1 : F5<F3

Tableau 7-60: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **SG** et **DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
RD	SG	6	16,50	99,00
	DI--->SG	18	11,17	201,00
	Total	24		
RH	SG	6	18,00	108,00
	DI--->SG	24	14,88	357,00
	Total	30		
PUB	SG	6	13,00	78,00
	DI--->SG	18	12,33	222,00
	Total	24		

Tableau 7-61: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **SG** et **DI→SG**

Test(b)			
	RD	RH	PUB
U de Mann-Whitney	30,000	57,000	51,000
W de Wilcoxon	201,000	357,000	222,000
Z	-2,477	-1,204	-,577
Signification asymptotique (bilatérale)	,013	,229	,564
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,119(a)	,462(a)	,871(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

5e Test

H0 : F3= F6 contre H1 : F3<F6

Tableau 7-62: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **SG** et **SA→DI→SG**

Rangs				
	Etapes de l'évolution organisationnelle 2X2	N	Rang moyen	Somme des rangs
RD	SG	6	15,25	91,50
	SA→DI→SG	37	23,09	854,50
	Total	43		
RH	SG	6	4,33	26,00
	SA→DI→SG	38	25,37	964,00
	Total	44		
PUB	SG	6	6,00	36,00
	SA→DI→SG	34	23,06	784,00
	Total	40		

Tableau 7-63: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur **SG** et **SA→DI→SG**

Test(b)			
	RDt	RH	PUB
U de Mann-Whitney	70,500	5,000	15,000
W de Wilcoxon	91,500	26,000	36,000
Z	-2,105	-4,639	-3,517
Signification asymptotique (bilatérale)	,035	,000	,000
Signification exacte [2*(signification unilatérale)]	,160(a)	,000(a)	,000(a)
a Non corrigé pour les ex aequo. b Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

Interprétation

Pour le service RH et publicité, seuls les deux premiers tests aboutissent à l'infériorité de degré de l'expatriation de l'étape SA sur la SA→DI, de SA→DI sur l'étape DI. En effet, les tests effectués sur les groupes 2 et 4 ne permettent pas de les différencier à

un niveau de « significativité » relativement élevé à $\alpha=10\%$. Nous ferons alors un autre test de Kruskal-Wallis sur les quatre étapes de l'évolution des structures organisationnelles 2, 5, 3 et 6, pour voir s'il y a homogénéité entre ces derniers. Quand au service RD, seul le groupe 3 est concerné. Le test de Kruskal-Wallis sera appliqué aux étapes 2, 5 et 3.

Tableau 7-64: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les 4 dernières étapes de l'ESO

	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
RD	DI	11	38,36
	SA--->DI	28	16,14
	DI--->SG	18	45,86
	SG	6	52,75
	Total	63	
PUB	DI	5	20,1
	SA--->DI	26	23,33
	DI--->SG	18	34,28
	SG	6	36
	Total	55	
RH	DI	11	33,86
	DI--->SG	24	37,69
	SA--->DI	29	32,41
	SG	6	44,67
	Total	70	

Tableau 7-65: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur 4 dernières étapes de l'ESO.

Test(a,b)			
	Recherche-développement	PUB	RH
Khi-deux	46,924	11,169	6,046
Ddl	3	3	3
Signification asymptotique	,000	,011	,109
(a) Test de Kruskal Wallis (b) Critère de regroupement : Etapes de l'évolution organisationnelle des entreprises			

Tableau 7-66: Classement empirique des 4 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Expatriation)

	Rang (classement empirique)	code	Etapes de l'évolution organisationnelle	N	Rang moyen
RD	1er	2	DI	11	38,36
	2e	3	SG	6	52,75
	3e	4	SA--->DI	28	16,14
	4e	5	DI--->SG	18	45,86
			Total	63	

PUB	1er	2	DI	5	20,10
	2e	3	SG	6	36,00
	3e	4	SA--->DI	26	23,33
	4e	5	DI--->SG	18	34,28
			Total	55	
RH	1er	2	DI	11	33,86
	2e	3	SG	6	44,67
	3e	4	SA--->DI	29	32,41
	4e	5	DI--->SG	24	37,69
			Total	70	

Ce test de Kruskal-Wallis ne confirme pas les tests précédents de Mann&Whitney. Le niveau de « significativité » est relativement inférieur à $\alpha=5\%$.

Il nous montre que l'expatriation des cadres diffère globalement dans ces quatre étapes de l'évolution des structures organisationnelles : DI, SG, SA→DI, DI→SG.

Les filiales dont les structures organisationnelles évoluent, font appel aux cadres de la maison-mère.

H 4-2 : Il existe une relation positive entre l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN et l'expatriation des cadres de la maison-mère.

4.3. Effet miroir

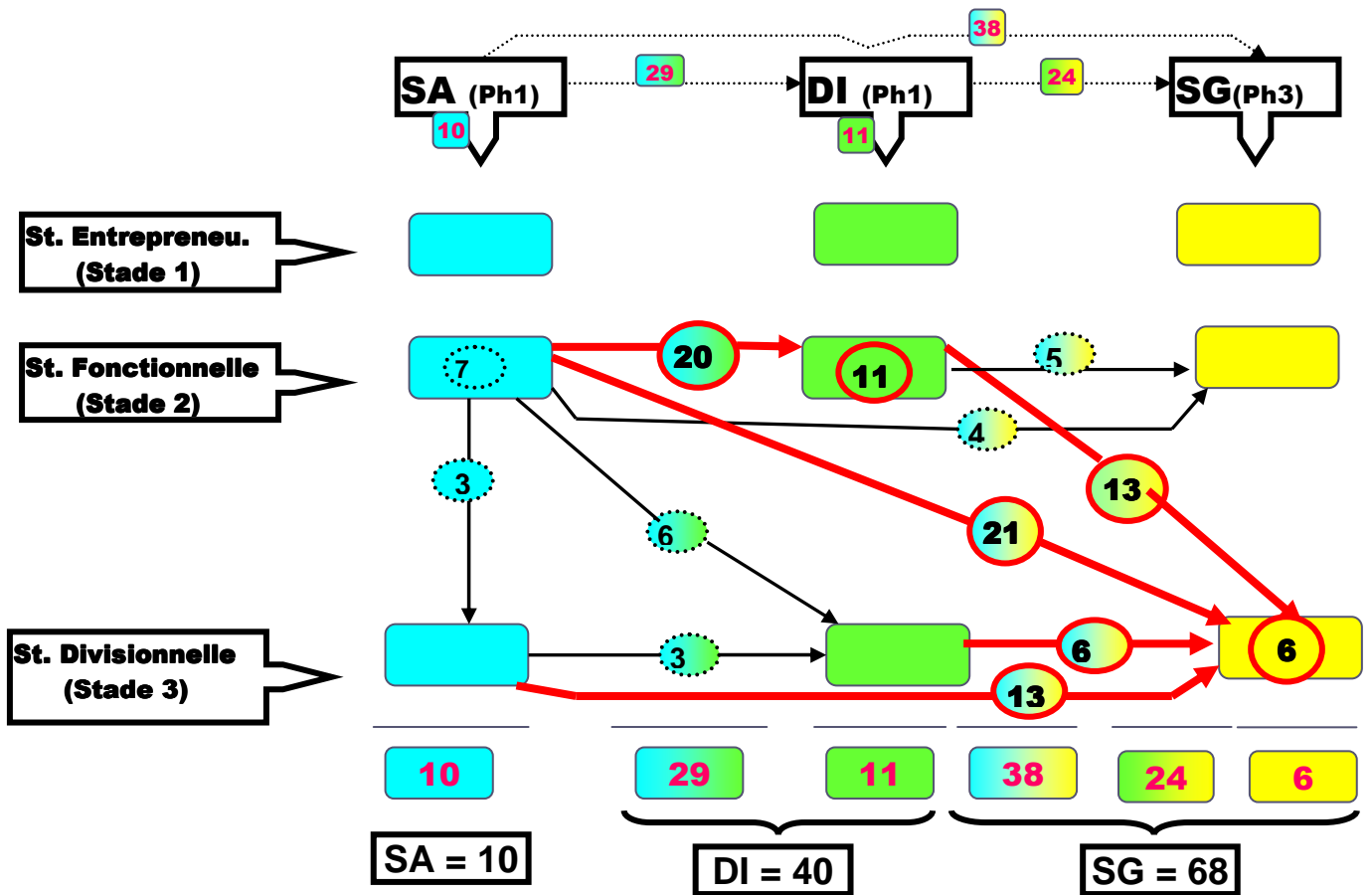
4.3.1. Analyse descriptive

Le but ici est de décrire l'évolution des structures de l'organisation qu'ont connu les entreprises françaises au cours de leur expansion au Maroc. Ce processus est étroitement parallèle au développement de structures qui accompagne généralement l'expansion et la diversification de l'entreprise sur le sol national.

Tableau 7-67: tableau croisé de changement de la SO de la maison-mère (CHG_SMM : stades) par rapport aux étapes de l'ESO des filiales (CHG_OF : phases)

		Etapes de l'évolution organisationnelle des filiales (CH_SMM=phases)						Total
		SA	DI	SG	SA--->DI	DI--->SG	SA--->DI--->SG	
Changement de la structure de la maison-mère (CH_OF=stades)	SF	7	11		20	5	4	47
	SD			6	3	6	13	28
	SF==>SD	3			6	13	21	43
Total		10	11	6	29	24	38	118

Figure 7-8 Matrice de l'évolution internationale de l'organisation des FMN



Les numéros figurants au milieu des flèches indiquent le nombre d'entreprises sur les 118 étudiées qui avaient modifié leurs structures. Les flèches en gras indiquent la validation de l'hypothèse.

La figure 7-8 sous forme de matrice en trois phases a été suivie par la plupart des entreprises sur lesquelles a porté cette étude. La nature exacte des changements de structure qu'elles ont adopté a, toutefois, dépendu d'une synchronisation des changements effectués sur le territoire national avec ce qui s'est passé à l'étranger. La plupart des sociétés ont suivi une des trois grandes lignes d'évolution de structure :

a) Structure autonome (Phase1)

- ou bien elles ont ajouté une structure autonome à une structure nationale du deuxième stade, (7 unités sur 10 soit 70%)
- ou bien elles sont passées d'une structure fonctionnelle du deuxième stade à une structure divisionnelle du troisième stade pour leur exploitation nationale avant d'y ajouter une structure autonome (3 unités sur 10 soit 30%)

b) Division internationale (Phase2)

- **ou bien elles ont ajouté une division internationale à une structure nationale du deuxième stade (31 unités sur 40 soit 77,5%)**
- ou bien elles sont passées d'une structure fonctionnelle du deuxième stade à une structure divisionnelle du troisième stade pour leur exploitation nationale avant d'y ajouter une division internationale (6 unités sur 40 soit 15%)
- ou bien elles ont ajouté une division internationale à une structure nationale du troisième stade (3 unités sur 40 soit 7,5%)

40 sur 118 filiales de notre échantillon ont une organisation de 2eme phase (DI).

31 filiales sur 40 ont créé une division internationale, alors qu'elles présentaient encore une structure du deuxième stade sur le territoire national, et seulement 9 sur 40 le firent peu après avoir adopté une structure du troisième stade.

Il est possible de rattacher une division internationale à une structure divisionnelle du troisième stade (22,5%) aussi bien qu'à une structure de départements fonctionnels du deuxième stade (77,5%). Une réaction à des pressions exercées en faveur d'une expansion à l'étranger n'est pas limitée aux entreprises présentant une structure du deuxième stade.

c) Structure globale (Phase3)

- **ou bien elles sont passées d'une structure fonctionnelle du deuxième stade à une structure divisionnelle du troisième stade pour leur exploitation nationale avant d'y ajouter une structure globale (34 unités sur 68 soit 50%)**
- **ou bien elles ont ajouté une structure globale à une structure nationale du troisième stade, (25 unités sur 68 soit 36,7%)**
- ou bien elles ont ajouté une structure globale à une structure nationale du deuxième stade, (9 unités sur 68 soit 13,3%)

68 sur 118 filiales de notre échantillon ont une organisation de 3eme phase (SG).

Toutefois, pour la majorité d'entre elles, la création d'une structure globale chargée de contrôler les filiales étrangères autonomes fut différée jusqu'à l'adoption d'une structure du troisième stade pour l'exploitation nationale. L'établissement d'une structure

du troisième stade représente un investissement important en un système de traitement de l'information et une direction générale professionnelle.

9 entreprises sur 68 ont créé une structure globale, alors qu'elles présentaient encore une structure du deuxième stade sur le territoire national, et 59 sur 68 le firent peu après avoir adopté une structure du troisième stade.

Conclusion

Les évolutions en gras sont retenues pour notre hypothèse 2. La figure présente donc l'ossature d'une :

- structure du premier stade ne comprenant pas une structure autonome, (0%)
- structure du **deuxième stade** comprenant une **division internationale** (77,5%)
- structure du **troisième stade** comprenant une **structure globale** (86,7%)

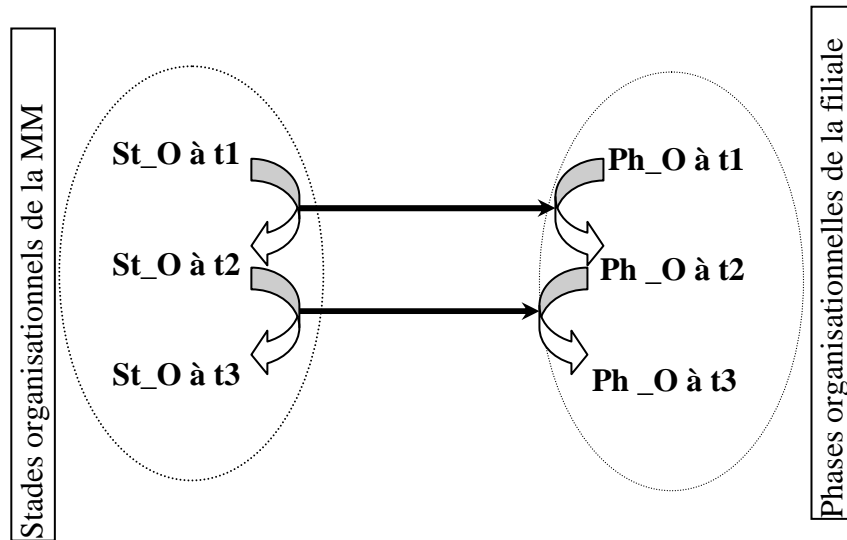
4.3.2. Test de Wilcoxon

On veut tester l'effet des entreprises de l'échantillon à la fois sur les stades organisationnels et sur les phases organisationnelles entre 3 périodes. Chaque entreprise obtient ainsi un score compris entre 1 et 3. On ne peut pas affirmer que les différences observées entre les scores sont numériquement exactes (on ne peut pas dire qu'un score de 2 est le double d'un score de 1, ni que la différence entre 3 et 1 est exactement le double de la différence entre 2 et 1). Cependant, on pense que les scores sont suffisamment précis pour qu'il puisse les ranger selon leur valeur absolue.

Pour tester l'effet miroir de la phase organisationnelle sur les stades des SO, on utilise 3 échantillons différents des 3 phases organisationnelles (SA, DI et SG) à t3 pour savoir comment elles ont évolué par rapport aux stades organisationnelles (SE, SF et SD) à t3. L'affectation ne se faisant pas au hasard. A la fin de t3, on estime la compréhension de l'évolution de chacune des phases organisationnelles. Donc ce qui nous intéresse ce sont des ex aequo.

Lorsque deux observations du même groupe ont des valeurs égales, la valeur ex-aequo est affectée. L'hypothèse à tester est bien que cet effet ne soit pas souvent négligeable. L'hypothèse nulle est qu'il n'y a pas de différence entre l'évolution des phases organisationnelles des filiales des FMN et les stades des structures organisationnelles de leur maison-mère. (Pas d'effet miroir)

Figure 7-9 : Evolution de l'organisation dans le temps



Nous coderons les phases organisationnelles à chaque (t) de la même façon que pour l'hypothèse 1.

Nous coderons aussi les stades des structures organisationnelles à chaque (t) de façon que chaque stade diffère des autres de façon à pouvoir les ranger de la plus petite à la plus grande :

1= SE (Structure entrepreneuriale)

2= SF (Structure fonctionnelle)

3= SD (Structure divisionnelle)

d_i = différence entre chaque paire, représentant la différence entre les scores appariés obtenus lors des deux traitements. Chaque paire a un d_i .

Ranger tous les d_i sans tenir compte de son signe. Dans ce cas, lorsque l'on range les d_i , un d_i de -1 est affecté d'un rang inférieur à celui d'un d_i de -2. Puis réaffecter à chaque rang le signe de la différence.

Si par exemple les traitements A et B sont équivalents, donc si H_0 est vraie, la somme des rangs ayant un signe positif et celle des rangs ayant un signe négatif devraient être à peu près égales. Mais si la somme des rangs de signes positifs est très différente de celle des rangs de signes négatifs, nous en déduisons que le traitement A diffère du traitement B, et rejèterons l'hypothèse nulle. Donc, il y a rejet d' H_0 que la somme des rangs de signe négatif ou que celle des rangs de signe positif soit faible.

Il est possible que les deux scores d'une quelconque paire soient égaux. Il n'y a pas de différence observée entre les deux traitements pour cette paire ($d = 0$). De telles paires sont abandonnées. N est alors égal au nombre de paires dont la différence entre les traitements n'est pas nulle, Mais deux ou plus des différences observées entre paire peuvent être égales entre elles. On donne alors le même rang à ces valeurs liées. Le rang affecté est la moyenne des rangs qu'auraient eu les diverses valeurs si elles avaient différencées. Ainsi, trois des paires observées présentent les différences suivantes : -1, -1 et +1. Chaque paire aura le rang 2, car $(1 + 2 + 3) / 3 = 2$. La différence suivante aura alors le rang 4, puisque les rangs 1, 2, et 3 ont déjà été utilisé.

- **Hypothèse H0 testée** : les deux échantillons « ne diffèrent pas » dans le sens où « la somme des rangs conduisant à des différences positives est identique à celle conduisant à des différences négatives ».
- **Hypothèse alternative H1** : les deux échantillons « diffèrent » dans le sens où « la somme des rangs conduisant à des différences positives est différente de celle conduisant à des différences négatives ».

Au couple (x, y) on associe la valeur absolue de la différence $d_i = x_i - y_i$, on ne conserve que le nombre N de différences non nulles ($d_i \neq 0$). Les d_i différences $|d_i|$ sont ensuite classées par ordre croissant de leurs valeurs absolues et un rang leur est affecté. Les sommes des rangs des différences de type positif (w_+) et celle de type négatif (w_-) sont calculées. Le test est basé sur la variable aléatoire W de Wilcoxon associée à la réalisation $w = \min(w_+, w_-)$.

Règle de décision unilatérale à α :

- pour $N > 25$: on utilise une approximation de la loi de W par la loi normale (cette approximation est bonne même dans le cas de petits échantillons). Lorsque N est supérieur à 25, il peut être démontré que la somme des rangs T est pratiquement normale et que l'on peut calculer :

$$Z = (\sum R_{(-)} - (N(N+1)/4)) / \sqrt{N(N+1)(2N+1)/24}$$

(avec $\sum R_{(-)}$ = Somme des rangs négatifs)

Application

Tableau 7-68: Effectifs de changement des 3 phases organisationnelles entre t1 et t3

Effectif	t1	t2	t3
SA	77	10	10
DI	35	102	40
SG	6	6	68
Total	118	118	118

Tableau 7-69: Résultat du test de Wilcoxon de l'effet miroir sur les 3 phases organisationnelles

Rangs		N	Rang moyen	Somme des rangs
SA St(t3) - Ph(t3)	Rangs négatifs	0(a)	,00	,00
	Rangs positifs	10(b)	5,50	55,00
	Ex aequo	0(c)		
	Total	10		
DI St(t3) - Ph(t3)	Rangs négatifs	0(a)	,00	,00
	Rangs positifs	9(b)	5,00	45,00
	Ex aequo	31(c)		
	Total	40		
SG St(t3) - Ph(t3)	Rangs négatifs	9(a)	5,00	45,00
	Rangs positifs	0(b)	,00	,00
	Ex aequo	59(c)		
	Total	68		
a St(t3) < Ph(t3) b St(t3) > Ph(t3) c Ph(t3) = St(t3)				

Tableau 7-70: Résultat des probabilités du test de Wilcoxon de l'effet miroir sur les 3 phases organisationnelles

Test(c)	SA St(t3) - Ph(t3)	DI St(t3) - Ph(t3)	SG St(t3) - Ph(t3)
Z	-2,919(a)	-3,000(a)	-3,000(b)
Signification asymptotique (bilatérale)	,004	,003	,003
(a) Basée sur les rangs négatifs. (b) Basée sur les rangs positifs. (c) Test de Wilcoxon			

$$\begin{aligned}
 \text{(a) } Z &= (\sum R(-) - (N(N+1)/4)) / \sqrt{N(N+1)(2N+1)/24} \\
 &= (0 - (10*11/4)) / \sqrt{((10*11*21)/24)} \\
 &= -2.919
 \end{aligned}$$

Interprétation des résultats

Notre théorie de recherche pour la phase 3 (SG), nous conduit à supposer que deux groupes spécifiques des phases et des stades d'organisation ne diffèrent pas par le temps d'évolution des organisations. Cette prédiction sera notre hypothèse de recherche. Pour tester cette hypothèse de recherche, nous la formulons en hypothèse alternative H1

On rejette alors l'hypothèse H0 puisque les deux échantillons « diffèrent » dans le sens où « la somme des rangs conduisant à des différences positives est différente de celle conduisant à des différences négatives » $\rightarrow \sum R_{(-)} \neq \sum R_{(+)}$

La signification est de 0,03 cette valeur correspond à la probabilité de se tromper en rejetant l'hypothèse nulle. Donc, il existe bien une différence significative entre les structures organisationnelles de la maison-mère et les phases organisationnelles de la filiale. En effet, dans le tableau 7-62, 68 filiales sur 118 ont une organisation de 3eme phase (N=68).

