La relation siège-filiales : confrontation de deux cadres théoriques avec les cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels

Hanane BEDDI

Allocataire de recherche

CREPA - Université Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75 775 Paris cedex 16

Tel : 06 64 81 46 86 E-mail : hanane.beddi@dauphine.fr

Résumé :

La question de la relation siège-filiales a donné lieu à de nombreuses recherches aussi bien théoriques qu'empiriques. Toutefois, force est de constater l'absence de modèles permettant de saisir toute la richesse, la complexité et la densité de la relation siège-filiales.
Cette recherche vise donc à présenter la relation siège-filiales dans un cadre organisationnel par la mobilisation de deux typologies complémentaires : le modèle des structures divisionnalisées de Mintzberg (1979) qu'a complété Romelaer (1996) et la classification des multinationales de Perlmutter (1984). Une confrontation de ces deux cadres conceptuels avec les cas de six multinationales a été réalisée afin de voir s'ils suffisent à appréhender dans sa globalité la relation siège-filiales de ces six grands groupes internationaux.
Or, cette recherche montre que ces modèles se retrouvent dans ces six multinationales : certains de ces groupes ont une organisation qui rejoint totalement un des types de multinationales présentées dans ces travaux, d'autres ont une organisation qui se situe à l'intersection entre deux catégories. La confrontation systématique entre les données recueillies et les modèles nous permet de considérer que le cadre théorique retenu est une grille d'analyse performante de la relation siège-filiales.
Cette recherche montre également l'impact de neuf éléments ignorés par ces deux cadres théoriques mais qui semblent pertinents pour enrichir la modélisation de la relation siège-filiales dans les multinationales : 1) le développement des compétences dans le sens siège-filiales ou dans les deux sens, 2) l'utilisation de l'expatriation due à un manque de compétences des filiales associé à un contrôle direct par le siège ou à un besoin de socialisation, 3) la constitution de réseaux personnels, 4) la légitimité, 5) la justice procédurale, 6) l'organisation des relations inter-filiales par le siège, 7) la mise en place de systèmes de contrôle interactifs, 8) une fixation mixte des objectifs (classiques et ambitieux), 9) la gestion des conflits avec le rôle de la formalisation et de l'arbitrage d'un « parrain ».

Mots clés :
multinationales, relation siège-filiales, coordination, organisation

La relation siège-filiales : confrontation de deux cadres théoriques avec les cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels

Une multinationale est «un groupe d'organisations géographiquement dispersées avec des buts différents et qui inclut le siège et les différentes filiales nationales » (Ghoshal et Bartlett, 1990 : 603). Elle se distingue de l'organisation simple du fait de sa multidimensionnalité et de son hétérogénéité (Doz et Prahalad, 1991). Fayerweather (1978) considère même que les problèmes de coopération y sont accentués du fait du degré divers de complexité, d'hétérogénéité, de stabilité et d'hostilité.
Il s'agit au cours de cette recherche de s'intéresser à la relation entre le siège et les filiales dans les multinationales, à la répartition des responsabilités entre ces deux entités et aux modes de coordination, de pilotage à la disposition du siège pour gérer ses filiales.

La littérature sur les multinationales est abondante et montre tout l'intérêt d'une telle problématique. Après une rapide et succincte synthèse des enjeux principaux relatifs à la relation siège-filiales dans les multinationales, nous allons nous axer sur deux cadres conceptuels : le modèle des structures divisionnalisées proposé par Mintzberg (1979) et complété par Romelaer (1996) et la typologie des multinationales de Perlmutter (1984).
Il va s'agir au cours de cette recherche de confronter cette conceptualisation basée sur la complémentarité de ces deux cadres théoriques avec les cas de six grands groupes internationaux. La richesse incluse dans ces cas va également nous permettre de mettre en exergue des éléments cruciaux dans l'explication de la relation siège-filiales qui apparaissant peu, voire pas du tout, dans les modèles théoriques choisis ou même dans les recherches antérieures. Enfin, comme toute recherche, cette étude s'achève par une réflexion sur ses apports et ses limites.