Le test de Wilcoxon (tableau 7-69) montre qu'il n'y a pas de différence observée entre les traitements pour 59 paires sur 68 (Ex-equu = 59).

59 entreprises sur 68 (86,7%) ont créé une structure globale peu après avoir adopté une structure du troisième stade sur le territoire national. $\rightarrow Ph(t3) = St(t3)$

Le nombre de rangs négatifs est de 9 c'est à dire que 9 entreprises sur 68 ont créé une structure globale, alors qu'elles présentaient encore une structure du deuxième stade sur le territoire national $\rightarrow St(t3) < Ph(t3)$ (a)

A l'issue de ces différents tests, on constate une confirmation de l'analyse descriptive.

H4-3: Il existe un effet miroir entre l'évolution des phases organisationnelles des filiales des FMN et les stades structurelles de la maison-mère mais seulement pour les deux dernières lignes d'évolution

5. SYNTHÈSE, DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

L'évolution des structures d'organisation pour gérer les activités au Maroc de firmes françaises a suivi trois étapes distinctes (SA, DI et SG). L'analyse des résultats montre que ces étapes des structures organisationnelles s'enchaînent dans un ordre de succession (**Hypothèse 1**). La suppression d'une structure fait passer une unité d'une phase à la suivante sans faire marche arrière. A cela, plusieurs études ont été avancées par

les auteurs qui ont travaillé sur les stratégies des FMN dans les pays en développement (J.M. Stopford, L.T. Wells et Delapierre)⁴⁴⁸. Cette évolution s'explique en fonction de deux facteurs contextuels :

- Les relations directes entre l'évolution des phases organisationnelles et la taille de la filiale (**Hypothèse 2-1**).
- Les relations directes entre l'évolution des phases organisationnelles et l'âge de la filiale (**Hypothèse 2-2**).

En effet, les résultats tentent de lier la taille et l'âge à l'évolution de l'organisation. Naturellement, l'échantillon est trop faible pour avoir valeur de dogme, mais les tendances qu'il fait ressortir ont été confirmées dans des vérifications empiriques sur d'autres entreprises. Ainsi, les sociétés du type SA ont tendance à être de petite dimension, mais à croître rapidement. Les sociétés du type SG sont très importantes. Ces filiales prennent une importance croissante. Elles correspondent à une part croissante du chiffre d'affaires du groupe. Leur croissance propre en fait des entreprises d'une certaine taille. Les difficultés de gestion de ces relais comme l'ample des capitaux risqués poussent la maison-mère à organiser un meilleur contrôle de leurs opérations.

Il est à noter également que les filiales des FMN françaises au Maroc connaissent une transformation particulièrement rapide de leurs structures par rapport à leur ancienneté. Les implantations récentes commencent toujours par une structure simple et autonome.

La succession des phases organisationnelles ne manifeste pas à nos yeux un phénomène de croissance organique de la firme. Elle renvoie à des stratégies d'expansion. La stratégie choisie par l'entreprise multinationale a été étroitement liée à la conception de l'organisation et au mode de participation des filiales établi afin de la mettre en oeuvre. Une fois créée, la structure exerce très certainement une influence sur le choix de la stratégie de localisation de l'entreprise multinationale. La relation existante entre la l'organisation et stratégie n'est pas aussi simple qu'on le pense souvent : la structure est d'abord déterminée, puis une stratégie est créée pour la mettre en oeuvre.

Nous nous sommes aperçut qu'il existe un lien étroit entre la structure et la stratégie (**Hypothèse 3**) quelle que soit la branche de l'industrie à laquelle appartienne l'entreprise. En effet, Les premières unités avec les structures autonome, lors de leur installation s'appuie sur une première stratégie sur le marché par le canal des exportations (filiale-

⁴⁴⁸ Stopford et Wells, (1972), op. cit.; C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

relais ou stratégie horizontale). Cette stratégie n'exige pas l'évolution des structures organisationnelles mais elle encourage la filiale pour une première tentation de diversification. La filiale intervient donc pour adapter le marché local, afin d'en élargir sa part des produits en provenance de la maison-mère. Elle peut également être obligée de produire (filiale-atelier ou stratégie verticale) localement dans la mesure où leurs structures évoluent. Cependant, une troisième forme de stratégie correspond à un mélange entre les deux principes précédents (stratégie globale). Cette nouvelle perspective est généralement à l'origine d'une planification et de mécanisme de contrôle plus complet qui s'appuie sur les structures en phase finale. Certaines filiales ont continué de suivre une stratégie simple, même en poursuivant le développement de leurs structures organisationnelles. Ces firmes ont dû adapter leurs procédures de gestion de façon à traiter les problèmes liés à l'accroissement de leur dimension et à maintenir un contrôle sur leurs filiales étrangères.

Il faut apporter une simplification de ce que nous appelons structure et stratégie si l'on veut faire des comparaisons de mode relation entre la maison-mère et la filiale. Cette relation peut être exprimée sous la forme d'un nombre considérable de variables de contrôle (**hypothèse 4**), beaucoup d'entre elles étant propres à la gestion des ressources humaines (communication, expatriation des cadres, effet miroir des structures...etc.). En effet, la maison-mère entend maintenir une liaison très étroite avec les filiales dont la structure évolue et préfère y installer des cadres formés en son sein, connaissant parfaitement ses méthodes de gestion, principalement dans les services extrêmement importants (**hypothèse 4-2**). Cette liaison se traduit par un resserrement du réseau des communications (**hypothèse 4-1**) entre la maison-mère et ses implantations à l'étranger que les filiales ne disposent plus d'une large autonomie vis-à-vis du groupe. Les mouvements d'input sont dirigés de la maison-mère vers la filiale (technologie, encadrement permettent la transmission des options stratégiques du groupe jusqu'à ses échelons les plus éloignés). La place de la filiale dans la stratégie du groupe, comme filiale d'appui, permet à la maison-mère de définir la stratégie de la filiale par son comportement même. Les liens techniques servent de support aux principales options stratégiques de la maison-mère qui n'ont pas alors besoin d'être relayées par des circuits d'information et de décision spécifiques.

Cette volonté de resserrement du contrôle ne peut être entièrement renvoyée à un engorgement des canaux d'information liant le P.D.G. du centre à ses filiales engagées dans des opérations de complexité croissante.

L'analyse de ces typologies a été poursuivie avec l'analyse non paramétrique (analyse de variance) entre chaque typologie et toutes les relations qu'on a évoqué dans cette conclusion. En comparant chaque étape de l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN de notre échantillon et chaque facteur, nous trouvons plusieurs relations significatives. Le tableau 7-71 ci-dessous regroupe des résultats assez variés du croisement de l'évolution de trois phases organisationnelles et des différents facteurs. Il se révèle que :

Une structure qui s'enchaîne dans un ordre de succession (SA →DI→SG), détermine la performance d'une stratégie globale, en favorisant particulièrement l'intégration et le contrôle de la maison-mère.

Tableau 5-71 : Tabulation de la typologie de l'évolution des structures organisationnelles sur les variables explicatives (stratégie de localisation et contrôle de la maison-mère)

	Evolution des Structures organisationnelles des FFM					
	SA	→	DI	→	SG	SA→DI→SG
Stratégiques d'expansion						
S. horizontale	F	F	F	f	N	f
S. verticale	N	f	N	M	F	M
S. globale	N	N	N	M	N	F
Communication						
MM/Filiale	f	f	M	M	F	F
A l'intérieur de la filiale	F	F	M	M	f	f
Expatriation						
RD	f	f	M	F	F	F
RH	f	f	M	F	F	F
PUB	f	f	M	F	F	F
Effet miroir des SO	N	N	M	M	F	F

F= Fort M= Moyen f= faible N=Nul

CHAPITRE 8
L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES
STRUCTURES ORGANISATIONNELLES SUR
LES STRATEGIES DE LOCALISATION ET LES
RELATIONS FILIALE-MAISON-MERE

Nous avons présenté au chapitre précédent les résultats des différentes analyses statistiques. Ils confirment de nombreuses hypothèses émises. C'est à ce chapitre que revient la responsabilité d'analyser ces résultats, de leur donner un sens et surtout de dégager des perspectives théoriques pour une compréhension beaucoup plus approfondie de l'évolution des structures organisationnelles en rapport avec la stratégie d'expansion des filiales des firmes multinationales. Dans cette optique, les conclusions, résultant de nos analyses statistiques, de même que les enseignements tirés de la recherche qualitative exploratoire, devraient constituer les principaux leviers sur lesquels s'articuleront nos commentaires.

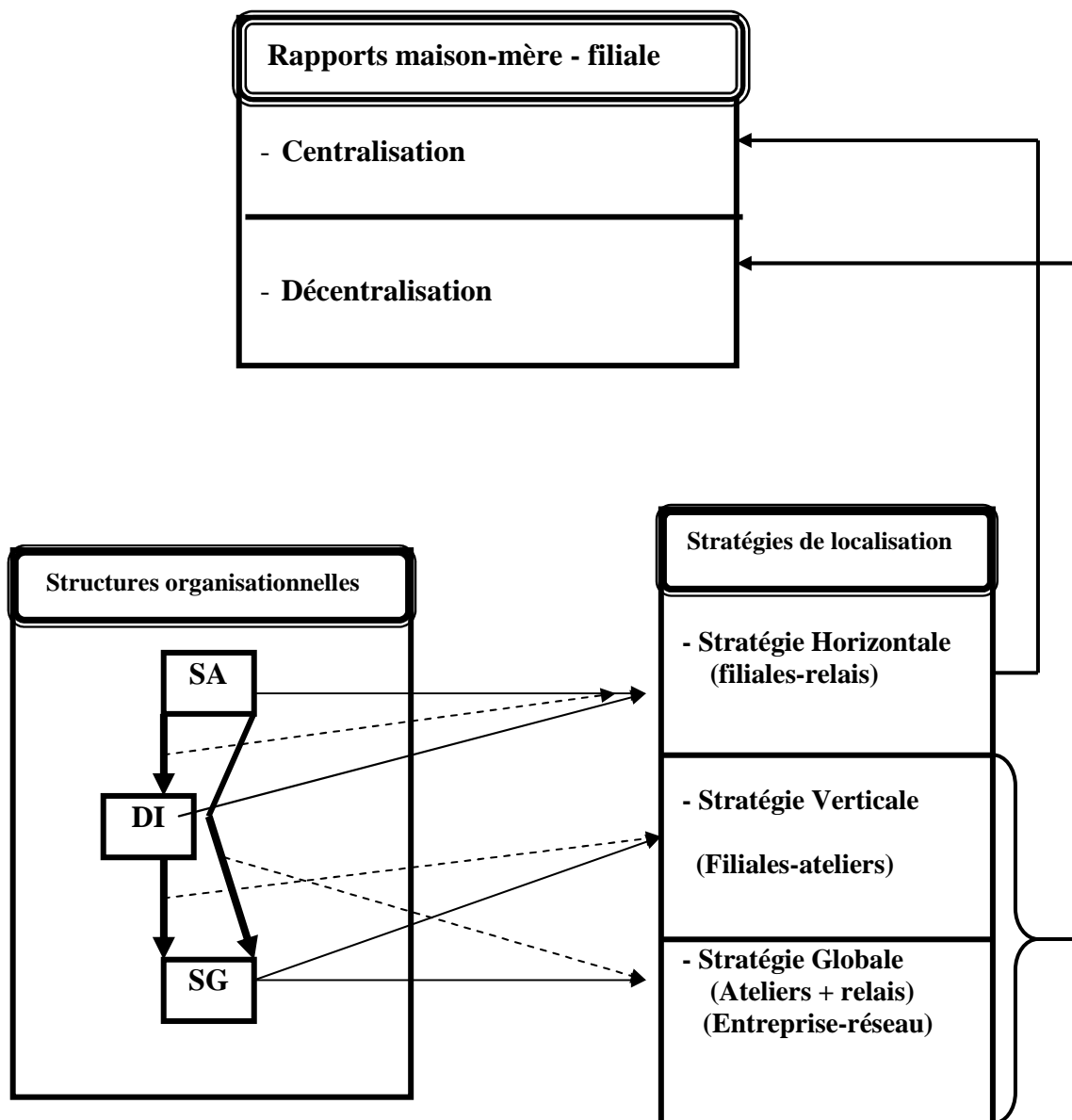
La stratégie des entreprises suit un processus identique que les structures. L'évolution relative de la structure et de la stratégie se fait souvent par à-coups, car la direction ne reconnaît pas toujours le besoin de changer, jusqu'à ce que des difficultés opérationnelles se posent. Cependant, à long terme, les entreprises ont tendance à réduire les déséquilibres que ces à-coups introduisent dans l'organisation. Ce chapitre porte essentiellement sur les associations qui existent entre la structure et la stratégie.

Le premier objectif de la filiale étrangère est de soutenir la production de la maison-mère.

La première phase de l'évolution des structures organisationnelles concerne le passage d'une structure autonome à une division internationale. Elle constitue la première tentative de l'évolution véritable dans un univers inconnu. Cette phase traduit un changement dans les stratégies de localisation et amène à une stratégie de substitution aux exportations (section 1).

Le passage du stade de la division internationale à l'intégration mondiale des activités de la firme (deuxième phase de l'évolution) traduit la disparition de la dichotomie domestique - étranger au profit d'une conception globale du groupe et de ses intérêts. Cette mutation donne lieu à une stratégie globale (section 2) qui exige au préalable l'adoption d'un nouveau type d'organigramme et pour son application efficace des procédures de contrôle. Les rapports de contrôle et de pouvoir (section 3) qui se développent entre le siège et la filiale seront considérés en fonction de la structure et de la stratégie d'expansion de la filiale. La figure 8-1 présente le modèle des résultats qui décrit les relations entre l'évolution des structures organisationnelles, les stratégies de localisation et les rapports maison-mère - filiale

Figure 8-1: Modèle des résultats



1. L'IMPACT DE LA PREMIERE PHASE DE L'EVOLUTION DES SO SUR LA STRATEGIE HORIZONTALE (FILIALE-RELAIS)

1.1. L'autonomie des filiales

On peut considérer que cette période initiale d'autonomie des filiales étrangères est, en fait, la première phase du développement des activités de l'entreprise à l'étranger.

L'autonomie initialement accordée aux responsables des filiales étrangères est le résultat d'une combinaison de facteurs. En effet, les premiers investissements à l'étranger sont peu importants et ne menacent en aucun cas la réussite de l'entreprise. On les

considère souvent comme un jeu, les dirigeants du siège social ont rarement une idée claire des critères qu'il convient d'appliquer aux nouvelles opérations.

Dans cette phase, la filiale est étroitement tenue en lisière par sa maison-mère. L'organisation de la firme porte la marque profonde d'une telle stratégie. A l'origine, les filiales étrangères sont le plus souvent directement placées sous l'autorité du président ou du directeur général du groupe. Cette position des filiales étrangères, très peu nombreuses à ce stade, reproduit celle qu'elles occupent dans la stratégie du groupe. Elles fonctionnent loin de la maison-mère dans un environnement social, linguistique et légal différent de celui de la maison-mère. Elles représentent donc un risque élevé que le président a souvent décidé d'assumer seul.

A ce stade, la filiale commercialise à une large part de la gamme de produits de la maison-mère, à partir d'importations en provenance de celle-ci. Par ailleurs, elle commence la production sur place de certains des articles de cette gamme en fonction de l'importance de la demande locale. Ses produits correspondent à ceux de la maison-mère, avec parfois quelques adaptations mineures. La filiale locale va procéder à quelques transformations qui adapteront le produit de la maison-mère pour son emploi local.

Les relations entre la maison-mère et la filiale consistent donc, d'une part, en un flux important de produits et de directives techniques en provenance de la maison-mère et, dans l'autre sens, en rapports d'activités directement envoyés au président du groupe. Les relations purement hiérarchiques sont relativement tenues. Le responsable de la filiale vient régulièrement présenter son rapport au président du groupe. Le temps que ce dernier peut y consacrer, compte tenu de ses autres responsabilités, est nécessairement limité. Il va le plus souvent utiliser des critères très généraux pour apprécier la gestion des filiales. Son souci majeur sera la rentabilité de la filiale prise individuellement.

Le comportement du groupe vis-à-vis des nouvelles implantations à l'étranger correspond à la volonté de minimiser le risque. Le fait que les filiales soient placées sous la responsabilité directe du président représente la volonté qu'a celui-ci de les suivre au plus près. Par ailleurs, une part non négligeable du chiffre d'affaires des filiales provient en fait de la revente de produits fournis par la maison-mère. Cette dernière peut alors, si elle le désire, se protéger en prélevant son profit au moment des opérations de vente à la filiale, sans attendre qu'il apparaisse au niveau des dividendes.

Les activités de la filiale, enfin, reproduisent fidèlement une partie des activités de la maison-mère; elles ne demandent pas l'introduction de techniques que le groupe ne maîtrise déjà sur son marché principal.

Le premier stade de l'expansion à l'étranger, par conséquent, est susceptible d'ouvrir la voie à la seconde étape au cours de laquelle le contrôle par la maison-mère est introduit.

1.2. Le développement des filiales amène à créer la division internationale (SA → DI)

Le développement des implantations à l'étranger va poser au groupe des problèmes d'organisation auxquels il va faire face par une modification de ses structures. D'une part, le nombre des filiales à l'étranger augmente et, avec lui, le nombre des environnements nationaux dans lesquels opère le groupe. D'autre part, les filiales poursuivent leur croissance et développent la gamme de leur production. Le groupe doit alors assurer le contrôle d'un nombre plus important de firmes à l'étranger et leur apporter une aide de plus en plus diversifiée tant sur le plan technique que sur celui de la gestion proprement dite. Le président du groupe ne peut plus désormais assurer à lui seul une telle tâche. L'entreprise multinationale répond à ces problèmes, nés de sa propre croissance, en plaçant ses implantations étrangères sous la responsabilité d'une division spécifique, la division internationale.

Les vastes structures parvenues à la deuxième étape dans notre échantillon sont relativement nombreuses (35%) et surtout dans le secteur du textile, par exemple, où le rythme d'évolution des marchés et de la technologie est lent. Quelques firmes, même, sautèrent entièrement la première étape d'expansion non coordonnée, et investirent sur une seule personne en la responsabilisant sur la percée à l'étranger. De tels hommes ont été normalement recrutés après avoir acquis une expérience internationale dans d'autres firmes.

La fonction de la division internationale consiste principalement à coordonner les activités des filiales avec celles de la maison-mère. Le groupe a pris conscience d'un certain nombre de problèmes spécifiques que pose son fonctionnement dans des environnements nationaux différenciés. Il commence à former en son sein des spécialistes des questions internationales. Ces spécialistes seront regroupés dans la division internationale où ils pourront mettre leurs compétences au service de la gestion des filiales.

Par ailleurs, le développement des activités de production à l'étranger provoque une importante demande d'assistance technique à la maison-mère, de la part des filiales. De nouvelles unités sont créées, des activités sont ajoutées aux unités déjà existantes. La division internationale intervient ici comme une plaque tournante entre les filiales étrangères et les départements techniques du groupe dans son pays d'origine. Elle identifie l'interlocuteur adéquat, au sein de la maison-mère, en fonction de la question posée par la filiale.