1. SYNTHESE DE LA LITTERATURE RELATIVE A LA RELATION SIEGE-FILIALES ET MOBILISATION DE DEUX CADRES CONCEPTUELS

1.1. LA RELATION SIEGE-FILIALES

La coordination est un enjeu majeur qui se pose lorsqu'on s'intéresse au cas des multinationales. L'équilibre entre le contrôle et l'autonomie des filiales internationales est une question à laquelle doivent faire face les multinationales. On peut reprendre le modèle « global integration, local responsiveness » (intégration globale, réactivité locale) de Prahalad et Doz (1987). Selon ces auteurs, les entreprises sont soumises à des effets de pression au niveau global qui vont les pousser à intégrer leurs activités c'est-à-dire à les rendre interdépendantes, par exemple en les concentrant dans quelques sites. Mais, les entreprises doivent également faire face à des pressions au niveau local telles que des pressions des gouvernements des pays hôtes ou la nécessité d'adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays. Cela implique alors une différenciation des activités dans le sens où une configuration des activités de la chaîne de valeur est perçue comme une source d'avantage concurrentiel ce qui pousse les entreprises à avoir des activités présentes dans chaque filiale. Cette dialectique intégration/différenciation peut conduire les multinationales à avoir différentes visions de l'organisation dans son ensemble et donc différentes perceptions du rôle à donner à leurs filiales.

En fait, la vision de la multinationale a évolué : on est passé d'une organisation centrée sur le siège à une organisation multi-centres. Il s'agit d'expliciter cette évolution en présentant les différentes conceptualisations de la firme multinationale pour montrer l'évolution de la place tenue par la filiale et ainsi des relations entretenues par le siège vis-à-vis de ses filiales. De façon plus précise, deux perspectives dominent.

La première est la théorie « économique » de la production étrangère qui est centrée sur l'idée que les imperfections dans les marchés intermédiaires fournissent l'occasion pour la firme étrangère de construire un avantage compétitif au-delà de son territoire domestique. Dans ce contexte, la conception principale est la prédominance du siège et la vision des filiales comme de simples exécutants de la stratégie décidée au siège. On peut alors appliquer la théorie de l'agence pour expliquer les relations entre le siège et les filiales (O'Donnell, 2000). Le management du siège, en tant que principal, va déléguer ses responsabilités au management

de la filiale étrangère, qui sera donc l'agent et un problème d'agence survient si le management de la filiale prend une décision qui n'est pas cohérente avec celle voulue par le siège.

Mais, cette vision de la multinationale peut être critiquée et cette conception hiérarchique n'est pas validée empiriquement (O'Donnell, 2000). Cela a conduit à une seconde théorie qui est une approche en « réseau » qui perçoit la multinationale comme un ensemble géographiquement dispersé d'activités à valeur ajoutée. Dans cette perspective, on peut citer les recherches considérant la multinationale comme une hétérarchie (Hedlund, 1986) ou une entreprise transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1989). Ces travaux permettent une meilleure compréhension de la filiale comme une entité semi-autonome au sein d'un système différencié avec des liens de propriété, des liaisons normatives et certaines obligations vis à vis de la maison mère.

Cette évolution dans l'explication des relations entre le siège et les filiales semble à même de répondre à la réalité des situations dans lesquelles se trouvent les multinationales. En effet, le siège est incapable de comprendre totalement la complexité des situations des filiales internationales ce qui le contraint à déléguer de l'autorité et des responsabilités stratégiques. De plus, les filiales, en acquérant leurs propres ressources et expertises, vont réduire leur dépendance vis à vis de la maison-mère (Prahalad et Doz, 1981). Le point commun de toutes ces perspectives est leur focalisation sur les relations latérales au sein des multinationales et la vision de la multinationale comme un ensemble organisé pouvant grandement profiter des transferts, au sein de l'entreprise, des ressources et compétences qui sont originellement développées à des localisations internationales différentes. Le rôle des responsables du siège s'en trouve donc modifié, ils deviennent des catalyseurs, des architectes et des protecteurs de connaissances plus que des contrôleurs et des répartiteurs de ressources (Hedlund, 1994). De nouvelles formes organisationnelles apparaissent donc, cherchant à aller «au-delà de la firme de type M », pour reprendre le titre de l'article de Bartlett et Ghoshal (1993)[1].

La filiale est vue comme pouvant développer sa propre stratégie et non plus seulement comme ayant un rôle prescrit par la maison mère à travers notamment sa capacité à développer des

[1] La firme de type M représente la firme multidivisionnelle telle que définie classiquement par Chandler (1962).

initiatives stratégiques. Elle est encouragée à être proactive en développant ses activités et en cherchant à apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation (Crookell et Morrison, 1990 ; Birkinshaw, 1997). Ainsi, la prise d'initiative est un des moyens pour les filiales d'accroître leur pouvoir au sein de la multinationale. Cependant, l'architecture d'une organisation tend plutôt à favoriser les idées développées dans les parties les plus influentes de l'organisation par rapport à celles issues de la périphérie (Burgelman et Grove, 1996 ; Hamel, 1996). Birkinshaw et Ridderstråle (1999) considèrent même que les initiatives provenant des filiales internationales sont vues avec suspicion et hostilité par l'organisation.
De plus, cette complexification dans la relation siège-filiales, ce dépassement de la vision hiérarchique montre que le contrôle exercé sur les filiales ne peut pas être direct et autoritaire. Cela montre l'existence de mécanismes de coordination formels et informels (Martinez et Jarillo, 1991) qui varient selon le rôle donné aux filiales par le siège.