Avec la création de la division internationale, de nouvelles formes de standardisation sont introduites dans les opérations de la firme multinationale. A l'époque des relations mères-filles, la standardisation touchait presque uniquement les activités de production. Les produits de la filiale ne se différenciaient que très faiblement de ceux de la maison-mère. La division internationale marque l'introduction de méthodes de gestion communes à toutes les filiales, permettant ainsi une analyse plus systématique de leurs performances comparées.

A ce stade, la FMN est constituée d'un ensemble de firmes nationales, opérant dans des pays différents, sous la responsabilité d'une maison-mère. Chacune représente le relais de la maison-mère sur son marché national. Les liens qui forment la trame même de la firme multinationale sont alors des flux de produits, d'instructions, de capitaux et de rapports circulant entre chacune des filiales et la maison-mère. Le groupe a un centre, la maison-mère, d'où partent un certain nombre de rayons, chacun relié à une filiale à l'étranger. L'entreprise se multinationalise en quelque sorte par prolifération, en envoyant à l'étranger des filiales-relais, en contact bilatéral avec elle ; chacun des marchés conservant son individualité.

La création de la division internationale correspond au désir, et à la nécessité, de mieux coordonner les opérations des filiales avec celles de la maison-mère.

La réaction organisationnelle type à la nécessité ressentie d'un contrôle est de mettre toutes les filiales étrangères dans une division unique, appelée normalement division internationale. L'unique cadre supérieur qui a la responsabilité du rendement de cette division est également investi de la responsabilité supplémentaire de mettre en œuvre le système de contrôle approprié.

La division internationale est au même niveau d'organisation que les divisions nationales « effet miroir »; mais n'a pas leur autonomie. Elle dépend de la coopération et

de l'assistance des divisions de produits, et est par conséquent dans une situation qui peut engendrer facilement des conflits et des tensions organisationnelles. Les dirigeants de la division par produit qui sont évalués sur les résultats de leurs propres bénéfices nationaux, ont tendance à ne pas fournir les services qui sont dans l'intérêt de la firme dans son ensemble, laissant les dirigeants internationaux se débrouiller par eux-mêmes. Tandis que la division internationale compte seulement une petite proportion de l'affaire ; le coût de ces réponses naturelles (aux demandes de services) est habituellement largement compensé par les avantages dérivant de l'existence d'un centre d'expertise internationale pouvant fournir aux filiales étrangères les apports nécessaires qui autrement ne seraient pas accessibles.

Aucune société étudiée n'a surmonté ce problème, en supprimant leur division internationale, ou du moins, en la réduisant à une petite organisation de liaison principalement pour l'exportation (DI→SA).

La division internationale a souvent une organisation plus complexe que celle de la structure autonome. Il peut y avoir, par exemple, des sous divisions de produits qui ont, également, des opérations à l'étranger sous leur contrôle direct. Il s'ensuit que ce type de filiale peut développer une « distance organisationnelle » considérable. Il peut y avoir plusieurs échelons entre l'opération locale et la direction générale de la société. Cela conduira à la décentralisation qu'on décrira dans la dernière section, encore que ce puisse être modifié lorsque l'organisation, à tous les échelons, dirigée par une seule personne et qu'il n'y a pas un organigramme fonctionnel complet.

Aussi, le bloc de communications se produira vraisemblablement entre le siège et les filiales ; là où le lien dépend d'une seule personne, à laquelle une ou plusieurs filiales doit rendre compte. Ce lien peut devenir très fort. Dans ces circonstances, la filiale étrangère peut considérer qu'elle a tous les inconvénients d'une société internationale, tels que la lenteur des décisions, et aucun des avantages. Elle ne peut se tourner nulle part. L'autre difficulté caractéristique de ce type de société est le gaspillage des ressources possible qu'implique l'établissement de plus d'une organisation dans un pays étranger donné.

L'apparition de la division internationale traduit un changement dans les fondements de la stratégie de la firme multinationale. Le marché reste aussi l'élément moteur des implantations. La filiale étrangère effectue sur les lieux de commercialisation

une partie des opérations de la maison-mère, dont elle constitue une réplique à l'étranger. La filiale est une extension de la maison-mère sur les marchés extérieurs, c'est pourquoi nous avons choisi de l'appeler une filiale-relais.

1.3. La première phase de l'évolution des SO exige une stratégie de substitution aux exportations

L'expansion initiale des firmes à l'étranger a été bien décrite par d'autres (Delapierre)⁴⁴⁹. La toute première pénétration sur les marchés étrangers par des exportations précède en général l'investissement sur des marchés d'exportation.

L'analyse des motivations des premières implantations à l'étranger des firmes multinationales aujourd'hui a fait ressortir la primauté de la contrainte commerciale. L'entreprise, encore au stade national, tente de défendre ses débouchés à l'étranger. Les seules exportations se révèlent impuissantes à assurer la croissance de sa part des marchés étrangers; l'entreprise décide alors de produire directement sur place par le marché local. Deux remarques s'imposent à ce stade :

- Après une première période de développement à l'étranger des entreprises à la recherche de ressources naturelles — minérales et agricoles — on voit émerger des FMN manufacturières. Cette étape est caractérisée, au plan du mouvement des investissements directs, par un double glissement. D'une part, les investissements à l'étranger s'orientent des pays développés vers les PVD. Ils manifestent parallèlement un renforcement de la part des industries manufacturières par rapport à celle des industries extractives. Les nouvelles filiales ont pour mission de porter la concurrence sur les marchés d'exportation, contre les entreprises locales. Le motif premier de l'investissement est le marché.
- La deuxième remarque concerne l'effet que l'organisation de la firme exerce sur sa stratégie. L'étape qui précède l'implantation directe est généralement l'exportation. L'entreprise est amenée à prendre la décision d'investir par la constatation que les exportations ne lui permettent plus d'atteindre ses objectifs. La stratégie d'exportation devenue inefficace, il devient nécessaire de lui en substituer une nouvelle : la production directement sur le lieu de commercialisation. Le problème est analysé comme un problème commercial, au niveau de l'entreprise individuelle, en grande partie du fait qu'il est posé en termes commerciaux, tenant à l'organisation même des

⁴⁴⁹ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

activités étrangères de la firme. Les résultats du département ventes à l'étranger s'avèrent insuffisants, le problème est d'améliorer les ventes à l'étranger. Il est donc très classiquement traité par le rapprochement des unités de production des marchés finaux. L'implantation de filiales de production à l'étranger correspond fondamentalement à une stratégie de poursuite des exportations par d'autres moyens.

Marquée par cette optique principalement commerciale, la stratégie de la FMN apparaît fondée sur une conception dualiste de ses activités. Elle distingue nettement entre ce qui est domestique, les opérations de la maison-mère, et ce qui est étranger, les filiales. Le monde est partagé en deux parties inégales : le marché national, et tout ce qui est en dehors de lui. En général stratégie de l'entreprise est établie à partir de sa situation dans un marché national, les contraintes étrangères demeurent dans une position subalterne.

2. L'IMPACT DE LA DEUXIEME PHASE DE L'EVOLUTION DES SO SUR LA STRATEGIE GLOBALE

A partir des années soixante dix, on assiste à l'apparition d'une nouvelle forme d'organisation des entreprises multinationales, conduisant à la constitution d'un système intégré à l'échelle internationale. La firme abandonne sa conception fondée sur la division de ses activités entre son territoire national et l'extérieur, pour une conception globale intégrant l'ensemble de ses opérations. De nombreux chefs d'entreprise vont exprimer cette nouvelle orientation en disant « le monde est notre marché ».

Le système de l'économie mondiale est à cette époque en cours de transformation. De nombreux pays non industrialisés ont accédé à l'indépendance. D'autres, analysent les résultats limités des politiques d'industrialisation fondées sur la substitution des productions locales aux importations. L'évolution des techniques de production se traduit par le développement des processus automatisés qui permettent le recours à une main-d'oeuvre moins qualifiée. Tous ces éléments, - intervention accrue des gouvernements des pays en voie de développement pour promouvoir des politiques d'industrialisation et l'apparition de techniques nouvelles - constituent des leviers puissants qui incitent les FMN à implanter des unités de production dans les PVD. Par ailleurs, la formation du Marché commun européen rend désormais possible la libre circulation des marchandises sur un vaste marché. Enfin, dans une période de développement rapide des implantations à l'étranger, la concurrence se déplace des firmes multinationales contre les firmes locales aux firmes multinationales entre elles. L'ensemble de ces facteurs amène les FMN à

reformuler leurs stratégies et à repenser leurs structures. L'expérience qu'elles ont acquise dans leurs premières opérations à l'étranger, la part croissante que ces opérations représentent dans leur chiffre d'affaires global, conduisent les FMN à ne plus les considérer comme des opérations marginales. Les filiales vont être intégrées avec la maison-mère en un groupe unique et coordonné.

2.1. De la division internationale à la structure globale (DI→SG)

Réorganiser en remplaçant la division internationale par une nouvelle structure a été une seconde et importante réaction. Plus de la moitié des unités étudiées avaient introduit la structure globale. Dans la plupart d'entre elles, la croissance à l'étranger s'était effectuée principalement par des fusions avec d'autres firmes et les activités se situaient dans des industries différentes. Dans ces cas, les problèmes de la division internationale avaient été entièrement contournés.

Au fur et à mesure que s'accroissent les dimensions de la division internationale, les forces mêmes qui en ont provoqué la création jouent en faveur de sa dissolution. Les dirigeants peuvent prendre conscience, par exemple, qu'ils ont tout à gagner, à coordonner la production sur une échelle mondiale. Certains prétendent que le point véritablement décisif dans le passage à une entreprise globale se situe au moment où la direction générale reconnaît que les options de planification stratégiques et les grandes décisions politiques doivent être prises par la direction générale de façon à pouvoir appliquer une perspective mondiale aux intérêts de l'entreprise dans son ensemble.

Deux structures fondamentales ont été utilisées pour remplacer la division internationale. Une organisation en fonction des lignes de produits et une organisation par zones géographiques. Ces deux types se fondent sur le principe de l'unité de commandement. Une seule personne a l'exclusive responsabilité d'une partie déterminée de l'affaire et est responsable devant un seul cadre supérieur. De ce fait, les obstacles aux communications entre les divisions sont importants, et la coordination des activités des filiales étrangères dans différentes divisions est difficile. Ces structures sont fondées sur la stratégie de diversification.

2.2. La deuxième phase de l'évolution des SO exige une stratégie de diversification

C'est à partir de la division internationale que les entreprises choisissent leur stratégie de diversification par secteur, par produit, ou la combinaison des deux. Dans les

cas où le principal véhicule de croissance internationale a été le transfert de gammes diversifiées de produits continuellement de la France vers les filiales marocaines, la division internationale a été divisée selon les composants du produit sans tenir compte de la situation géographique. Ces composants sont rattachés directement aux divisions autrefois nationales de produits. Ce changement restreint le nombre de conflits potentiels à l'intérieur d'une seule division, et en plus réduit les problèmes entraînés par la coexistence d'une variété de produits dans une seule division. De tels problèmes sont analogues à ceux exprimés par des firmes qui ont tenté la diversification par produit en France tout en conservant une structure centralisée de départements fonctionnels. La plupart des 66 filiales de notre échantillon ayant adopté des divisions mondiales par produits, étaient engagées dans les activités de recherche et de développement. Elles transféraient à l'étranger des produits relativement nouveaux pour lesquels la technologie continue à évoluer, qui réclament un contrôle étroit et une communication rapide (Hypothèse 4.1) parmi les unités de fabrication et les laboratoires. La nouvelle structure facilite une telle communication.

Ces structures ont toutes diverses caractéristiques en commun. Elles exigent toutes plus d'un seul dirigeant international. En réalité, la pénurie de tels hommes peut souvent amener à différer la réorganisation, bien qu'on ait décelé la nécessité de faire face aux tensions apparues dans l'organisation. Celle-ci doit être divisée en unités clairement séparées, la responsabilité de ces unités étant attribuée en se basant sur les différences entre produits ou sur des différences de secteur géographique. Ces différences étant la variable de première importance. De tels choix organisationnels fournissent un point de départ clair pour identifier en quels points des conflits et des tensions doivent être réglés et comment le résultat peut être mesuré. La responsabilité de chaque division en personne chevauche le moins possible avec les autres groupes.

Une expansion à l'étranger ajoute à la tâche directoriale des complexités, à certains égards, à celles que provoque la décision d'exploiter une nouvelle ligne de produits. Dans ce cas, l'organisation doit acquérir de nouvelles compétences et mettre au point de nouvelles procédures avant de pouvoir intégrer avec succès les nouvelles activités dans l'ensemble du système. Il existe, toutefois, des différences entre l'évolution de la structure qui accompagne une expansion à l'étranger et les développements dus à une simple diversification des produits.

Deux structures fondamentales seront retenues par les firmes. Une organisation en fonction des lignes de produits et une organisation par zones géographiques.

La structure par ligne de produits consiste à donner à chaque ligne de produits la responsabilité pour le monde entier. La distinction national/étranger disparaît. Chaque responsable de division gère l'ensemble de ses opérations à l'échelle mondiale. En d'autres termes, la ligne de produits devient centre de profit, c'est-à-dire le lieu où la rentabilité des opérations du groupe est calculée et contrôlée.

La répartition des responsabilités par zone géographique revient à regrouper la gestion des filiales en fonction non plus de leur production mais de leur localisation. Le groupe créera une série de quartiers généraux intermédiaires pour chaque région géographique retenue. Les quartiers généraux régionaux pourront alors être installés soit sur place, dans la région, soit parfois au siège du groupe.

Traditionnellement, les entreprises les plus diversifiées se sont d'abord orientées vers le premier type de structure, l'organisation par lignes mondiales de produits, tandis que les autres adoptaient une déconcentration par régions. Le développement de leurs activités internationales a ensuite conduit la plupart des entreprises à régionaliser les lignes de produits, c'est-à-dire à redécouper chaque ligne de produits en unités régionales, regroupant plusieurs pays. Les filiales se trouvent alors en contact direct avec les divisions par produits et non plus seulement par l'intermédiaire de la Division internationale. La stratégie productive de chaque ligne de produits va se voir redéfinie à partir de bases nouvelles, la dispersion des activités sur l'ensemble de la planète. Une analyse rationnelle des conditions comparées de production des diverses filiales, dans des pays différents, ainsi que la pression de la concurrence amènent les entreprises multinationales à réorganiser leur outil de production. Les travaux de recherche et de développement s'attachent à la mise au point de techniques de production réduisant les coûts par l'augmentation de la taille des usines. La taille optimale des unités de production, celle qui permet d'atteindre un coût de production minimal, apparaît supérieure à la capacité d'absorption de la majorité des marchés nationaux. Ces éléments vont être pris en compte par les multinationales pour la restructuration de leurs opérations.

Tout d'abord, dans des pays comme l'Europe, les entreprises multinationales réorientent les activités de leurs filiales en fonction d'un vaste marché régional, regroupant plusieurs pays. De nombreuses entreprises multinationales, particulièrement des entreprises

américaines, avaient des filiales dans plusieurs pays européens. Chacune de ces filiales constituait une filiale-relais, copie conforme de la maison-mère sur son marché d'implantation. Elle n'entretenait de relations étroites qu'avec la maison-mère. Chaque ligne de produits va maintenant organiser sa production à l'échelle de la région. Chaque filiale sera spécialisée dans la production d'un élément de la gamme ou dans un type de pièces détachées. Dans une entreprise d'automobiles, les petites cylindrées seront fabriquées dans un pays, les grosses dans un autre et les camions dans un troisième. L'existence d'un réseau étendu de filiales facilite une telle réorganisation. Chaque filiale produit pour un marché plus vaste que son marché national. Elle livre aux filiales soeurs une partie importante de production et reçoit en retour bon nombre de leurs produits. Les échanges se développent entre filiales au lieu de rester restreints aux relations avec la maison-mère.

Dans la ligne de cette logique, la multinationale prend alors conscience de l'intérêt des PVD, non pas tant comme débouchés que comme lieux de production. Les salaires, dans les pays non industrialisés, sont nettement inférieurs à ceux des pays développés. Certains produits ne demandent pas la préexistence d'une infrastructure complexe ou d'une main-d'oeuvre à haut niveau de qualification. Enfin, pour les marchandises dont le coût au kilo est très important, les coûts de transport ne consomment pas le gain réalisé sur les salaires. L'entreprise va alors créer des unités de production dans des pays en voie de développement qui travaillent quasi exclusivement à l'exportation.

De telles structures marquent une réorientation profonde de la stratégie de l'entreprise multinationale. Elle abandonne la notion de la correspondance nationale des activités de production et des activités de commercialisation. L'espace de la production ne coïncide plus nécessairement avec celui de la consommation. L'entreprise fabrique dans un pays et vend dans un autre.

Au niveau des activités mêmes de la filiale, une telle réorganisation apporte d'importants changements. La filiale devient une unité spécialisée au sein d'un ensemble intégré à l'échelle mondiale. Elle remplit un rôle comparable à celui d'une usine au sein d'une entreprise nationale. Nous la désignerons, par conséquent, par le terme de filiale-atelier. Sa responsabilité, et donc son autonomie, seront définies en fonction de son mode d'articulation à l'ensemble du groupe. La filiale sera le plus souvent chargée de la vente de la totalité des produits du groupe sur son marché national. Elle produira une partie

seulement de la gamme au sein d'un ensemble régional. Dans certains cas, elle conduira des travaux de recherche et de développement à partir d'une répartition des tâches entre l'ensemble des laboratoires du groupe, au niveau mondial. La filiale-atelier se trouvera, dans de nombreux cas, dans une position désarticulée, les espaces de détermination de ses différentes fonctions, commercialisation, production, recherche et développement, etc., n'étant pas confondus.

3. L'ORGANISATION DES RAPPORTS MERE-FILLE AU COURS DE L'EVOLUTION DES SO

Au cours des deux sections précédentes, nous avons considéré certains des rapports généraux qui se développent entre la maison-mère et ses filiales à l'étranger dans une société multinationale à travers les structures et les stratégies. A l'intérieur du cadre d'ensemble que fournissent ces structures, il y a un appareil de règles de pouvoir qui aident à diriger et à assurer la coordination et le contrôle des activités de l'organisation. C'est ce que nous entendons par systèmes de contrôle. Mais comme nous l'avons déjà vu, et comme cela deviendra encore plus évident dans la discussion qui suit, de telles méthodes formelles de contrôle ne sont qu'un des aspects du processus de contrôle dans une organisation.

La question du pouvoir et des rapports mère-fille dans une organisation peut nous mener à savoir où sont prises les décisions que l'organisation essaie de mettre en oeuvre ? Pour tenter de répondre, cette section examine les systèmes de pouvoir et les rapports mère-fille impliqués dans ce concept (centralisation et décentralisation), et il se réfère à l'instance où les décisions sont effectivement prises. Nous allons examiner où se trouvent les pouvoirs de prise des décisions. Nous dirons qu'il y a un dispositif de décentralisation si les décisions importantes concernant la filiale sont prises au siège, la situation inverse sera dite centralisation. Ces qualificatifs ont été préférés à « centralisation » et « décentralisation », qui sont employés dans un sens semblable.

3.1. Centralisation et décentralisation

Les filiales étrangères sont considérées comme des implantations en terre inconnue, dans un environnement souvent réputé hostile. La filiale doit donc être suivie de très près. Même dans le cas d'une implantation sous forme de rachat d'une entreprise existante, la maison-mère s'engage avec précaution dans une aventure étrangère. Ces rapports mère-fille peuvent être différents d'une stratégie à l'autre.

Il existe plusieurs manières de mettre en oeuvre une décision de décentralisation. L'une consiste à notifier aux dirigeants locaux que les limites de leur pouvoir d'appréciation ont été relevées. Ceci est simple et sans détours, mais peut ne pas répondre aux objectifs. Une autre manière consiste à sortir un manuel énonçant avec précision les décisions pour lesquelles on devra se référer au siège central.

Un contrôle étroit sur les filiales semble être une évolution inévitable en rapport avec l'évolution des structures et des stratégies ; celle-ci stimule de nouveaux développements à l'étranger, car elle ouvre la possibilité d'une stratégie globale.

A l'intérieur de la société, le principe de l'organisation peut être centralisé ou décentralisé, renforcé par un exercice du pouvoir à la fois par des méthodes calculatrices et volontaires. Ce principe peut être mis en lumière en examinant une série de questions entre le siège et la filiale. Où sont prises les décisions importantes ? Comment les gestionnaires des filiales connaissent-ils les limites de leur pouvoir ? Quel degré de surveillance est exercé et par qui ? Si les réponses à ces questions, et à de semblables, font ressortir une autonomie considérable, aux yeux de la filiale, nous dirons qu'il l'organisation est centralisée; l'opposé est une décentralisation. Il n'est pas possible de se contenter de dire « C'est une entreprise centralisée » ou « c'est une entreprise décentralisée ». Il est seulement possible de les classer par leur stade actuel de développement. Alors que toutes les entreprises revendiquaient une centralisation, 57% de celles que nous avons étudiées présentaient en fait des signes d'une décentralisation. Le pourcentage est encore plus élevé dans les sociétés les plus grandes, car la plupart des entreprises plus petites présentaient une centralisation. Le meilleur moyen de comprendre le type de rapport était de le considérer comme une tendance dans le classement des filiales selon l'évolution de leurs structures organisationnelles, nous avons trouvé commode d'étudier les facteurs contrôlable influant ces rapports.

On peut envisager les origines de l'installation à l'étranger en termes de deux grandes stratégies, dont l'une implique la décentralisation, et l'autre la centralisation.

Stratégie commerciale

Les types commerciaux débutent avec un mode de centralisation. Dans ce type d'investissement, les rendements financiers à court terme tendent à être la principale méthode d'évaluation. Tant que la filiale dégage un rendement suffisant de

l'investissement, le contact avec le siège reste minimum, et une liberté d'action considérable est laissée aux gestionnaires locaux.

L'entreprise aux produits moins élaborés débutera vraisemblablement avec un fort penchant commercial et ne produira à l'étranger que pour protéger un marché d'exportation existant. La protection d'un marché où les barrières douanières et les frais de transport ne rendent plus possible l'exportation, est la raison typique donnée par ce type de société pour être à l'étranger. La centralisation est la condition normale pour une société employant la stratégie commerciale. La tendance dans ces sociétés est d'insister sur l'importance du savoir local et de « laisser faire l'homme sur le terrain ». Il y aura un minimum de comptes rendus, quoique les finances de la société locale seront surveillées avec soin. D'une manière caractéristique, la situation dite d'investissement sera encore plus centralisée, la société mère n'intervenant alors que pour le financement et l'allocation des bénéfices. Même ces opérations peuvent être traitées d'une manière informelle, la société mère gardant en réserve sa sanction ultime de changement de l'équipe de gestion.

Les plus centralisées de toutes sont les sociétés de participation de divers types qui ont rassemblé la plupart ou la totalité de leurs filiales parce qu'elles leur semblaient devoir être de bons placements. Si une société se limite à être une société de participation, elle aura probablement un certain contrôle financier, certains liens financiers destinés si possible à stimuler la filiale, mais autrement aucun service central.

L'entreprise à stratégie commerciale débutera avec des services centraux, et les pressions en faveur de la centralisation viendront probablement de ces derniers. Cela peut suggérer probablement qu'il faudrait exercer plus de pouvoir au centre, et cette suggestion sera particulièrement appuyée par le développement des techniques modernes. Par exemple, le service de commercialisation est une fonction qui semble très adaptée à la centralisation. L'accent est mis sur les coutumes locales, les conceptions locales, l'indépendance du marché qui suggère l'indépendance de la filiale. Mais les concepts modernes de marché ne sont pas du tout locaux dans leur application. Les adapter aux conditions locales est une tâche relativement mineure comparée à l'évolution des méthodes elles-mêmes. D'autre part, les différences locales s'accroissent moins. Par exemple, les goûts en matière de bon nombre de produits de consommation s'internationalisent. Les sociétés fabriquant de tels produits rendent compte d'un transfert sur de nombreux marchés des marques locales à des marques internationales. Partout, la « culture locale » devient

moins importante, sauf comme attraction touristique. On peut même dire que l'emploi croissant des noms de marque internationaux est une pression qui éloigne de l'autonomie locale. Davantage, ce type d'activité devrait croître plus rapidement et réaliser plus pleinement les avantages de l'entreprise multinationale. Utiliser à plein de tels avantages supposera des spécifications normalisées et les contrôles étroits qu'elles impliquent.

Une situation dans laquelle le siège central prend une décision de décentralisation et aboutit en fait à un degré plus important de centralisation, est plus courante que l'inverse. Ceci a été évoqué dans d'autres études. Par exemple, un rapport du Congrès britannique des Trade Unions a dit : « Les sociétés ayant des filiales peuvent souvent dire que des décisions sont prises par leurs filiales ». La raison pourrait en être « Té Bluff ». Une société doit en général présenter l'apparence de traiter à distance avec ses filiales pour un certain nombre de raisons juridiques, et fiscales. Il peut être nécessaire d'établir, parmi d'autres choses, que la société affiliée étrangère est une filiale et non une succursale. Mais cette apparence de délégation d'autorité n'est jamais conçue de façon à être prise au sérieux par les dirigeants étrangers.

Mise à part l'éventualité du bluff, il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les courants centralisateurs se développent lorsque c'est l'inverse qui est voulu. Nombre de celles-ci proviennent des représentants officiels de la filiale qui recherchent des liens plus étroits avec la société mère.

Les niveaux de gestion influencent les rapports, plutôt que les fonctions spécifiques. En effet, il existe une différence beaucoup plus grande que prévue entre l'intention du siège et le résultat au niveau de la filiale. Ceci a conduit à la théorie selon laquelle différents groupes de gestionnaires étaient en cause. La haute direction de la société mère avait, parfois, plus à se préoccuper de contraindre une filiale à se diriger elle-même qu'à limiter son autonomie. Mais au niveau de gestion immédiatement inférieur, les procédures mises en oeuvre pour la collecte de l'information et pour la planification exerçaient une influence beaucoup plus importante que le siège ne le réalisait. Cette conclusion inattendue a été démontrée ; certaines filiales étudiées avaient des procédures spécifiques de la maison-mère pour éviter des limitations excessives à l'autonomie.

Stratégie globale

Les types de sociétés que nous avons classés dans les catégories stratégies globales tendent à engendrer les principes de décentralisation. Ces filiales qui sont déjà arrivées à

un niveau élevé de développement de leur structures organisationnelles, sont souvent très influencée par le progrès technique ; elles sont, par conséquent, poussées à une décentralisation, quelle que soit l'intention. Comme la société est à l'étranger pour fabriquer des produits complexes où la qualité est importante, un rapport étroit est naturel.

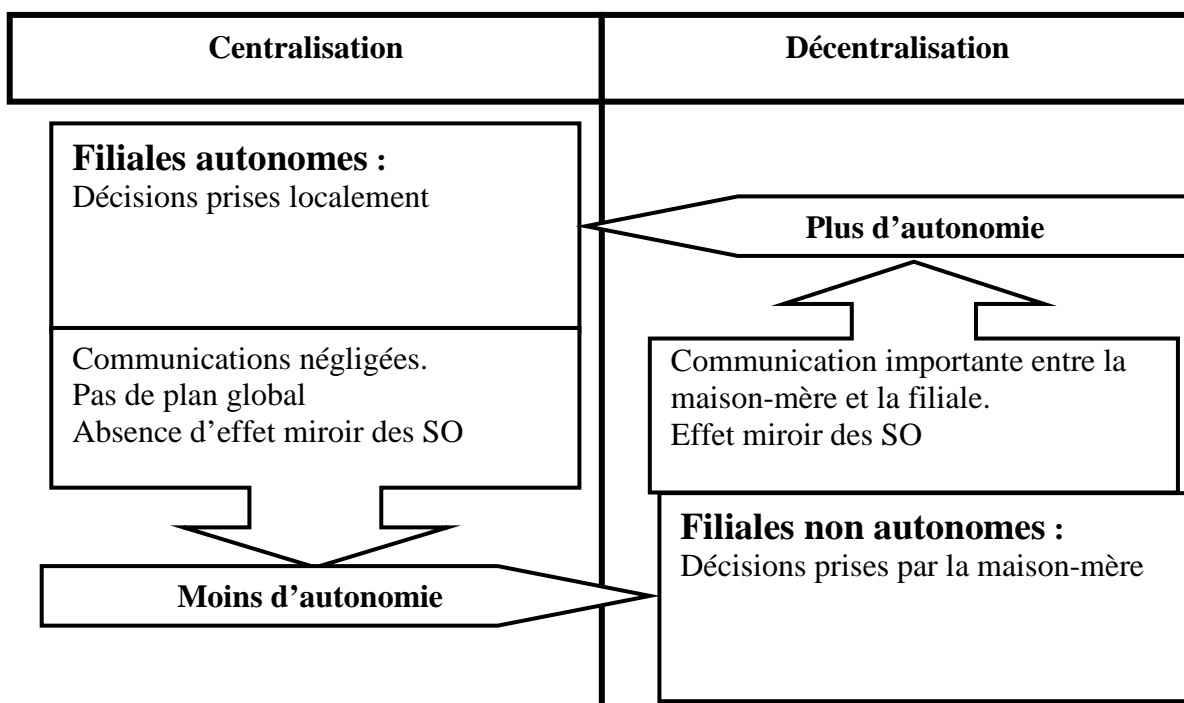
La règle générale, selon laquelle la maison-mère établira le principe de décentralisation avec ses filiales à l'étranger, rencontre des exceptions dans certaines de celles qui se sont installées le plus récemment. Deux raisons l'expliquent : l'une est que l'établissement d'une nouvelle filiale implique une idéologie de gestion. Cette idéologie combine une croyance dans la « participation » avec la « responsabilité personnelle ». On suppose qu'un homme doit être tenu nettement pour responsable de sa partie de l'activité, et doit être impliqué autant que possible dans le processus de prise de décision. La seconde partie de la proposition devient plus difficile dans une filiale internationale, mais la première est facilitée. La zone de responsabilité du gestionnaire peut être délimitée plus nettement. De nombreux gestionnaires sont profondément imbus de cette idéologie, de même que les consultants employés pour les conseiller. Cette première raison est renforcée par la seconde qui tient au problème du nationalisme et au cauchemar de se trouver pris à partie par le gouvernement du pays hôte. Aussi, on peut accorder plus d'indépendance à la gestion locale que ne le justifierait son niveau de connaissance technique. Un responsable d'une filiale à Casablanca nous a fait savoir d'un exemple dramatique de ce processus: « ...les gestionnaires expatriés envoyés de toute urgence pour résoudre les problèmes suscités, indiquèrent que cela entraîna des questions personnelles. Il fut très difficile de revenir à une décentralisation après qu'une centralisation eut échoué. »

Dans certaines des entreprises les plus importantes, les tendances centralisatrices ont été reconnues, et des efforts ont été faits pour protéger la gestion de la filiale d'une interférence indue : « supprimer ce qu'a d'absurde la centralisation », ainsi qu'un directeur général a qualifié de tels efforts. Continuer à prétendre que l'on décentralise, alors que c'est l'opposé qui est vrai, peut empêcher une telle reconnaissance. Une méthode pour « supprimer ce qu'elle a d'absurde » est de limiter les sujets auxquels peut s'intéresser le siège. Un tel système répond également à l'objectif opposé qui est de s'assurer que la filiale se débrouille d'elle-même lorsqu'il y a un problème.

La figure 8.2 fait ressortir qu'il y a une tendance centrifuge, et non l'inverse, à l'éloignement de la situation d'origine. Il y a en théorie, une filière normale vers laquelle

les sociétés semblent évoluer quelle que soit leur origine. Cette filière est assez difficile à identifier en termes de procédures opérationnelles effectives, mais on peut discerner très nettement la tendance qui y pousse dans toutes les sociétés que nous avons étudiées.

Figure 8-2 : Centralisation et décentralisation entre la maison-mère et la filiale



3.2. Les facteurs contrôlables influençant les rapports mère-fille

La distance organisationnelle est nettement un facteur contrôlable. Le simple fait de la distance entre le siège et la filiale à l'étranger est un facteur qui conditionne le type de contrôle qui peut être exercé. Avec la venue des nouvelles technologies d'information et de communication (TIC), messages à grande vitesse par email, et des moyens plus efficaces de traiter les données, le problème de l'éloignement a été surmonté et il est devenu pratique de compléter et de soutenir les capacités des gestionnaires locaux par des systèmes plus ou moins élaborés de plans de contrôle. La rétroaction rapide de l'information dans ce contexte permet à la société mère de surveiller étroitement les opérations à l'étranger, et

d'intervenir et de renforcer la gestion locale, si cela apparaît nécessaire ou désirable. Cela ne signifie pas que la distance ne soit plus un facteur dans le contrôle des filiales à l'étranger : il est simplement devenu moins contraignant. D'un autre côté, les communications plus rapides, de quelque manière qu'elles soient obtenues, sont, en général, coûteuses, et, dans le cas de la très petite filiale, le coût plus important d'un contrôle plus étroit peut ne pas en valoir la peine. De plus, alors que la distance en elle-même n'est plus, en général, le déterminant principal du type de contrôle qui peut être exercé sur les filiales à l'étranger, tant qu'il reste des différences substantielles dans les arrière-plans culturels, linguistiques (peut être pas dans le cas des filiales françaises au Maroc) et d'éducation des gestionnaires de la filiale et de ceux du siège, la communication sera moins que parfaite et un « écart » de confiance semble devoir persister entre eux. Des questions qui semblent acquises par une partie peuvent devoir être explicite à l'autre ; les mots sont fréquemment mal interprétés et les nuances effacées. Ceci tend à susciter une décentralisation, et son effet sur le système de contrôle est de créer une demande pour une information explicite et détaillée.

Un autre des facteurs contrôlables influençant les rapports est la confiance que les directeurs du siège ont dans les gestionnaires des filiales. Ces derniers seront confinés dans une relation fermée où l'organisation est décentralisée jusqu'à ce que leur performance s'améliore ; mais ce type de rapport peut bloquer l'amélioration. Lorsqu'on leur accorde plus d'initiatives, cela peut conduire à des erreurs qui justifieront amplement ceux qui, au siège, plaident contre toute décentralisation, les faucons des sociétés, comme on pourrait les appeler. De plus, ces erreurs, si elles ne conduisent pas à de nouvelles procédures enlevant la liberté d'action aux gestionnaires locaux, peuvent amener au développement de services centraux additionnels qui réduiront en pratique l'autonomie de la filiale.

Une autre pression en faveur d'une décentralisation est l'augmentation du nombre du personnel au siège. Les effectifs des expatriés dans les filiales, dont les services demandent un savoir faire, ont été une préoccupation pour le siège. La filiale peut penser que cela engendrera un type d'organisation décentralisée, car plusieurs niveaux de gestion entre la filiale et le conseil d'administration central ont pour effet un contrôle fermé, surtout s'il y a un groupe de spécialistes à chaque niveau. Il peut en être plus probablement de la sorte là où il y a un type d'organisation par groupe de produits. En bref, lorsqu'un gestionnaire français de la filiale au Maroc déclare qu'il rend compte directement au directeur général de la société mère ou à un autre directeur au niveau supérieur de

l'entreprise en France, cela indique probablement un type d'organisation décentralisée; c'est lorsqu'il faut rendre compte à des intermédiaires marocains que commence à apparaître un type d'organisation décentralisée. Il peut être intéressant de noter que, lorsqu'on leur demande de donner leur préférence, l'immense majorité des expatriés préfèrent avoir affaire à un supérieur de la maison-mère qu'ils connaissent bien. Parmi les fonctions où on trouve plus des cadres expatriés, il y a la recherche et les RH. On a parfois suggéré que le degré de centralisation à l'intérieur de l'entreprise varie de fonction à fonction

La recherche est normalement une fonction centralisatrice, et il est généralement accepté qu'une recherche décentralisée puisse être très coûteuse. Aussi, la majorité de la recherche est faite dans le pays d'origine. Certaines des sociétés que nous avons rencontrées attachent une grande importance à l'innovation. Cela a rehaussé le travail de leur organisation de recherche qui est en conséquence devenue une pression encore plus forte pour une décentralisation. Toutefois, certaines filiales ont des départements de recherche étoffés et, de la sorte, ont pris plus d'indépendance. L'importance de la technologie sur ce point est double. D'une part, la recherche concentrée dans le pays d'origine peut engendrer des développements rapides tant des produits que des méthodes, et leur dissémination limitera l'autonomie locale. D'autre part, le développement d'un nouvel équipement de traitement des données suscitera des exigences nouvelles sur les systèmes de communication, qui détermineront effectivement de nombreuses pratiques dans la filiale.

Il y a certaines circonstances dans lesquelles la recherche doit être menée à l'étranger et elles peuvent engendrer une centralisation. Une raison commune est la recherche pour les marchés publics, particulièrement pour la défense nationale, dans le pays hôte. Cela peut impliquer non seulement la recherche dans la filiale, mais encore la possession de secrets qui ne peuvent être divulgués au siège.

Certaines des filiales peuvent être dans des pays à coût faible où des techniques de fabrication différentes sont plus appropriées. Une ou deux des sociétés multi-produits faisaient de la recherche dans différents pays pour cette raison. Mais cela ne signifiait pas nécessairement plus d'autonomie ; en effet, la surveillance du centre peut être plus complète lorsque les filiales ont des dépenses de recherche importante.

La fonction de personnel (RH) est l'une de celles dont on pouvait attendre qu'elle soit décentralisée, et elle l'a traditionnellement été. Le droit du travail et les négociations syndicales rendent impossible un contrôle central.

Mais une organisation plus décentralisée fait actuellement son apparition dans la fonction de personnel. Avec l'augmentation de nombre d'expatriés dans ce service, certaines sociétés commencent à utiliser des méthodes de recrutement dictées par la maison-mère, tels que les tests d'aptitude. Les techniques sont de plus en plus imposées sur un plan international, telles que celles utilisées dans l'étude de l'organisation. En général, un stimulant nouveau à la centralisation est venu avec les programmes internationaux de développement de la gestion. Cette organisation de plus en plus décentralisée s'applique au développement de la gestion, et il peut aussi s'appliquer aux techniques de sélection et de formation à la base.

Conclusion

La conclusion la plus nette qui se dégage de notre exposé du rapport entre l'organisation du pays d'origine et celle du pays hôte est celle de leur nature dialectique. La principale force impliquée est la frustration : car on considère qu'une décentralisation engendre des dépenses et une perte d'initiative et une centralisation un gaspillage de ressources et des occasions manquées. Nous avons dégagé certains des facteurs qui, à un moment donné, aident à résoudre ce problème dialectique. L'orientation technique traditionnelle a impliqué une organisation plus décentralisée, tandis que l'accent sur la fonction de marché a entraîné une organisation plus centralisée. Toutefois, on a vu que les techniques modernes agissent dans le sens d'une organisation plus décentralisée dans toutes les fonctions. Pourquoi n'y a-t-il pas alors une tendance nette dans le sens d'une décentralisation ? Et pourquoi presque toutes les sociétés s'expriment-elles en termes de décentralisation ? La réponse semble se trouver dans l'idéologie actuelle de la gestion qui s'exprime en termes de responsabilité et de participation personnelle. Ces concepts sont difficiles à mettre en oeuvre dans une société multinationale. De plus, l'idéologie du pays hôte peut être différente de celle du pays d'origine. Mais, quels que soient les autres facteurs à l'oeuvre, il y a des freins puissants qui entravent les pressions vers plus de centralisation. Ils sont renforcés par l'autre mode actuelle qui parle de donner à un gestionnaire la pleine responsabilité de sa sphère dans la société. On réfléchit beaucoup à

cette proposition dans un nombre croissant de sociétés ; aussi des efforts d'organisation sont effectués pour bloquer la tendance croissante à une décentralisation. Il est difficile de débrouiller l'inter-relation entre l'exercice du pouvoir et les mécanismes effectifs d'organisation dans une grande entreprise; mais pour évaluer la formulation de la politique, la distinction est nécessaire. Car, plus le principe de l'organisation est centralisé, plus la formulation de la politique est diffuse. D'une manière caractéristique, la société centralisée déclare que « malgré tous nos efforts », il est peu fait de contribution importante à la réflexion sur la politique ou par l'apport de nouvelles idées. La société centralisée reconnaît l'opposé plus facilement.