1.2. PRESENTATION DES DEUX CADRES THEORIQUES MOBILISES

Au cours de cette étude, nous nous intéresserons à deux cadres théoriques qui proposent chacun une typologie des multinationales.

Le premier cadre conceptuel sur lequel nous allons nous baser est le modèle des structures divisionnalisées telles que défini par Mintzberg (1979) et complété par Romelaer en 1996. En effet, Mintzberg, dans sa typologie des formes organisationnelles, propose le type de structure divisionnalisée qu'il considère comme la forme unique de gestion d'un groupe. Il s'agit d'une organisation où le siège établit une batterie de standards et d'objectifs plus ou moins stables au fil des années. Dans cette structure, les départements fonctionnels du siège prennent une grande importance puisqu'ils vont s'occuper de la gestion des standards, du suivi des résultats des filiales et de l'analyse des écarts entre objectif et résultat obtenu. Mais, il faut bien voir que ce modèle ne permet pas le développement de synergies entre les différentes unités étant donné que chaque organisation va être focalisée sur la poursuite de ses propres objectifs. De plus, il est difficile de penser que toutes les multinationales reposent sur une même organisation, utilisent les mêmes mécanismes de coordination pour gérer leurs filiales.

Ainsi, Romelaer (1996) va reprendre cette structure divisionnalisée qu'il va qualifier de type « standard » mais il va également en identifier d'autres.

Tout d'abord, pour éviter le manque de synergies entre les unités identifié dans le type « standard », on trouve le type « standard amélioré ». Cette organisation se rapproche du type standard en la complétant par des outils tels que le développement des carrières des managers et des cadres dirigeants avec une obligation de passage par différentes unités, la création volontaire de groupes-projets interdivisionnels pilotés par des membres de la direction générale et des programmes de formation dont les participants appartiennent nécessairement à plusieurs divisions ou filiales.

Au-delà de ces deux structures qui font souvent la part belle à la poursuite des résultats financiers, Romelaer a également identifié la structure de type féodal lorsque le dirigeant va s'appuyer sur quelques cadres dirigeants à qui il fait confiance et qui sont personnellement responsables devant lui. Chacun de ces cadres dirigeants va être responsable d'une partie de la multinationale. La clé dans cette organisation est la relation de confiance qui existe entre le dirigeant et ses responsables. Ainsi, on utilise peu de système de gestion de type reporting ou audit interne, le poids des départements fonctionnels du siège est limité et la marge de manœuvre laissée aux cadres dirigeants est large.

Dans les groupes composés de trois niveaux, à savoir le siège, la division et la filiale, le rôle qui est dévolu à chacun peut varier. Romelaer (1996) distingue trois modèles.
Dans le modèle de Bower (1970) décrit par Crozier et Friedberg (1977), la direction générale va fixer des objectifs très généraux et laisse la division développer sa propre politique générale. Le pouvoir est donc concentré au niveau de la division et les responsables de division disposent de deux outils forts pour gérer leurs filiales : la maîtrise des carrières des cadres en poste dans les filiales et une influence sur l'allocation des budgets d'investissements.
En opposition, le modèle ABB proposé par Bartlett et Ghoshal (1993), accorde plus de pouvoir aux responsables de filiales qui ont en main les initiatives stratégiques. Les responsables de division n'ont alors plus qu'un rôle d'« assembleur ». Ils veillent à la cohérence des initiatives stratégiques des filiales dont ils s'occupent, alertent les unes sur les initiatives prises par les autres et organisent les synergies.
Le modèle de Burgelman basé sur l'étude de l'entreprise Intel adopte une position encore plus décentralisée puisque les initiatives stratégiques peuvent naître n'importe où dans la filiale, donc à des niveaux relativement bas de la hiérarchie et peuvent se développer si les managers et cadres dirigeants n'y sont pas opposés. Le développement des nouvelles activités, ainsi

créées, s'effectue d'abord sur place puis celles-ci peuvent être intégrées à une division où leur présence est plus logique.