Ainsi la tendance vers la centralisation dégagée dans ce chapitre, malgré les protestations du contraire, est confirmée par les études des méthodes effectives de contrôle financier (Stopford)⁴⁵⁰. Quoiqu'il ne soit pas possible de généraliser pour toutes les sociétés, il semble y avoir une tendance chez nombre d'entre elles à soumettre leurs filiales à l'étranger à un système de contrôle plutôt davantage décentralisé que centralisé. Le besoin croissant d'intégration des opérations de nombreuses sociétés est un facteur important qui pousse dans cette direction. Mais, même lorsque ce n'est pas le cas, l'amélioration des techniques de communications et de traitement des données a rendu faisable un contrôle davantage décentralisé. Cette plus grande possibilité, jointe à l'habileté et à l'intérêt croissants dans la planification et le contrôle comme méthode d'amélioration de l'efficacité et de l'efficiency des gestionnaires, conduit les sociétés à accroître leur autorité en descendant jusqu'à l'exploitation locale. Nous verrons, dans le chapitre suivant les implications de notre recherche et les orientations stratégiques de demain.

⁴⁵⁰ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE : LES CONTRIBUTIONS DU CADRE EMPIRIQUE ET LA PERTINENCE DES RESULTATS

La deuxième partie de notre document de thèse s'est attachée d'une part à expliquer les choix méthodologiques et le protocole de recherche mis en œuvre, d'autre part à restituer le travail empirique réalisé.

Ce travail d'analyse du terrain a été effectué en deux temps :

Le premier est celui de l'étude exploratoire au sein de la filiale française dans un PVD.

Pour construire notre grille de lecture, nous nous sommes appuyée sur les concepts issus de la littérature. Il s'agit des concepts liés à l'évolution des SO, à la relation structure-stratégie et au contrôle par les RH. C'est donc à partir des résultats de l'étude exploratoire que nous avons pu ressortir les hypothèses en fonction des concepts émergents des entretiens.

Le deuxième est celui de l'étude quantitative. Dans le cadre de notre démarche « quantifiée », nous avons décidé de centrer notre analyse sur l'évolution des SO, sa relation avec les stratégies de localisation et le contrôle par les RH.

Il ressort de cette analyse que les structures organisationnelles s'enchaînent dans un ordre de succession. Nous nous sommes aperçut qu'il existe un lien étroit entre l'évolution des SO et les facteurs contextuels. Les résultats tentent de lier l'évolution de l'organisation à la stratégie de localisation. La structure exerce très certainement une influence sur le choix de la stratégie de localisation de l'entreprise multinationale. En effet, les premières unités avec les structures autonome, lors de leur installation s'appuie sur une première stratégie sur le marché par le canal des exportations (filiale-relais ou stratégie horizontale). Cette stratégie n'exige pas l'évolution des structures organisationnelles mais elle encourage la filiale pour une première tentative de diversification. La filiale intervient donc pour adapter le marché local, afin d'en élargir sa part des produits en provenance de la maison-mère. Elle peut également être obligée de produire (filiale-atelier ou stratégie verticale) localement dans la mesure où leurs structures évoluent. Cependant, une troisième forme de stratégie correspond à un mélange entre les deux principes précédents (stratégie

globale). Cette nouvelle perspective est généralement à l'origine d'une planification et de mécanisme de contrôle plus complet qui s'appuie sur les structures en phase finale.

CHAPITRE 9

CONCLUSION GENERALE

*« Les problèmes que nous avons aujourd'hui ne seront jamais réglés par le même
cerveau qui les a créés en premier lieu. »*

Albert Einstein

La présente recherche, intègre la problématique de l'influence que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leurs stratégies de localisation, en fonction du degré de contrôle de la maison-mère. C'est dans la perspective de cette évolution que s'inscrit notre recherche dont l'objectif était de montrer, dans un premier temps la relation que peut exister entre les structures organisationnelles des filiales des FMN et leur stratégies lors de l'expansion à l'étranger et dans un deuxième temps l'organisation des rapports mère-fille au cours de l'évolution de ces structures.

Pour ce faire, nous avons tout d'abord abordé la place centrale des SO dans le fonctionnement des FMN à travers une littérature pour en dégager un classement des structures organisationnelles (chapitre 2). Nous avons ensuite fait l'analyse des théories, d'une part, des stratégies de localisation et d'autre part de la relation structure-stratégie (chapitre 3). Les mécanismes de contrôle et de coordination entre la maison-mère et la filiale sont traités dans le chapitre 4. Ainsi, nous avons bâti un modèle théorique et des hypothèses de recherche à partir de la littérature et d'une recherche qualitative exploratoire (chapitre 5). Afin de valider notre modèle, nous avons présenté un cadre méthodologique visant la collecte et la base de donnée des recherches quantitatives (chapitre 6). Cela a permis d'obtenir des résultats des tests employés (chapitres 7) que nous avons soumis à la discussion afin d'en montrer la pertinence (chapitres 8). A présent, la conclusion nous permet de revenir sur les conditions de réalisation de ce travail, les difficultés rencontrées, les résultats obtenus, les implications de cette recherche dans la pratique ainsi que les recherches à venir. Cette conclusion s'organise en quatre sections permettant de souligner les contributions théoriques majeures, les implications managériales, ses limites conceptuelles et méthodologiques et les voies de recherches futures.

1. LES CONTRIBUTIONS THEORIQUES

Pour souligner les contributions théoriques de ce travail, nous proposons d'effectuer un retour sur l'ensemble de notre approche pour mieux expliciter ses retombées conceptuelles. Sans avoir la prétention d'apporter des connaissances généralisables, nous avons tenté d'enrichir le cadre conceptuel rattaché au concept de l'évolution des structures organisationnelles des FMN. Nous synthétisons les principaux résultats de notre recherche en les comparant aux résultats des recherches antérieures. Puis nous en dégageons les principales inférences sur les théories courantes.

L'ambition de ce travail de recherche a émergé à travers des interrogations classiques et modernes autour de la nature de la relation structure-stratégie. Ces interrogations se sont progressivement précisées et définies tout au long du chemin de cette recherche. La question centrale concerne toujours la relation structure-stratégie mais s'oriente plus particulièrement vers la place accordée aux relations maison-mère - filiales en matière de contrôle.

Les recherches empiriques sur la problématique de la relation structure-stratégie-contrôle se sont multipliées ces dernières années. C'est dans la perspective de cette relation que s'inscrit notre recherche dont l'objectif était de montrer la relation structure-stratégie d'une part et les rapports maison-mère – filiale d'autre part. Nous avons exploré et analysé cette littérature dans les quatre premiers chapitres de cette recherche.

Relation Structure-stratégie

Les perspectives théoriques se sont limitées aux phases des structures organisationnelles des FMN et leurs conséquences dans le choix des stratégies de localisation dans un pays développé.

Deux problèmes majeurs se sont avérés être importants. D'une part, la nécessité de trouver les structures principales, qui peuvent apparaître dans l'organisation des firmes multinationales, n'a pas abouti à un classement spécifique de structure. L'évidence de cette situation est que de nombreux chercheurs ont proposé plusieurs types de structure. Nous avons opté, comme l'avaient fait Michalet et Delapierre⁴⁵¹, au classement distingué par J.M. Stopford et L.T. Wells⁴⁵². Il s'agit d'une structure autonome, de la formation d'une division internationale et de l'apparition d'une structure globale. Toutes les FMN reflètent ces différentes phases des structures organisationnelles dans lesquelles elles évoluent. D'autre part, la diversité des types de structure organisationnelle, nous montre qu'il n'y a pas de solution unique pour orchestrer la complexité d'une stratégie de localisation (CH1). Or ces stratégies font l'objet de plusieurs distinctions. On parle de stratégie d'exportation, commerciale, transnationale, multinationale, internationale, multidomestique, horizontale, verticale, globale...etc. Toutes ces stratégies correspondent à deux types de filiales voir trois: filiale-relais, filiale-ateliers et la combinaison des deux.

⁴⁵¹ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴⁵² Stopford et Wells, (1972), op. cit.

Généralement, la relation entre la structure et la stratégie s'appuie sur la thèse de Chandler (1962)⁴⁵³. Si toutefois, il défend l'idée qu'une nouvelle stratégie d'entreprise a besoin d'une nouvelle structure, il exclu pas que la structure et la stratégie soient en phases et qu'elles s'influencent en elles. En revanche, Dans le cadre de notre analyse on considère que c'est la structure qui influence et encadre le choix stratégique de l'entreprise plutôt que l'inverse (Hall et Saias (1980)⁴⁵⁴). Cela veut dire que la configuration de la structure de l'organisation oriente et dirige le choix des types de stratégie.

Les principaux corpus empiriques qui s'inscrivent dans l'optique d'une étude sur la relation structure-stratégie, nécessitent de distinguer les principaux courants théoriques. Ainsi Michalet et Delapierre⁴⁵⁵ ont distingué deux stratégies des FMN, auxquelles sont rattachés les trois phases de structures organisationnelles distinguées par Stopford et Wells⁴⁵⁶.

Notre étude s'inspire de cette étude. Mais à la différence de Michalet et Delapierre⁴⁵⁷, nous avons appuyé sur l'évolution des phases organisationnelles d'une part. D'autre part, notre recherche dépasse la vision quelque peu caricaturale des stratégies de localisation en particuliers la stratégie globale en opposant les stratégies multinationales pratiquées par les firmes multinationales dans les années 1970 et les stratégies globales développées plus récemment par certaines d'entre elles. Pour ce faire, nous avons opter à trois stratégies, horizontale correspondant à la filiale relais, verticale correspondant à la filiale atelier et globale correspondant la filiale relais et atelier en même temps. La figure 9-1 fait ressortir les différences entre notre étude et celle de Delapierre⁴⁵⁸.

⁴⁵³ Chandler. A. D., op, cit.

⁴⁵⁴ Hall, D.J., & Saias, M.A. (1980), Strategy follow structure, Strategic Management Journal,(1),2,p. 149-163

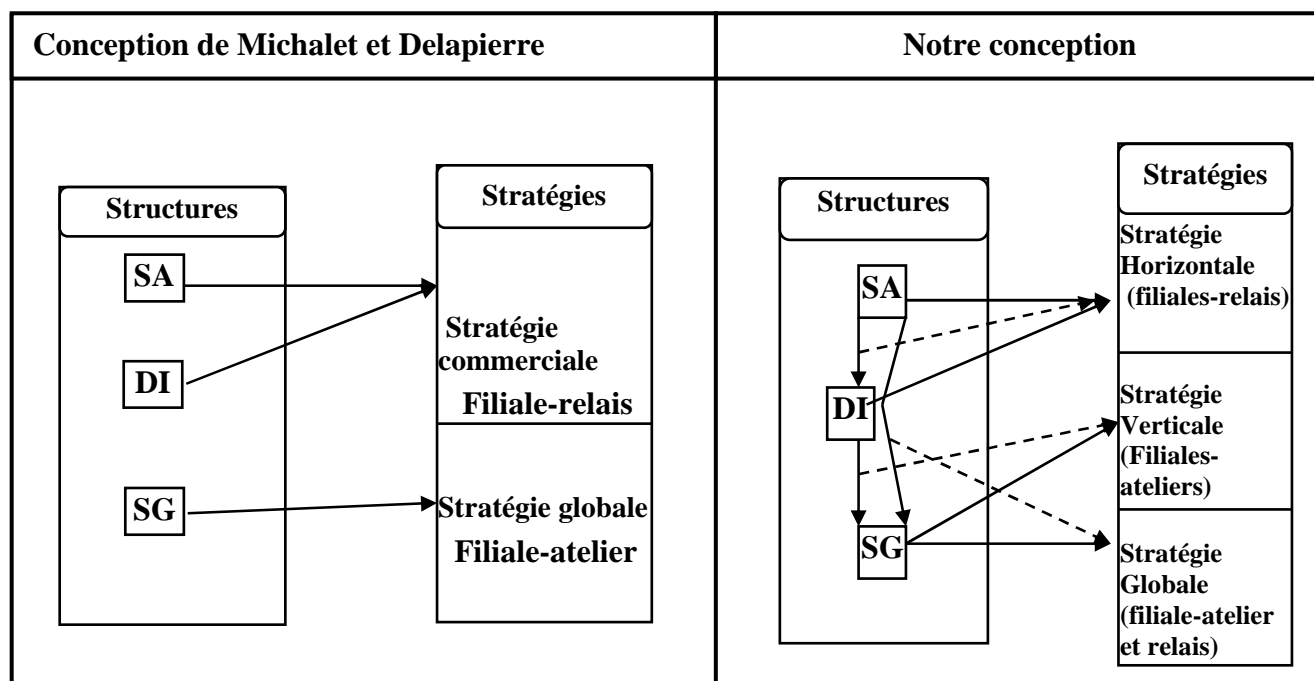
⁴⁵⁵ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴⁵⁶ Stopford et Wells, (1972), op. cit.

⁴⁵⁷ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴⁵⁸ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

Figure 9-1 : rapport structure-stratégie (Conception de Delapierre⁴⁵⁹)



Selon Michalet et Delapierre⁴⁶⁰, la filiale relais s'appuie sur des structures organisationnelles qui privilégient les relations hiérarchiques bilatérales de subordination (structure autonome) ou de coordination (division internationale) entre chaque filiale et la maison-mère. La filiale atelier exige une structure globale. Quand à nous, nous avons insisté sur l'évolution des structures organisationnelles en introduisant une troisième filiale qui peut être relais et ateliers en même temps (stratégie globale). En plus des arguments de Delapierre nous avons conclu que la première tentation de l'évolution des structures organisationnelles (SA→DI) exige une stratégie horizontale et que la deuxième tentation (DI→SG) exige une stratégie verticale.

La stratégie globale s'appuie exclusivement sur les filiales qui connaissent les deux étapes de l'évolution des structures organisationnelles (SA→DI→SG).

Contrôle de la maison-mère

Nous allons considérer certains des rapports généraux qui se développent entre la société mère et ses filiales à l'étranger dans une société multinationale à travers les structures et les stratégies. A travers le cadre d'ensemble que fournit l'évolution des structures en fonction des stratégies d'expansion, il y a un ordre de règles de pouvoir qui aident à diriger et à assurer la coordination et le contrôle des activités de l'organisation.

⁴⁵⁹ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

⁴⁶⁰ C.A. Michalet et M. Delapierre, 1976, op. cit.

C'est ce que nous entendons par systèmes de contrôle. Pour mieux décrire ces rapports, nous avons examiné les systèmes de pouvoir et les rapports mère-fille impliqués dans le concept de centralisation et décentralisation.

Les axes d'intégration spécifiés (communication, expatriation, reflet des SO) constituent les principaux éléments de contrôle choisis par les groupes.

La recherche de réponses aux questions formulées dans ce cadre a conduit à émettre un certain nombre d'hypothèses sur la nature des interactions entre les différentes dimensions et variables du modèle de la recherche. Un cadre théorique intégrateur s'est alors progressivement dessiné aboutissant à l'hypothèse de l'effet positif et significatif du contrôle de la maison-mère avec l'évolution des structures organisationnelles, sur le niveau de stratégie dans lequel se trouve la filiale, hypothèse considérée comme étant l'hypothèse d'arrivée de cette recherche. En effet, Les deux premiers stades de l'expansion à l'étranger, par conséquent, sont susceptibles d'ouvrir la voie à la troisième étape au cours de laquelle le contrôle de la maison-mère est introduit.

L'ensemble des hypothèses de la recherche a été mis à l'épreuve sur des données empiriques des FMN françaises évoluant dans un PVD. La démarche d'analyse consiste en une enquête quantitative auprès d'un échantillon de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) complétée et enrichie par des entretiens semi-directifs centrés auprès de divers acteurs.

Un aperçu global des principaux résultats. En effet, les analyses non paramétriques de classement ont abouti à la validation de l'hypothèse de l'enchaînement des structures organisationnelles dans un ordre de succession $SA \rightarrow DI \rightarrow SG$. Ensuite, les résultats significatifs conduit à accepter l'hypothèse d'une relation positive et significative entre l'évolution des structures organisationnelles et les variables explicatives.

Les analyses descriptives des hypothèses de notre modèle de recherche avaient abouti à confirmer les tests non paramétriques. En effet, la corrélation et les tests du Khi carré a permis de confirmer la présence d'une relation statistiquement significative entre les variables dépendantes et indépendantes.

Les résultats de notre recherche complètent les résultats d'autres études empiriques antérieures ayant tenté de comprendre les interactions entre l'évolution des structures organisationnelles des FMN et les stratégies d'expansion à l'étranger et d'en évaluer les impacts sur le contrôle de la maison-mère.

Nous en avons conclu plus précisément qu'une structure qui s'enchaîne dans un ordre de succession (SA→DI→SG), avec une stratégie globale qui sert d'illustration, filiale atelier et relais à la fois, détermine la performance de toutes les entreprises implantées localement, en favorisant particulièrement l'intégration et le contrôle de la maison-mère.

2. LA CONTRIBUTION MANAGERIALE

Dans la pratique, nous voulons contribuer à résoudre le problème des organisations de l'entreprise lors de son expansion à l'étranger, particulièrement le problème de coordination avec la maison-mère. Les résultats de cette recherche peuvent être utiles à la fois pour les dirigeants des filiales et de la maison-mère

Les résultats de cette recherche peuvent permettre aux dirigeants de la maison-mère d'administrer les activités à l'étranger. Pour ce faire, le développement des structures d'organisation devra suivre trois étapes distinctes, avec une quatrième étape peut-être dans le mode d'évolution. Les trois premières étapes seront analogues aux phases de développement qu'on a identifiées pour les activités intérieures des entreprises françaises. Tout d'abord, il y aura une expansion initiale et une accumulation des ressources à l'étranger ; en second lieu, les activités étrangères seront centralisées sous la responsabilité d'un cadre unique ; et en troisième lieu une expansion ultérieure dans de nouveaux produits et sur de nouveaux marchés à l'étranger s'accompagnera du développement de nouveaux dispositifs de gestion pour administrer de façon efficace et permanente sur une échelle globale les ressources de la firme.

Lorsqu'ils s'attaquent aux problèmes du développement des organisations, des aptitudes et des systèmes de contrôles adaptés à des environnements nouveaux et peu familiers, les dirigeants ne devront pas estimer que les structures antérieurement édifiées sur le plan intérieur, conviennent entièrement à l'étranger. En effet toute stratégie donnée de croissance réclame un ordre de priorités parmi les différentes tâches de gestion, si la stratégie doit être réellement appliquée. Ces priorités tendent à s'imposer par la forme de la structure de gestion développée dans la firme. Par suite, les décisions prises pour modifier la stratégie de croissance sont susceptibles de s'attaquer tout d'abord aux modifications dans les structures. Chacune des stratégies possibles pour réaliser la croissance et le développement internationaux d'une firme demande tout d'abord une structure particulière. La forme de la stratégie s'associe étroitement au style des organisations, de sorte que

différentes firmes peuvent développer des structures différentes pour mettre en oeuvre des stratégies similaires.

Les dirigeants doivent prendre en compte, certains aspects du mode de prise de décision et le contraste entre les conséquences, intentionnelles ou non, des diverses lignes d'action. En effet, un certain nombre de points souvent désorientent les dirigeants. Par exemple, au siège on peut clairement se concentrer sur des objectifs, qui ne paraissent jamais devenir réalité dans la filiale étrangère. Ceci se produit même lorsque le meilleur avis a prévalu quant à la clarté des objectifs à atteindre et à l'efficacité des communications.

L'absence de contrôle direct reflétait le modèle des dispositifs de la maison-mère pour des activités diversifiées sur le marché national. Il n'existait aucune pression organisationnelle pour instaurer un système de gestion équivalant à la division internationale. Les dirigeants de ces filiales étrangères étaient exposés à la tâche de direction générale bien plus tôt qu'ils ne l'auraient été s'ils étaient restés dans la société nationale. N'ayant personne à un niveau équivalent dans l'organisation mère qui remplisse une fonction analogue, les dirigeants des filiales étrangères étaient rarement contraints par des directives émanant du siège social. Bien qu'ils aient été souvent assujettis à un courant constant de directives, ils pouvaient ignorer nombre d'entre elles. Beaucoup avaient une latitude considérable dans la poursuite de leurs propres politiques de produits.

Les structures de gestion peuvent être mesurées et instaurées par un certain degré d'autonomie et centralisée ou décentralisée dans les relations existantes entre la maison-mère et la filiale. Toutefois, le degré de clarté est lié à la structure et à la stratégie d'expansion de la filiale. Par conséquent, lorsqu'on mesure les relations afin de déterminer la structure de gestion d'une organisation, on doit être conscient que des impressions différentes émanent de relations décrivant essentiellement les mêmes types de structure de gestion.

En conclusion, les dirigeants des filiales doivent s'attaquer aux structures pour mettre en place leur stratégie d'expansion et le contrôle de la maison-mère. Pour les entreprises globalisées, une structure de troisième stade doit être appliquée, en favorisant l'intégration et le contrôle de la maison-mère. Cela leur permettra d'améliorer les performances d'ensemble de leur entreprise.

3. LIMITES CONCEPTUELLES ET METHODOLOGIQUES

Au niveau conceptuel, l'enjeu le plus important est l'applicabilité des théories existantes aux pays en développement d'une part, et d'autre part le contrôle des Joints Ventures.

Des chercheurs tels que Kiggundu, Jorgensen et Hafsi (1983)⁴⁶¹, Kiggundi (1989)⁴⁶² impliquent une relation entre l'organisation et son environnement, lors de l'expansion des entreprises de pays développés dans un pays en développement, les théories occidentales s'appliquent mal. Nous avons noté la réticence des managers locaux face aux prises de décision de la maison-mère. Il semble bien que le rôle joué par les paramètres socioculturels et éthiques dans la performance des entreprises, renforce la complexité de l'environnement dans les pays en développement.

Dans le cadre des entreprises conjointe (Joint Venture) ; la maison-mère peut choisir trois structures de capitaux : majorité, égalité et minorité (Pan et Tse 2000)⁴⁶³. La filiale résulte alors de la collaboration capitale entre deux ou plusieurs entreprises (Beamish & Banks, 1987)⁴⁶⁴. Ces entreprises peuvent alors avoir un contrôle sur les filiales. Dans cette recherche, nous considérons seulement les rapports avec la maison-mère française, et non la maison-mère de l'entreprise locale. Cependant, en réalité, les dirigeants des filiales sont soumis aussi à la pression de la maison-mère de l'entreprise locale, mais cet aspect a été négligé dans cette recherche

Sur le plan méthodologique, les limites sont reliées à la nature des données quantitatives et l'unité d'analyse utilisées.

On reproche fréquemment aux recherches quantitatives réalisées dans les pays en développement de ne pas suffisamment prendre en compte le phénomène observé. Or, la contribution mixte qui réside dans la combinaison des approches quantitative et qualitative que nous avons utilisé, permet de répondre à cette critique constamment émise sur la pertinence des travaux statistiques réalisés dans les pays en développement. Dans un premier temps, la méthodologie quantitative s'est avérée la mieux adaptée pour répondre à

⁴⁶¹ Kiggundu, M.; Jorgensen, J. & Hafsi, T. (1986), "Toward a market imperfections theory of organizational structure in developing countries", *Journal of Management Studies*, 23 (4): 415-442.

⁴⁶² Kiggundu, M.N., *Managing organizations in developing countries*, Kumarian Press, 1989.

⁴⁶³ Pan, Y., & Tse, D.K. (2000), The hierarchical model of entry modes, *Journal of International Business Studies*, (31), 4, p. 535-554

⁴⁶⁴ Beamish, P. W. et J.C. Banks. « Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. », *Journal of International Business Studies*, 18(2): 1-16. (Winner of the 1997 JIBS Decade Award.), 1987.

notre question de recherche. C'est ainsi que nous avons eu recours à la base de données de la Chambre Française du Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM).

En outre, le choix que nous avons fait de déterminer des critères stricts pour former notre échantillon de l'évolution des structures organisationnelles peut constituer une limite. En effet, il aurait fallu disposer d'une grande quantité d'entreprises sur plusieurs années, ce qui aurait contribué à renforcer la validité des résultats sur l'évolution des structures organisationnelles. Naturellement, ce cadre restreint a contribué à encourager nos ambitions en terme de résultats attendus. Par ailleurs, comme nous l'avons montré dans la méthodologie, le chercheur est confronté à un moment ou à un autre à la question de la qualité des données. Quelles sont les données pertinentes pour la recherche ? Comment les obtenir? À quel coût et à quel délai? Telles sont les questions que se pose généralement tout chercheur. De la réponse qu'il apportera ou qu'il trouvera à ces questions dépendra l'avenir de sa recherche. Un exemple est fourni par la thèse de doctorat de Charles Ramangalahy (2000)⁴⁶⁵, qui procédait à une enquête par questionnaires. Sur 1147 questionnaires envoyés par la poste, il n'a recueilli que 110 réponses, soit un taux de réponse de 3,18 %. Il est certain qu'il s'agit là d'une taille d'échantillon décevante, face à laquelle le chercheur a été obligé d'adapter la méthode de recherche qu'il avait choisie.

C'est en partie pour éviter le type de déconvenue vécue par Ramangalahy⁴⁶⁶, que nous avons décidé de prendre contact avec des responsables des entreprises avant de leur indiquer le formulaire de questionnaire sur notre site internet. Ce moyen nous semble efficace pour mettre en confiance les répondants et pour leur faciliter la tâche.

Notre recherche étudie les filiales comme unité d'analyse. Ce qui est rare, car la plupart des études se concentre sur la perspective de la maison-mère. Cependant, les filiales sont les unités où on peut mesurer efficacement le degré de contrôle de la maison-mère. Elles ont aussi la capacité d'influencer le changement des structures organisationnelles en fonction de leurs stratégies d'expansion. Les connaissances et les compétences peuvent être développées par les filiales.

Il est donc important que les unités d'analyse soient les filiales, car ces unités affrontent les difficultés de mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise. Le mouvement massif des grandes entreprises globalisées qui s'installent dans différents pays

⁴⁶⁵ Ramangalahy, C., Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices, Thèse de doctorat HEC, 2000.

⁴⁶⁶ Ramangalahy, C., op. cit.

hôtes, induit de nouvelles perspectives, car ils adoptent, dans une certaine mesure, les mêmes stratégies. Ce n'est plus la stratégie qui est déterminante, mais plutôt la mise en œuvre de la stratégie globale en s'adaptant aux caractéristiques spécifiques de l'environnement local. De ce fait, Paterson et Brock⁴⁶⁷ mettent l'accent sur l'importance des filiales comme unités d'analyse, dans les études de management internationale. Cette recherche a pour objectif de contribuer, méthodologiquement, à améliorer la compréhension des activités des filiales.

Enfin, rappelons que pour Michel Kalika⁴⁶⁸, la recherche constitue la formation continue de tout chercheur. Il observait même qu'en cette période de mondialisation de l'économie, qui exige une adaptation et un ajustement continu à l'environnement, la recherche représente le moyen le plus efficace pour parvenir à une meilleure compréhension des phénomènes en situation de complexité. Une telle observation suggère implicitement que la recherche nécessite la mobilisation de grands moyens en termes financiers, humains et matériels. Or, le manque de ces moyens financiers relevé par un certain nombre de chercheurs dans les pays industrialisés illustre parfaitement la difficulté de répondre favorablement à une telle exigence.

Si les obstacles au développement de la recherche observés dans les pays industrialisés s'avèrent aussi préoccupants, que peut-on en dire dans le cas des pays en développement ? Force est de constater que, dans ces pays, dans tous les domaines, la recherche est encore embryonnaire, voire inexistante. Les travaux de Gauthier et al. (1995)⁴⁶⁹ ont montré et confirmé qu'en dehors des quelques travaux commandités par les institutions internationales, la recherche dans les pays en développement reste insuffisante. Par ailleurs, dans notre revue de littérature sur la gestion organisationnelle dans les pays en développement, nous avons observé que beaucoup de recherches réalisées sur les entreprises étaient l'œuvre de consultants; les travaux réalisés par des universitaires sont encore peu nombreux et méconnus. Par conséquent, il est de plus en plus admis que la réalisation d'une recherche dans de telles conditions demande beaucoup de courage, de patience et une solide volonté. Notre recherche n'a pas échappé à cette réalité et nous avons rencontré de nombreuses difficultés, ce qui limite la portée des résultats obtenus.

⁴⁶⁷ Paterson, S.L., & Brock, D.M. (2002), The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis, *International Business Review*,(11),p.139-163

⁴⁶⁸ Kalika, 1995, op. cit.

⁴⁶⁹ Gauthier, B.,1995, op. cit.

4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURE

Étant donné les difficultés rencontrées et la démarche méthodologique suivie, il nous apparaît primordial qu'une recherche à plus grande échelle avec les mêmes variables soit menée dans le même contexte et, si possible, dans d'autres pays de Maghreb en particulier la Tunisie, afin d'enrichir l'éventail des connaissances sur le phénomène des structures organisationnelles. Vu que notre recherche indique l'influence que peut avoir l'évolution des structures organisationnelles des filiales des FMN sur leurs stratégies de localisation, en fonction du degré de contrôle de la maison-mère, l'objectif des recherches à venir devrait viser à approfondir cette proposition en tenant compte d'autres facteurs institutionnelles. En effet, la dynamique de l'environnement dans les pays en développement était tributaire des contraintes économiques, sociales et politiques formalisées dans les théories institutionnelles. Notre recherche n'a pas pu approfondir ces aspects. Des recherches plus approfondies pourraient être menées dans la lignée des théories institutionnelles, pour tenter de comprendre comment les activités multinationales affectent l'environnement national des PVD dans lequel elles se déroulent. En vérité, il peut se faire que des changements dans les valeurs, normes et comportement de gens dans des états nationaux se produisent progressivement surtout par la pénétration et par l'activité d'organisations ayant des cultures différentes des leurs. Les sociétés multinationales peuvent engendrer à cet égard des changements plus importants que le fait que des individus se renseignent sur d'autres cultures par la lecture et des visites. Des organisations ayant des cultures différentes de celles des pays dans lesquels elles opèrent sont à même de conserver une tête de pont pour l'introduction de valeurs et de normes nouvelles et d'un comportement nouveau. Ceci dépend naturellement de ce que ces organisations soient assez fortes pour résister aux efforts des nations d'accueil pour empêcher la pénétration et l'action permanente d'une culture à l'intérieur d'une culture. Il existe des signes indiquant que des sociétés multinationales pénètrent même les pays les plus résistants avec une facilité comparable.

Enfin, d'autres investigations pourraient s'intéresser à l'impact de l'évolution des structures organisationnelles sur le développement économique des pays en développement. De telles recherches pourraient combiner les méthodologies quantitative et qualitative, ce qui permet de renforcer le pouvoir explicatif des analyses. Plus spécifiquement, il s'agit de relier la stabilité des politiques à l'amélioration de l'environnement institutionnel, le développement d'infrastructures à l'amélioration du

capital physique et le savoir technologique. Ces recherches aideront à la fois les praticiens du développement et les États dans leur lutte contre la pauvreté et les effets du sous-développement. Cependant, une telle perspective demande de réunir une somme considérable de données qualitatives et quantitatives sur un nombre important de pays en développement.

Index des figures

- Figure 1-1** : Stratégie-Structure-contrôle
- Figure 1-2** : Présentation synoptique de la structure de la thèse
- Figure 2-1** : structure fonctionnelle
- Figure 2-2** : structure divisionnelle
- Figure 2-3** : Structure autonome (Structure de la première phase)
- Figure 2-4** : division internationale (Structure de deuxième phase)
- Figure 2-5** : Structure globale (Structure de troisième phase)
- Figure 2-6** : Les différentes explications de la formation des structures organisationnelles des FMN
- Figure 3-1** : Le modèle de Galbraith et Nathanson (1978)
- Figure 3-2**: Incidence de l'environnement sur le contexte structurel et la stratégie (d'après Birkenshaw & Morrison, 1995).
- Figure 3-3**: Rapport entre choix stratégique et changement de structure
- Figure 4-1**: Les facteurs contextuels affectant les pratiques de GRH des filiales
- Figure 5-1**: Guide d'entretien
- Figure 5-2** : Evolution des structures organisationnelles
- Figure 5-3** : Influence des facteurs contextuels sur l'évolution des structures organisationnelles
- Figure 5-4** : Influence de l'évolution des structures organisationnelles sur les stratégies d'expansion
- Figure 5-5**: Rapport entre choix stratégique et changement de structure
- Figure 5-6** : Influence de l'évolution des structures organisationnelles sur le contrôle par la maison -mère
- Figure 5-7** : Modèle de recherche
- Figure 6-1** : démarche d'analyse des données quantitatives
- Figure 6-2** : Répartition des flux d'IDE par pays de provenance sur la période 1997-2001
- Figure 6-3** : Exemple de questionnaire sur l'évolution des SO
- Figure 6-4** : Description général des variables d'analyse
- Figure 7-1** : Diagramme gaussien (nuage) de l'ESO des entreprises en fonction de la taille
- Figure 7-2** : Diagramme gaussien (nuage) de l'ESO des entreprises en fonction de l'âge
- Figure 7-3** : Diagramme de dispersion de la stratégie de localisation par rapport aux étapes de l'ESO
- Figure 7-4** : Influence de l'évolution organisationnelle sur les stratégies de localisation
- Figure 7-5** : L'importance de la circulation de l'information entre la maison-mère et la filiale (Diagramme séquentiel TSPLIT)
- Figure 7-6** : L'importance de la circulation de l'information à l'intérieur de la filiale (Diagramme séquentiel TSPLIT)
- Figure 7-7** : Rapport entre les phases organisationnelles et la communication
- Figure 7-8** : Matrice de l'évolution internationale de l'organisation des FMN
- Figure 7-9** : Evolution de l'organisation dans le temps
- Figure 8-1**: Modèle des résultats
- Figure 8-2** : Centralisation et décentralisation entre la maison-mère et la filiale
- Figure 9-1** : rapport structure-stratégie (Conception de Delapierre)

Index des tableaux

- Tableau 3-1** : L'impact des multinationales sur le commerce du pays hôte
- Tableau 4-1** : Modes de contrôle des filiales utilisés par les firmes (Hennart, 1993)
- Tableau 4-2** : Illustrations des types de pressions de la maison-mère subies par les filiales
- Tableau 5-1** : Synthèse de l'interface organisation – stratégie – contrôle de la maison-mère
- Tableau 5-2** : Résumé du cadre méthodologique
- Tableau 5-3** : Échantillonnage de base de l'étude exploratoire
- Tableau 5-4** : Evolution des SO des filiales de l'échantillon de base
- Tableau 5-5** : l'effectif et l'âge des filiales de l'échantillon de base
- Tableau 5-6** : Synthèse des résultats et hypothèses
- Tableau 6-1** : Répartition des filiales selon leur taille et leur âge
- Tableau 6-2** : Répartition des étapes de l'ESO selon l'âge de la filiale
- Tableau 6-3** : Répartition des étapes de l'ESO selon la taille de la filiale
- Tableau 6-4** : Répartition des étapes de l'ESO selon la stratégie d'expansion de la filiale
- Tableau 6-5** : Tabulation des variables d'analyse
- Tableau 7-1**: Modèle des tests
- Tableau 7-2** : Les mesures des variables du modèle
- Tableau 7-3** : Effectif des étapes des SO
- Tableau 7-4** : Résultat des rangs du test de Friedman de l'ESO à chaque période t
- Tableau 7-5** : Résultat des probabilités du test de Friedman de l'ESO à chaque période t
- Tableau 7-6**: Résultat des probabilités du test de Kendall de l'ESO
- Tableau 7-7**: Résultat du test des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t1
- Tableau 7-8**: Résultat des probabilités des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t1
- Tableau 7-9**: Résultat du test des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t3
- Tableau 7-10**: Résultat des probabilités des signes de couple Ph_O à t2 - Ph_O à t3
- Tableau 7-11**: Tableau croisé de l'effectif par rapport aux étapes de l'ESO
- Tableau 7-12**: régression et récapitulatif du modèle de l'ESO en fonction de la taille
- Tableau 7-13**: Coefficients de corrélation de l'ESO en fonction de la taille
- Tableau 7-14**: Tests du Khi-deux de l'ESO en fonction de la taille
- Tableau 7-15**: Distribution des phases de l'ESO des entreprises en fonction de leurs tranches d'anciennetés
- Tableau 7-16**: Régression et récapitulatif du modèle de l'ESO en fonction de l'âge
- Tableau 7-17**: Coefficients des corrélations de l'ESO en fonction de l'âge
- Tableau 7-18**: Tests du Khi deux de l'ESO en fonction de l'âge
- Tableau 7-19**: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les six étapes de l'ESO
- Tableau 7-20**: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les **six** étapes de l'ESO
- Tableau 7-21** : Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Taille et l'âge)
- Tableau 7-22**: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SA** et **DI**

- Tableau 7-23:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SA** et **DI**
- Tableau 7-24:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **DI** et **SA→DI**
- Tableau 7-25:** Résultat des probabilités du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **DI** et **SA→DI**
- Tableau 7-26:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SG** et **SA→DI**
- Tableau 7-27:** Résultat des probabilités du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SG** et **SA→DI**
- Tableau 7-28:** Résultat des rangs moyens du test de Wilcoxon et Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SG** et **DI→SG**
- Tableau 7-29:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **SG** et **DI→SG**
- Tableau 7-30:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **DI→SG** et **SA→DI→SG**
- Tableau 7-31:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la taille et l'âge sur **DI→SG** et **SA→DI→SG**
- Tableau 7-32:** Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les 4 dernières étapes de l'ESO.
- Tableau 7-33:** Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la taille et l'âge sur les 4 dernières étapes de l'ESO.
- Tableau 7-34:** Tableau croisé de la stratégie de localisation par rapport aux étapes de l'ESO
- Tableau 7-35:** Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la stratégie de localisation sur les six étapes de l'ESO
- Tableau 7-36:** Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la stratégie de localisation sur les six étapes de l'ESO
- Tableau 7-37:** Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (stratégie de localisation)
- Tableau 7-38:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA** et **DI**
- Tableau 7-39:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA** et **DI**
- Tableau 7-40:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI** et **SA→DI**
- Tableau 7-41:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI** et **SA→DI**
- Tableau 7-42:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA→DI** et **DI→SG**
- Tableau 7-43:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SA→DI** et **DI→SG**
- Tableau 7-44:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SG** et **DI→SG**
- Tableau 7-45:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **SG** et **DI→SG**
- Tableau 7-46:** Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI→SG** et **SA→DI→SG**
- Tableau 7-47:** Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de la stratégie de localisation sur **DI→SG** et **SA→DI→SG**
- Tableau 7-48:** Tableau croisé de la CI entre la maison-mère et la filiale par rapport aux phases organisationnelles
- Tableau 7-49:** Tableau croisé de la CI à l'intérieur de filiale par rapport aux phases organisationnelles

Tableau 7-50: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de la communication sur les trois phases des SO

Tableau 7-51: Classement empirique des 3 phases des SO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Communication)

Tableau 7-52: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de la communication sur les trois phases des SO

Tableau 7-52a: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les six étapes de l'ESO

Tableau 7-52b: Résultat des probabilités du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les six étapes de l'ESO

Tableau 7-53: Classement empirique des 6 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Expatriation).

Tableau 7-54: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SA et SA→DI

Tableau 7-55: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SA et SA→DI

Tableau 7-56: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et SA→DI

Tableau 7-57: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et SA→DI

Tableau 7-58: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et DI→SG

Tableau 7-59: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur DI et DI→SG

Tableau 7-60: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SG et DI→SG

Tableau 7-61: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SG et DI→SG

Tableau 7-62: Résultat des rangs moyens du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SG et SA→DI→SG

Tableau 7-63: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur SG et SA→DI→SG

Tableau 7-64: Résultat des rangs moyens du test de Kruskal-Wallis de l'expatriation sur les 4 dernières étapes de l'ESO

Tableau 7-65: Résultat des probabilités du test de Mann-Whitney de l'expatriation sur 4 dernières étapes de l'ESO.