Le deuxième cadre théorique sur lequel va se baser notre étude est le modèle de Perlmutter (1984), qui propose quatre types de multinationales. La multinationale ethnocentrique dans laquelle toutes les décisions stratégiques sont guidées et influencées par la culture, les valeurs clés et les intérêts de la maison mère et qui est donc caractérisée par un fort pouvoir du siège. En opposition, on trouve la multinationale polycentrique dans laquelle les décisions stratégiques sont adaptées pour suivre la culture du pays hôte et pour laquelle la connaissance du management local est considérée comme préférable. La multinationale géocentrique, quant à elle, cherche à intégrer les filiales dans une base mondiale à travers une approche de prise de décision globale, les filiales ne sont pas considérées comme des satellites ou des entités indépendantes mais comme des parts de l'organisation dans son ensemble. La multinationale régiocentrique se rapproche du modèle géocentrique mais à l'échelle d'une région.

Ces deux cadres conceptuels sont complémentaires et cette recherche vise à les combiner afin de rencontrer toute la richesse et la densité de la relation siège-filiales.

2. CONFRONTATION DE CES DEUX CADRES CONCEPTUELS AVEC SIX CAS DE MULTINATIONALES

Dans la présente recherche, il s'agit de voir si les phénomènes décrits dans les modèles théoriques mobilisés se retrouvent dans les multinationales étudiées et s'ils sont suffisants pour apprécier toute la globalité de la relation siège-filiales. Pour se faire, j'ai conduit une série d'entretiens semi-directifs centrés auprès de cadres dirigeants dans la direction de groupe ou de division de six grandes entreprises. Il est utile de préciser que je n'ai pas mené une interrogation uniquement dans les termes des deux modèles retenus mais qu'il s'agissait plutôt d'une démarche ouverte. Or, mon protocole d'interrogation a néanmoins apporté des données qui montrent, comme nous le verrons par la suite, qu'un cas d'entreprise se rattache à une ou plusieurs catégories développées dans ces modèles.

Au cours de cette présentation, il s'agit, pour chaque multinationale et en s'appuyant sur des extraits d'entretiens, de présenter la gestion des filiales, par rapport au modèle des structures divisionnalisées, puis par rapport au modèle de Perlmutter et enfin, de donner des éléments

additionnels non explicités par ces deux cadres conceptuels mais pertinents pour comprendre la relation siège-filiales.

2.1. CAS 1 : L'ENTREPRISE PUBCOM

Il s'agit d'un grand groupe mondial dans le secteur de la publicité sur espace public.

Par rapport au modèle des structures divisionnalisées, on peut considérer que Pubcom a une gestion de ses filiales qui se rapproche de celle d'une organisation de type féodal. En effet, la culture organisationnelle est au centre de sa gestion.

« La culture, c'est le ciment qui fait tout. C'est bien sûr acheminé par le président fondateur et ses fils ». « Le système [Pubcom] on l'accepte ou on ne l'accepte pas parce que c'est un système fort, puissant, très culturel ». « C'est une culture extrêmement importante, profonde, parce qu'il y a le président fondateur, le président fondateur il a démarré avec son scooter et son pot de colle. […] Il a créé ce modèle d'entreprise, ce modèle économique qui fonctionne, parti de zéro et aujourd'hui il fait [plus d'un milliard d'euros dans 40 pays] ça laisse quelques traces en terme de culture, de savoir-faire, d'habitude. Donc c'est vrai que, en général, il y a une écoute de la présentation des managers mais les [Pubcom], et les fils [Pubcom] savent parfaitement où ils vont ».

C'est une organisation qu'on peut rapprocher de la conception d'intégration normative (Etzioni, 1965), de contrôle par le clan (Ouchi, 1979) et du modèle des « valeurs partagées » (Nohria et Ghoshal, 1994) dans lequel, lorsque celles-ci sont internalisées par les acteurs, elles garantissent que « l'acteur veut ce qu'il devrait vouloir et agit comme il devrait agir » (p 493).

Cette culture d'entreprise permet de comprendre la gestion des filiales. En effet, elle conduit à un modèle fortement centralisé caractérisé par une faible décentralisation des initiatives stratégiques et une centralisation des responsabilités stratégiques. Il s'agit donc d'un modèle très hiérarchique, les dirigeants concentrant les pouvoirs à leur niveau.