Tableau 7-66: Classement empirique des 4 étapes de l'ESO par rapport aux rangs moyens fournis par le test de Kruskal-Wallis (Expatriation)

Tableau 7-67: tableau croisé de changement de la SO de la maison-mère (CHG_SMM : stades) par rapport aux étapes de l'ESO des filiales (CHG_OF : phases)

Tableau 7-68: Effectifs de changement des 3 phases organisationnelles entre t1 et t3

Tableau 7-69: Résultat du test de Wilcoxon de l'effet miroir sur les 3 phases organisationnelles

Tableau 7-70: Résultat des probabilités du test de Wilcoxon de l'effet miroir sur les 3 phases organisationnelles

Tableau 5-71 : Tabulation de la typologie de l'évolution des structures organisationnelles sur les variables explicatives (stratégie de localisation et contrôle de la maison-mère)

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire, Y; Firsirotu, M. 1993, « L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie », Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Allouche J., Huault I., (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance Contrôle Stratégie, vol.1, n°2, juin 1998, p.5-31
- Anderson E., Gatignon H., (1986), « Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions », Journal of International Business Studies, vol.17, n°3, pp.1-26.
- Andreff W. « Développement de la firme multinationale et mondiale de la production ». Thèse. Paris. 1975. P158;
- Andreff W. (2003), « La restructuration stratégique des firmes multinationales et l'Etat » mondialisateur, dans J. Laroche, dir. Mondialisation et gouvernance mondiale, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 45-56.
- Andreff W. « Développement de la firme multinationale et mondiale de la production ». Thèse. Paris. 1975. P158.
- Ansoff, I. Corporate Strategy, New York: McGraw Hill, 1965.
- Anthony R. N. (1965), Planning and Control Systems: « A Framework for Analysis », Harvard University Press.
- Anthony R. N. (1988), « The management control function », Harvard Business School Press (traduction française : La fonction contrôle de gestion, Publi-union, 1993).
- ARCHER M.S., (1985), « Morphogenesis versus structuration : on combining structure and action », The British Journal of Sociology, vol.33, n°4, pp.455-483
- Aussilloux Vincent, « Investissement direct à l'étranger et entrée séquentielle sur le marché », Revue Economique, Vol. 49, No. 3, mai 1998.
- Avon, E. (2002), « La gestion stratégique des logiques sociales du changement », Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Baliga B.R., Jaeger A.M., (1984), « Multinational Corporations: Control systems and delegation issues », Journal of International Business Studies, vol.15, iss.2, autumn, pp.25-40.
- Bardin L., (1977), « L'analyse de contenu », édition consultée de (2003), PUF, Coll. Le psychologue.
- Barkema G.H., Bell H.J.J and Pennings M.J., « Foreign entry, Cultural barriers, and learning », Strategic Management Journal, Vol. 17, 1996, pp. 151-166.
- Barkema, H. G. et Vermeulen, F. (1998), «International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective», Academy of Management Journal, Vol. 41.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., (1989), « Managing across borders. The transnational solution », Harvard Business School Press, Boston, édition consultée : (1991), Le management sans frontières, les Editions d'Organisation.

- Bartlett, CA. (1983), « MNC: Get off the Reorganization Merry-Go-Round, in », *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 138—146.
- Beamish, P. W. et J.C. Banks. « Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. », *Journal of International Business Studies*, 18(2): 1-16. (Winner of the 1997 JIBS Decade Award.), 1987.
- Becheikh N., SU Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives », *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 13-14-15 Juin.
- Bellon, B et R.Gouia (1997), « Investissements directs et avantages construits. », in *Monde Arabe Maghreb-Machrek*, décembre 1997, 53-64.
- Bennani, M. (1991), « Le code des conduites des multinationales, In *Éthique et Entreprise : perspectives maghrébines* », Casablanca, Éditions Wallada, p: 209-240
- Birkinshaw J., Morrison A.J., (1995), « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, iss. 4, 4 th Qtr., pp.729-753.
- Bogdan, R. C., Bilken, S.K., « *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods* », Allyn & Bacon, 1992.
- BORYS, B., JEMISON, D. B. (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations », *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Bouquin H. (1999), « Contrôle et stratégie » in B. Collasse (coord.), *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle, Audit, Economica*.
- Bourgeois, L.J. 1984. "Strategic Management and Determinism," *Academy of Management Review* 9: 586-596.
- Bowman, Edward H. 1990. « Strategy Changes: Possible Worlds and Actual Minds », in J.F. Frederickson, ed. *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper;
- Brainard S. Lael, 1993. « A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with a Trade-Off Between Proximity and Concentration » NBER Working Papers 4269, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Brechner, J. & Costillo, T. (1998), « *Global Village or Global Pillage* »: Economic Reconstruction From the Bottom Up, Second Edition, South End Press.
- Brooke M.Z et H. Lee Remmers « *the strategy of multinational entreprise* » 1973
- Brown J.S., Duguid P., « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 40-57, 1991.
- Burlaud A., Simon C. J. (1997), « *Le contrôle de gestion* », La Découverte.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961), « *The Management of innovation* », London: Tavistock
- Bye M. « *Relations économiques internationales* » Paris : Dalloz, 1987, 1336 p;
- Camerer, C. (1985), « Redirecting Research in Business Policy and Strategy », *Strategic Management Journal*, 6: 1-15;

- Chandler A.D., (1962), « Strategie and Structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise », Cambridge, MIT Press.
- Charreire S., Durieux F., (1999), « Explorer et tester », chapitre 3, pp.57-80, in Thiétart R-A. (ed.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris.
- Cheng, T-J.; Haggard, S. & Kang, D. (1998), « Institutions and Growth in Korea and Taiwan : The Bureaucracy », The Journal of Development Studies, 24(6) : 86-111
- Child J. et Yan Y. (1999), « Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China », Journal of World Business, Vol 34, (1).
- Child J., (1972), « Organization structure and strategies of control: a replication of the Aston study », Administrative Science Quarterly, vol.17, iss.2, pp.163-177.
- Child J., (1973), « Strategies of control and organizational behaviour », Administrative Science Quarterly, vol.18, iss.1, march, pp.1-17.
- Chowdhury, J. (1992), Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned foreign Subsidiaries : a Comparative Perspective, Management International Review, Vol. 32, n° 2, pp. 115-133.
- Coase R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*;
- Cray D., (1984), "Control and coordination in multinational corporations", Journal of International Business Studies, vol.15, iss.2, pp.85-98.
- CUIR R. « Investissement direct à l'étranger et théorie de l'organisation industrielle. Le cas des investissements industriels français en Amérique du Nord ». Thèse de doctorat d'État. Université de PARIS X, p. 299.
- Cuir R. « Investissement direct à l'étranger et théorie de l'organisation industrielle. Le cas des investissements industriels français en Amérique du Nord ». Thèse de doctorat d'État. Université de PARIS X, p. 299.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Daniels J.D., PITTS R.A., Tretter M.J., (1985), "Organizing for dual strategies of product diversity and international expansion", Strategic Management Journal, vol.6, iss.3, jul-sep., pp.223-237.
- David A., (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », Actes de la VIII ème conférence de l'AIMS, mai, Montpellier.
- Davis, P.S., A. B. Desai, J. D. Francis (2000), « Mode of international entry: An isomorphism perspective », Journal of International Business Studies, 31 (2): 239-258.
- De Bodinat Henri et Al., (1984), Gestion internationale de l'entreprise, Dalloz, Paris, 2deg. édition, 1984.
- De Meyer, A. (1991), Teach talk: how managers are stimulating global R&D communication, Sloan Management Review,(32),3,p.49-58
- Delapierre Michel , Christian Milelli, 1995, « Les firmes multinationales, des entreprises au cœur d'industries mondialisées », Éditions Vuibert, 1995, 191 pages.
- Deslauriers, J.P. (1991), Recherche qualitative : Guide pratique, McGraw-Hill éditeurs, Montréal.
- Desreumaux A., (1998), Théorie des Organisations, Caen, Editions EMS

- Dimaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The Iron Case Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, pp. 147-160.
- Doz Y., Prahalad C.K., (1993), “Managing DMNCs: A search for a new paradigm”.
- Doz Y., Prahalad C.K.,(1981) , “Headquarters influence and strategic control in MNC's”, *Sloan Management Review*,fall,pp.15-18
- Drucker P. (1954), *The Practice of Management*, New York, Harper and Row Publishers Inc;
- Duncan, R. R. (1979), *Qualitative Research Methods in Strategic Management*, in Shendel and Hofer (ed.), *Strategic Management: a new view of business policy planning*, Little Brown & Cie, Boston, p: 424-447.
- Dunning, J. (1977) 'Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach', In B. Ohlin, P. Hesselborn and M. Wijkman (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Holmes and Meier: New York, pp 395–418;
- DUPUY.C et SAVARY.J, 1987, « Groupes étrangers et développement des régionsfrançaises: une approche théorique; » in « Industries et régions » sous ladirection de Fourcade.C, Editions Economica.
- Edstrom A., Galbraith J.R., (1977), “Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp.248-263;
- Egelhoff W. G., (1988), “Strategy and structure in multinational corporations : a revision of the Stopford and Wells model”, *Strategic Management Journal*, vol.9, iss.1, jan-feb, pp.1-14
- Eisenhardt K.M, Brown S.L., (1998), « Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos », Harvard Business Press.
- Eisenhardt K.M., (1989), « Agency theory : an assessment and review », *Academy of Management Review*. Vol. 14, n°1
- Eisenhardt K.M., Sull D.N., 2001, ‘Strategy as simple rules’, *Harvard Business Review*, janvier 2001.
- Ellis S., Almor T., Shenkar O., (2002), “Structural contingency revisited: toward a dynamic system model”, *Emergence*, vol.4, iss.4, pp.51-85.
- Etzioni, A. (1965), *Organizational control structure*, In March, J.G. *Handbook of Organization*, Chicago: Rand McNally
- Foos, Nicolai J. [1999], “Research in Strategic Theory of the Firm: « isolationism » and « Integrationism »”, *Journal of Management Studies*, 36 (6), p. 725-56.
- François CHesnay “La mondialisation du capital”, Syros, 1994
- Franko L. « the organisation of multinational Manufacturing » 1976
- Frazis, H., Gittleman, M., & Joyce, M. (2000). Correlates of training: an analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial and Labor Relations Review* 55(3): 443-462.

- Froebel, F., J. Heinrichs, and O. Kreye, 1980. *The New International Division of Labor*, Cambridge University Press;
- Fulk J. & DeSanctis G.; “Electronic Communication and Changing Organizational Forms”, *Organization Science*, Vol. 6, Iss 4 (1995): 337-49.
- Gaibraith J. K., « le Nouvel État Industriel », PARIS, Gallimard, 1969.
- Galbraith J. et Nathanson D.A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, 1978.
- Galbraith J.R., Kazanjian R.K., (1986), “Organizing to implement strategies of diversity and globalization : the role of matrix designs”, *Human Resource Management*, spring, n°1, pp.37-54
- Gauthier B. (1984), *Recherche sociale*, Presses Universitaires du Québec, Sillery.
- Gauthier, B., *La dynamique des entreprises manufacturières au Cameroun*, Monographie, CETAI, 1995
- Gauthier, B., Legoff, J.P. et Vallée, L, *Crise de l’État et secteur manufacturier au Cameroun*, Monographie, CETAI, 1995.
- Geppert M., Matten D., Williams K., (2003), “Change management in MNCs: How global convergence intertwines with national diversities”, *Human Relations*, vol.56, iss.7, pp.807-838.
- Gérard Lafay dans « Comprendre la Mondialisation » *Economica* 2002).
- Geringer J.M. & Hebert L., « Measuring performance of international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 1991, p. 249-263.
- Geringer J.M. et Hebert L., 1989, “Control and performance of International Joint Ventures “, *Journal of International Business Studies*, summer, 235-254.
- Geringer J.M., Frayne C.A. (1990) Human resource management and international joint venture control: A parent company perspective, *Management International Review*, vol.30 (Special Issue), pp.103-120.
- Gervais M., *Contrôle de gestion et planification de l’entreprise*, *Economica*, 3e éd., 1988.
- Ghoshal S., Nohria N., (1989), “Internal differentiation within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.323-337.
- Ghoshal S., Westney E. (eds.), (1993), *Organization theory and the multinational corporation*, Saint Martin’s Press, NY.
- Glaser B.G., Strauss A.L., (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, NY, Aldine de Gruyter.
- Goehle, D.G. (1987), *Decision making in multinational corporation*, Michigan: UMI Research Press
- Goold, Michael,. Andrew Campbell, and. Marcus Alexander 1993. *Corporate-Level Strategy: Creating. Value in the Multibusiness Company*,. New York: Wiley
- Govindarajan V., “ A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level : integrating administrative mechanisms with strategy”, *Academy of Management Journal*, vol. 31, n° 4, 1988, p. 828-853;

- Govindarajan V., “Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, 1986a, p 844-856 ;
- Govindarajan V., “Implementing competitive strategies at the business unit level : implications of matching managers to strategies” *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 1, 1989, p. 251-269
- Govindarajan V., Gupta A.K., “Linking Control Systems to Business Unit Strategy : Impact on Performance”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, 1985, p. 51-66.
- Green S.G et Welsh M.A, 1988, “Cybernetics and dependance. Refining the control concept.” *Academy of Management Review*, vol.13, n°2, 287-301.
- Hafsi, T., « La recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle », *Management International*, Vol.1, N01, 1997.
- Hall, D.J., & Saias, M.A. (1980), Strategy follow structure, *Strategic Management Journal*,(1),2,p. 149-163
- Hambrick D. (1983) High profit strategies in mature capital goods industries : a contingency approach, *Academy of Management Journal*, vol.26, 687-707;
- Hannan M.T & Freeman J., “The population ecology of organizations”, *American Journal of Sociology*, Vol 82, 1977, p 929-964
- Harris, Dawn, Jon I. Martinez, & John L.Ward. 1994. Is Strategy Different for the Family Owned Business? *Family Business Review*, 7(2): 159-174
- Harzing, A.W, 2001, “Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries” *Journal of World Business*, Winter, Vol. 36, n° 4, 366-380.
- Hatten, K. L. (1979), Quantitative research methods in strategic management, in Shendel and Hofer (eds), *Strategic Management: a new view of business policy planning*, Little Brown & Cie, Boston, p: 448-467;
- Heenan D., Perlmutter H., (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Helfer J-P., Kalika M., Orsoni J., (1996), *Management – Stratégie et organisation*, collection Gestion, éditions Vuibert.
- Helpman, E. (1984), “A simple theory of Trade with Multinational Corporations”, *Journal of Political Economy*92, pp.451-471
- Hennart J-F., (1993), “Control in multinational firms : the role of price and hierarchy”, chapter 7, pp.157-181
- Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Hofstede. G., (1980), *Culture's consequences, international differences in work related values*, Sage.
- Homans, G.C., *Social Behavior: It's Elementary Forms (rev.)*. New York, Harcourt, Brace and World, 1974.

- Horst T., 1972, « The industrial composition of US exports and subsidiary sales to the Canadian market », *American Economic Review*, vol. 62, n° 1, p 37-45, mars.;
- Horstmann I.J. et Markusen J.R. (1987). "Strategic Investments and the Development of Multinationals", *International Economic Review*, 28 (1), pp. 109-121;
- Huault I. (dir.par), (2002), *La construction sociale de l'entreprise – Autour des travaux de Granovetter*, Editions EMS.
- Huault I., (1998), *Le management international*, coll. Repères, édition La Découverte, Paris
- Huberman, A.M., & Miles, M.B. (1991), « Analyse des données qualitatives », Bruxelles : De Boeck-Wesmael
- Hymer, S. H. (1960): "The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment". PhD Dissertation. Published posthumously. Kindleberger, Charles P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Foreign Direct Investment*. New Haven: Connecticut: Yale University Press;
- Iribarne Ph. (d') (eds.), (1998), *Cultures et Mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Editions Le Seuil.
- Iribarne Ph. (d'), (1989), *La logique de l'honneur*, Editions Le Seuil.
- Jackson, S. E.;Schuler, R. S. et Rivero, J. C. (1989): *Organization characteristics as predictors of personnel practices*. In: *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
- JARLEY P., FIORITO, J., (1997), "A structural contingency approach to bureaucracy and democracy in U.S. national unions", *Academy of Management Journal*, August, Vol. 40, Issue 4, pp.831-862;
- Jaussaud J., Schaaper J.et Zhang, Z.Y. (2000 A.D.), « Sur le contrôle des entreprises conjointes internationales : répartition du capital et politiques d'expatriation », *Actes de la IXième conférence internationale de management stratégique*, Montpellier, 24-25-26 Mai.
- Joffre P., 1994, « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Editions Economica.
- Johansson J., Vahlne J., (1977), "The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, pp.23-32.
- Kalika M., (1995), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Editions Economica
- Kets de Vries, Manfred-F., "The dynamics of Family Controlled Firms : The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics*, 21, (hiver 1993), 59-71
- Khandwalla P.N. (1972), « The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls », *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.275-285.
- Kiggundu, M.; Jorgensen, J. & Hafsi, T. (1986), "Toward a market imperfections theory of organizational structure in developing countries", *Journal of Management Studies*, 23 (4): 415-442.
- Kiggundu, M.N., *Managing organizations in developing countries*, Kumarian Press, 1989.

- Killing J.P., 1983, *Strategies for joint venture success*. New York, Praeger.
- Knight K., (1976), *Journal of General Management*, winter, vol.4, iss.2, pp.41-50.
- Kobrin S.J., 1988, “Expatriate Reduction and Strategic Control in American Multinational Corporations”, *Human Resource Management*, vol 27, Spring, 17-31;
- Koenig G., (1993), « Production de connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°9, novembre, pp.4-17.
- Kogut B., (1985), “Designing Global Strategies: comparative and competitive value-added chains”, *Sloan Management Review*, summer, pp.15-28.
- Kogut B., (1989), “A note on global strategies”, *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp.383-389.
- Kostova T., (1999), “Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective”, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp.308-324.
- Kostova T., Roth K., (2002), “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp.215-233.
- Kumar, Sanjiv, & Seth, Anju, (1998), *The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationships*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Lafay G. « Comprendre la mondialisation » *Economica* 1997
- Langley, A. (1999), “Strategies for theorizing from process data”, *Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- LARSON, A. (1992), *Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships*, *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104;
- Lassudrie-Duchene B. [1982], « Décomposition internationale des processus productifs et autonomie nationale » in Bourguinat H. (ed), *Internationalisation et autonomie de décision*, *Economica*, Paris, pp. 45-56.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. « Organisation and Environnement Managing Différenciation and Intégration ». BOSTON. Harward Business School. 1967.
- Lazarsfeld Paul, *Philosophie des sciences sociales*, Paris, Gallimard, 1970
- Lebel Ph. « Evaluation de la structure des Entreprises multi-nationales pharmaceutiques et chimiques ». Thèse. PARIS I. 1976. p.7.
- Lewitt T., 1983, «After the sale is over.», *Harvard Business Review*, september-october, pp. 87-93
- Livian Y-F, Baret C., (2002), « Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la Gestion des Ressources Humaines : Quelques Propositions », Chapitre 13, pp.289-311
- Lucas H.C. & Baroudi J.; “The Role of Information Technology in Organization Design”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, Iss.4 (1994): 9-23. Michel Kalika Aylin Ataay ; « Perception du rôle stratégique des TIC & Changement organisationnel étude France – Turquie »

- Makhija M, Ganesh U (1997), The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8:5, 508-527;
- Markusen J. (1995). The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade, *Journal of Economic Perspectives* 9 (2) : 169-189.
- Markusen J.R. et Venables A.J. (1995). "Multinational Firms and the New Trade Theory", NBER Working paper N° 5036
- Martinez J.I., Jarillo J.C., (1989), "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*.
- Martinez J.I., Jarillo J.C., (1991), "Coordination demands of international strategies", *Journal of International Business Studies*
- Maurice M, Sellier F., Silvester J-J., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF.
- Mbengue A., Vandangeon-derumez I., (1999), « Analyse causale et modélisation », chapitre 12, pp.335-372
- Merriam, S.B., *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.
- Meyer John W., Scott W. Richard, 1983, *Organizational environments. Ritual and rationality*, Sage Publications, Inc.
- Michalet C. A. (1999) « La Séduction des Nations ou Comment attirer les investissements », *Economica*, Paris.
- Michalet C. A. [2002], *Qu'est-ce que la mondialisation?*, *Economica*.
- Michalet C.A. et M. Delapierre « Les implantations étrangères en France : Stratégies et structures ». CALMANN-LEVY. PARIS 1976.
- Miles R.E. et Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, 1978.
- Miller D., Friesen P.H. (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, pp.1-25.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris-Montréal.
- Mintzberg H., *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*, Free Press, 1989.
- Mintzberg H., *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall, 1983.
- Mintzberg H., *Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, 1993.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973; P.R.
- Mir R.; Watson, A.: *Critical Realism and Constructivism in Strategy Research*, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, S. 1169-1173.
- Moati P., Mouhoud E.M. [1994], "Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail", *Economie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73.
- Motta M. (1992) *Multinational Firms and the Tariff-Jumping Argument*, *European Economic Review*, vol. 36, n°8, pp.1557-1572;

- Mucchielli J.-L., « Déterminants de la délocalisation et firmes multinationales », Revue économique n° 4, juillet 1992
- Mucchielli J.L., 1998, Multinationales et Mondialisation, Ed. Seuil, coll. Points Economie
- Nizet J., Pichault F., (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.30-43
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation"; Organization Science, Vol 5, n°1, pp. 4-37;
- Nooteboom B, Towards a cognitive theory of the firm. Issues and a logic of change, Paper accepted for publication in the proceedings of the AFEE conference, January 5-7 1996;
- Norusis M. J., (1998), SPSS 8.0 Guide to Data Analysis, Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall.
- Oliver C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", Academy of Management Review, vol.16, n°1, pp.145-179
- Oman C. (1994), Globalisation et régionalisation: Quels enjeux pour les pays en développement?, OCDE ; Paris,
- Ouchi, W. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. Administrative Science Quarterly, 21, 173-192.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. Management Science, 25, 833-848.
- Pan, Y., & Tse, D.K. (2000), The hierarchical model of entry modes, Journal of International Business Studies,(31),4,p. 535-554
- Paterson, S.L., & Brock, D.M. (2002), The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis, International Business Review,(11),p.139-163
- Patton, M.Q., Qualitative Evaluation & Research Methods, SAGE Publication 2nd Édition, 1990.
- Peirce C.S. (1960) Collected Papers. Harvard University Press.
- Perlmutter H., (1969), "The tortuous evolution of the multinational corporation", Columbia Journal of World Business, vol.4, pp.9-18.
- Peter F. Moran. "Strategy as a Process of Value Creation : Toward a Theory of Practice", June 1999;
- Peters T., Waterman R., (1992), Le prix de l'excellence, Paris, InterEditions.
- Pettigrew Andrew, Howard Thomas et Richard Whittington, 2002, "Strategic Management: The Strengths and Limitations of a field?" London Sage Publications
- Pfeffer J. et Salancik G.R., The External Control of Organizations, a Resource Dependence Perspective, Harper & Row, 1978.
- Piaget J., (1975), L'équilibration des structures cognitives, études d'épistémologie génétique, vol. 33, Paris, PUF.
- Pierre (2004) 'L'Intérêt d'une coordination fonctionnelle entre contrôle de gestion et gestion des ressources humaines : l'exemple des systèmes de gestion intégrés', 1ère

- Journée Gestion des Ressources Humaines et Contrôle de Gestion, RENNES, 2 février - 2 février.
- Porter M.E., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.
 - Porter M.E., L'Avantage concurrentiel des nations, Inter Editions, 1993.
 - Porter M.E., L'Avantage concurrentiel, InterÉditions, 1986.
 - Porter.M.E (sous la direction de), 1986, « Competition in global industries ».
 - Praeger; Schaan J.L., 1983, "Parent Control and Joint Venture Success: the case of Mexico", Doctoral dissertation, University of Western Ontario.
 - Prahalad et Hamel (1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, 68 (3) 79-92.
 - Prahalad, C.K., & Doz, Y.L. (1987), The multinational mission: balancing local demands and global vision, New York: The Free Press
 - Quivy, Raymond ; Van Campenhoudt, Luc. « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod (Editeur), 1995. - 289 p.
 - Ramangalahy, C., Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices, Thèse de doctorat HEC, 2000.
 - Reich R.B. (1991). The work of nations. Knopf, New-York.
 - Reich.R, 1992, « L'économie mondialisée », Editions Dunod.
 - Remmers H.L. et Brooke M., Forces et faiblesses des entreprises multinationales, Éditions d'Organisation, 1974.
 - Rosebzeig Ph.M., Singh J.V., (1991), "Organizational environments and the multinational enterprise", Academy of Management Review, vol.16, n°2, pp.340-361.
 - Rosenzweig P., Nohria N., (1994), "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations", Journal of International Business Studies, vol.25, iss.2, pp.229-251.
 - Rouleau, L. et F. Seguin (1995), "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse", Journal of Management Studies, vol. 32, no. 1, 101-117.
 - Rozenzweig, P. and Nohria, N. (1994) 'Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations', Journal of International Business Studies, 25(2): 229-51.
 - Savary J., premier trimestre 1991, « Des stratégies multinationales aux stratégies globales. » dans « L'Europe industrielle: horizon 93 », Tome 1, les groupes et l'intégration européenne, sous la direction de GILLY.JP, La Documentation Française
 - Scott R., (2001), Institutions and Organizations – Second Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 - Selmer Caroline : « Concevoir le Tableau de Bord, Outil de Contrôle de Pilotage et d'aide à la décision » Paris, Dunod, 2002;
 - Simon, H., «Administrative Behavior», New York, The Free Press, 1945.
 - Simons R. L. (1987), « Planning, Control and Uncertainty : A Process View », Accounting and Management : Field Study Perspectives, Edited by W.J. Bruns Jr and R.S. Kaplan, Boston Harvard Business School Press.

- Simons R. L. (1995), *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts
- Smith A. [1987], « Strategic Investment, Multinational Corporations and Trade Policy », *European Economic Review*, 31, p. 89-96;
- Spender J. C. [1996], « Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue;
- Spreitzer, G., & Mishra, A. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187;
- Stopford J. Wells L., (1972), *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books, NY.
- Stopford J.M. et Wells L.T. « Direction et gestion des entreprises multinationales ». PARIS. Publi-Union. 1974.
- Strauss A., Corbin J., (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and technics*, Newbury Park, CA, Sage.
- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action*, New York, NY: McGraw-Hill
- Tomlinson, J. W. C. 1970. *The joint venture process in international business*. Cambridge MA: MIT Press.
- Van de Ven, A.H., Delbecq, A.L., & Koenig, R.Jr. (1976), Determinants of coordination modes within organization, *American Sociological Review*,(41),2,p.322-338
- Vernon. R. “Multinational enterprise and national sovereignty”, *Harvard Business Review*, March- April 1967
- Watson, T.J.(2003)., “Strategies and Strategy-Making: Strategic Exchange and the Shaping of Individual Lives and Organisational Futures”, *Journal of Management Studies*, Vol.40 (5), pp. 1035-1023.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley;
- Wernerfelt (1984), A ressource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2) 171-180;
- Westney E., (1993), “Institutionalisation theory and the multinational corporation”, chapitre 3, pp. 53-76.
- Whittington R., Mayer M., (2000), “Chandler and Context”, *European Corporation*, pp.23-47 ,Oxford University Press;
- Williamson O.E., *The Economic Institution of Capitalism*, Free Press, 1985. (Traduction française à paraître chez InterÉditions.)
- Woodward J. *Management and Technology, Problems and Progress in Industry 3*, H.M.S.O. London, 1958;
- Woodward J., *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, 1965;

- Yan & Gray. 2001. Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. *Journal of International Management*, 7: 295-315.
- Yin, R. (1984), *Case study research: design and methods*, California: Sage Publications

Annexe Questionnaire

(Formulaire administré par voie internet www.elmouden.com. Une fois le formulaire validé, le navigateur stocke automatiquement les informations en les concaténant dans un fichier texte stocké sur le serveur sous forme d'une base de donnée.)

(1) Je soussigné Mr, Mme :

(2) Occupant le poste de :

(3) Pendant :

(4) avoir remplir votre questionnaire et souhaitez que les informations collectées:

(1) soient considérées comme confidentielles et traitées de façon anonyme.

(2) ne soient pas anonyme.

(5) Notre entreprise s'appelle :

(6) Sa structure juridique :

(1) participation française

(2) filiale

(7) Sa nature de l'activité:

(8) Sa date d'implantation au Maroc:

(9) Ville:

(10) Son effectif est :

(11) Secteur d'activité :

EVOLUTION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES – STRATEGIE – SPECIALISATION DES SERVICES

1- Votre siège possède-t-il un organigramme ?

(1) Non

(2) Oui

1-1- Quelle est la forme structurelle de votre siège ?

(1) Structure Entrepreneuriale

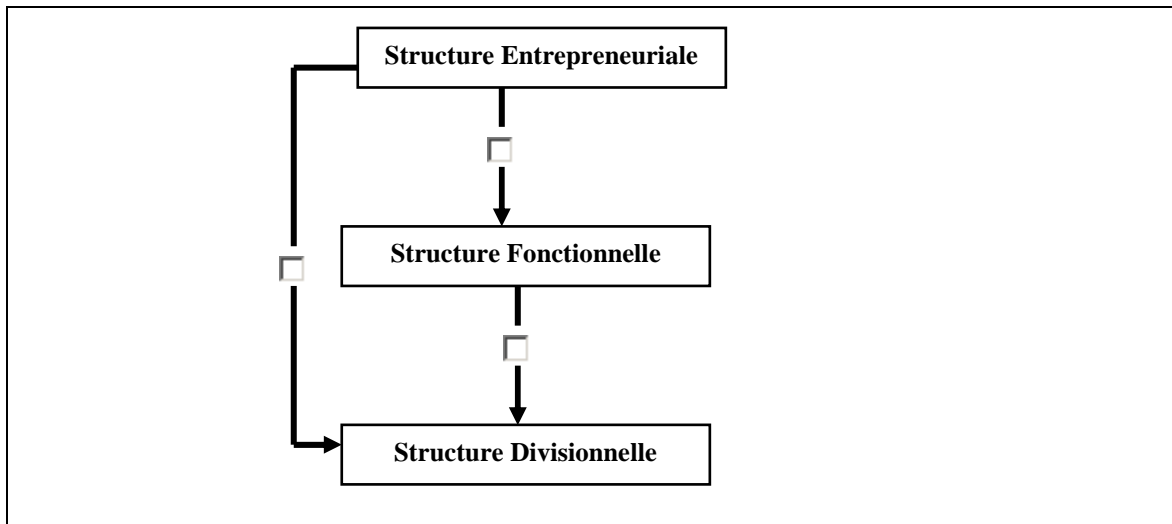
(2) Structure Fonctionnelle

(3) Structure Divisionnelle

1-2- Y a t il un changement de structure de votre siège depuis votre implantation au Maroc?

(1) Non

(2) Oui (marquez par une flèche le changement de la structure)

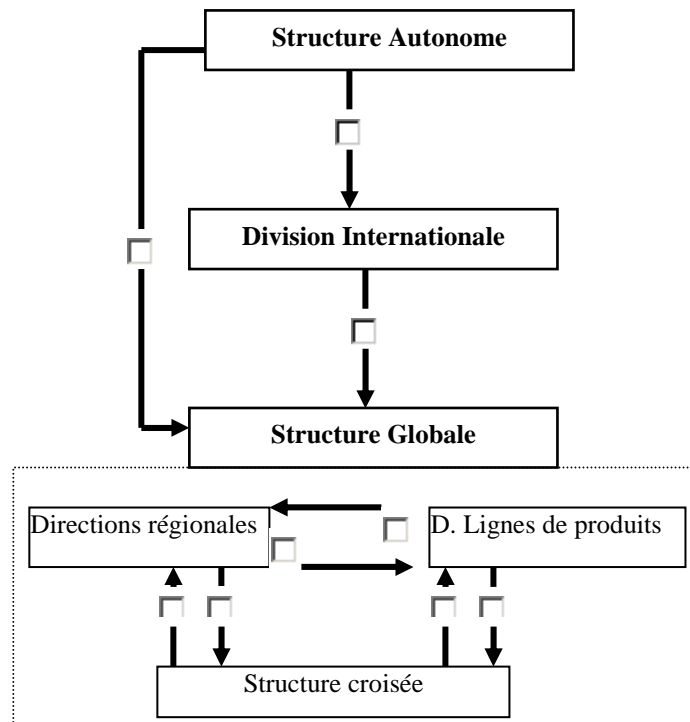


2- De quelle forme organisationnelle votre filiale est rattachée ?

- (1) structure autonome
- (2) formation d'une Division Internationale dans le groupe
- (3) Structure globale :
 - (1) Directions régionales
 - (2) Directions par lignes de produits
 - (3) Structure croisée

3- Y a t il un changement de structure de votre filiale depuis votre implantation au Maroc?

- (1) Non
- (2) Oui (marquez par une flèche le changement de forme)



4- Quelle est l'influence de chacun des différents facteurs sur le changement de la structure ?
 (donnez une note qui varie de 1 à 5 pour chaque facteur) 1 : nulle 2 : réduite 3 : moyenne 4 : importante 5 : très importante

	nulle (1)	réduite (2)	moyenne (3)	importante (4)	très importante (5)
1: Taille de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2: Contrôle maison mère	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3: Production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4: âge de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5: Stratégie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5- Cochez parmi les fonctions qui suivent celles qui concernent votre entreprise ?

(1) la fonction est spécialisée si « au moins une personne assure cette fonction et aucune autre fonction simultanément ». Cochez la case si la fonction est spécialisée ?

(2) la fonction est traitée par un agent externe à l'entreprise. (Précisez l'agent et la fonction de cet agent externe)

(a) indiquez environ le pourcentage du personnel de nationalité française dans chaque service:
 1 : nulle 2 : 0 à 25% de l'effectif total 3: 25 à 50% 4: 50 à 75% 5 : 75 à 100%

	(1)	(2)	(a)
1 : Comptabilité -Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
2 : Production -Fabrication (transformations inputs-outputs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
3 : Commercial-Vente (distribution des produits et services)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
4 : Achat-Approvisionnement (acquisition des inputs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
5 : Entretien (maintenance de l'équipement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
6 : Personnel – RH (sélection et gestion des personnels)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
7 : Gestion de production - Ordonnancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
8 : Informatique (collecte et traitement de l'information)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
9 : Contrôle qualité (Inspection)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
10 : Contrôle de gestion - Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
11 : Publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
12 : Juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
13 : Trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
14 : Recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

6) Votre entreprise est elle une entreprise de production ?

(1) non

(2) oui :

si oui la production est destinée au :

(1) marché local

(2) marché français

(3) les deux

7) Votre entreprise est elle une entreprise commerciale ?

- (1) non
- (2) oui :
si oui les produits sont en provenance de :
- (1) marché local
- (2) marché français
- (3) les deux

STANDARDISATION**8) Indiquez l'importance des règles et procédures dans chaque service de votre entreprise ?**

(Cochez l'importance de procédure pour chaque service)

1: pas de procédure 2: très peu de procédure 3 : peu de procédure 4: plusieurs procédures 5 : toutes les tâches sont prévues par les procédures.

	pas de procédures (1)	très peu de procédures (2)	peu de procédures (3)	plusieurs procédures (4)	toutes les taches sont prévues par les Procédures (5)
0 : Ensemble de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 : Comptabilité -Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 : Production -Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 : Commercial -Vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 : Achat -Approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 : Entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 : Personnel - RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 : Gestion de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 : Informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 : Contrôle qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 : Contrôle de gestion - Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 : Publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 : Juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 : Trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 : Recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9) Considérez-vous que les règles et procédures utilisées :

- (1) aient tendance à être plus nombreuses qu'auparavant
- (2) aient tendance à être moins nombreuses qu'auparavant
- (3) ni l'un, ni l'autre

10) Comment expliquez-vous cette évolution ?
11) Y a t il une volonté de la maison mère :

- (1) d'augmenter le nombre de procédure
- (2) de diminuer le nombre de procédure
- (3) ni l'un, ni l'autre

FORMALISATION**12) Les documents suivant sont-ils disponibles dans l'entreprise sous une forme écrite ?**

(1) Organigramme :

- (1) non
- (2) diffusé aux chefs de service
- (3) diffusé aux cadres
- (4) diffusé à l'ensemble du personnel

(2) Fiche de fonction

- (1) non
- (2) seulement pour le DG
- (3) pour les chefs de service
- (4) pour les fonctionnels

(3) Manuels de procédure:

- (1) non
- (2) oui
- nombre :
- pour quel (s) service (s):

(4) Document d'information :

- (1) non
- (2) oui
- nombre :
- pour quel(s) service(s):

CIRCULATION DE L'INFORMATION

13) Comment les informations « filiale -maison mère » et « à l'intérieur de l'entreprise » se sont-elles transmises ?

	Toujours par écrit (1)	Fréquemment par écrit (2)	Une fois par écrit (3)	Oralement (4)
Maison mère - filiale(1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A l'intérieur de l'entreprise(2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14) La circulation de l'information se fait-elle plus par écrit dans certains services que dans d'autres ?

- (1) non
 (2) oui
 - dans quel(s) service(s) :

15) Y a t il une volonté de la direction :

- (1) de formaliser plus l'activité
 (2) de formaliser moins l'activité
 (3) ni l'un, ni l'autre

16) Considérez-vous que les communications entre la maison mère et l'entreprise ont tendance :

- (1) à se faire plus par écrit qu'auparavant
 (2) à se faire moins par écrit qu'auparavant
 (3) ni l'un, ni l'autre

17) Comment expliquez-vous cette évolution ?

18) Comment se fait la coordination entre la maison mère et l'entreprise?

- (1) par contacts directs
 (2) par l'intermédiaire d'un responsable (lequel :)
 (3) sous forme de réunion

19) Quelle est la qualité de circulation de l'information ?

	Très bien (1)	Bien (2)	Moyen (3)	Mal (4)	Très mal (5)
Maison mère - filiale (1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A l'intérieur de l'entreprise(2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CENTRALISATION / DECENTRALISATION / PRISE DE DECISION

20) La prise de décision dans votre entreprise en général est-elle :

(1) collégiale à l'intérieur de l'entreprise

(2) collégiale entre la MM et l'entreprise

(3) centraliser autour d'un seul responsable de l'entreprise

(4) centraliser autour d'un seul responsable de la MM

21) Préciser la nature de décision existant dans votre entreprise pour chaque service ?
 1 : collégiale à l'intérieur de l'entreprise 2 : collégiale entre la MM et l'entreprise
 3 : centraliser autour d'un seul responsable de l'entreprise 4 : centraliser autour d'un seul responsable de la MM

		Nature de décision			
		1	2	3	4
1) Personnel : (0) (en général)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1) rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) licenciement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Commercial : (0) (en général)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1) Lancement d'un produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) fixation de prix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Production : (0) (en général)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1) Organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) équipement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Approvisionnement : (0) (en général)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1) Choix de fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) Choix de produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Finances: (0)(en général)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(1) investissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(2) budgétaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) Est-ce que certains services bénéficient par rapport aux autres d'une plus grande autonomie, liberté en matière de prise de décision ?

(1) non

(2) oui

- lequel(s) :

23) Considérez-vous que la prise de décision :

(1) soit plus collégiale entre MM et filiale qu'auparavant

(2) soit moins collégiale entre MM et filiale qu'auparavant

(3) ni l'un, ni l'autre

<p>24) Comment expliquez-vous cette collégialité ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
<p>25) Considérez-vous que la prise de décision:</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> ait tendance à être plus centralisée qu'auparavant</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> ait tendance à être moins centralisée qu'auparavant</p> <p>(3) <input type="checkbox"/> ni l'un, ni l'autre</p>
<p>26) Comment expliquez-vous cette centralisation ?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>
<p>27) Y a t il une volonté de la maison mère :</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> de décentraliser la prise de décision</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> de centraliser la prise de décision</p> <p>(3) <input type="checkbox"/> ni l'un, ni l'autre</p>

CONTRÔLE ET PLANIFICATION

<p>28) Y a il des procédures de contrôle des activités dans votre entreprise ?</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> non</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> oui</p>
<p>29) Quel est l'aspect de contrôle de votre entreprise ?</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> financier</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> physique</p> <p>(3) <input type="checkbox"/> humain</p>
<p>30) Quelle est la nature de ce contrôle ?</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> global</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> partiel (un seul service)</p>
<p>31) Ce contrôle est-il effectué :</p> <p>(1) <input type="checkbox"/> par la maison mère</p> <p>(2) <input type="checkbox"/> par des supérieurs hiérarchiques de l'entreprise même</p> <p>(3) <input type="checkbox"/> par les deux</p>
<p>32) Quelle est la fréquence de contrôle des différents services dans votre entreprise par la maison mère ? 1: aucun 2: journalière 3: hebdomadaire 4: bimensuelle 5: mensuelle 6: semestrielle 7: annuelle</p>

	aucun (1)	journalière (2)	hebdomadaire (3)	bimensuelle (4)	mensuelle (5)	semestrielle (6)	annuelle (7)
1 : Comptabilité - Finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 : Production - Fabrication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 : Commercial - Vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 : Achat Approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 : Entretien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 : Personnel - RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 : Gestion de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 : Informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 : Contrôle qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 : Contrôle de gestion - Audit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 : Publicité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 : Juridique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 : Trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 : Recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33) Y a t il une volonté de la direction :

- (1) d'accroître le contrôle des services
 (2) de réduire le contrôle des services
 (3) ni l'un, ni l'autre

34) Quel est le degrés d'utilisation des techniques de contrôle ?

1: aucun 2: journalière 3: hebdomadaire 4: bimensuelle 5: mensuelle 6: semestrielle 7: annuelle

	aucun (1)	journalière (2)	hebdomadaire (3)	bimensuelle (4)	mensuelle (5)	semestrielle (6)	annuelle (7)
1 : Qualité des produits et service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 : Planning de production ou distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 : Stock	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 : coût	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 : Projet - investissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 : budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Envoyer le formulaire

Effacer le formulaire