« Une politique […] du haut vers le bas pour tout ce qui touche à la stratégie de l'entreprise et tout ce qui concerne la politique offre produits de l'entreprise. Là dessus c'est vraiment du haut vers le bas. Après, tout ce qui concerne le tactique c'est-à-dire amélioration de l'exécution du plan qui était préalablement défini ça c'est entre les mains des collaborateurs ».

Cependant, ce groupe se rapproche également d'une organisation de type standard toujours selon le modèle des structures divisionnalisées puisqu'il y a un fort contrôle des résultats avec une place importante tenue par les départements fonctionnels du siège. En effet, les systèmes de contrôle sont importants et la standardisation des résultats est un pilier de ce modèle. On peut d'ailleurs souligner que les responsables de filiales rendent compte directement aux fils du fondateur ce qui montre encore une fois la volonté de centralisation.

« Il y a tout un process de reporting parfaitement calé entre le siège et l'ensemble des filiales en France et à l'international, ce process permet vraiment de caler l'entreprise par rapport à des objectifs de chiffre d'affaires, de rentabilité, de développement ». Il y a en fait un reporting mensuel appelé le flash, «une sorte de mini-compte d'exploitation qui permet de caler les réalisations par rapport aux objectifs et la mesure des écarts ». Ces flashs mensuels permettent au siège de comparer et de contrôler les chiffres d'une filiale par rapport à une autre en fonction d'objectifs parfaitement définis. Cette comparaison est centralisée et non diffusée.

Enfin, on peut noter la présence de quatre divisions organisées par activité au sein de cette multinationale. Toutefois, celles-ci ne disposent pas de leurs propres filiales, elles contrôlent les mêmes filiales mais sur leurs activités respectives. En fait, il s'agit plus d'un renforcement du contrôle du centre (plus précisément des dirigeants) par le biais de ces entités.

Par rapport au modèle de Perlmutter, ce groupe se rapprocherait plus d'une multinationale ethnocentrique. En effet, la circulation de l'information va plutôt du haut vers le bas. « On dit souvent : think global, act local. […] C'est une image parfaite de ce que nous essayons de mettre en place ». Il y a une volonté d'appliquer la culture et les valeurs du siège au niveau des filiales ce qui rejoint bien la définition d'une multinationale ethnocentrique. Toutefois, il faut bien noter que l'expatriation n'est pas pour autant très développée : pour véhiculer ses valeurs, le groupe s'attache plus à la transmission de la culture et peu à la nationalité des responsables. « On a une politique d'expatriation au cas le cas », « on a besoin, à un instant donné, de tel homme à tel endroit parce qu'il a une expérience, un savoir-faire ».

Il faut également ajouter qu'on fait carrière dans le groupe. « Je crois qu'on a très peu d'expérience même aucune expérience de managers qui soient issus de l'extérieur et qui aient été promus à des fonctions de management opérationnel. Toujours des gens issus de l'activité historique du groupe, des gens de confiance, des gens qui connaissent parfaitement le métier,

des gens connus et reconnus ». Cela montre encore une fois la nécessité d'acquérir les valeurs du groupe.

En complément des modèles étudiés, il s'agit de noter trois facteurs qui dépassent le cadre théorique utilisé.
Tout d'abord, on peut mettre en avant le rôle de la légitimité. « C'est l'entreprise à l'Américaine où si tu veux être le patron, d'abord tu vas passer par toutes les phases, proche du terrain parce que si tu veux manager avec crédibilité celui qui devra te prouver qu'il a bien fait son travail demain matin il faut que tu aies fait son travail. Pour la crédibilité. Donc tu le fais, tu montres, si tu as fait, tu pourras montrer sinon tu ne pourras pas ». C'est un principe qui est valable même pour les fils du fondateur. Ainsi, le fondateur leur a dit : « Tu veux réussir mon fils, […] la France c'est déjà fait, tu prends un pays où il n'y a pas de [Pubcom], toi tu vas en Allemagne, toi tu vas en Espagne, […], quand tu seras numéro un tu reviendras. Et ils sont revenus tous les deux numéros un au bout de dix ans ».

De plus, ce cas met en exergue une forte justice procédurale. Selon Kim et Mauborgne (1991 ; 1993), la justice procédurale, qui est définie comme la mesure par laquelle le processus de décision stratégique est jugé juste par les top managers des filiales, entraîne une bonne acceptation par les filiales des décisions prises par le siège. Or, c'est le cas dans ce groupe puisque malgré un système de gestion très centralisé (et ouvertement reconnu comme centralisé), « les décisions sont appliquées et acceptées » par les filiales. Cette situation peut être expliquée par les éléments précédemment cités : la culture du groupe, la forte présence du fondateur et de ses fils qui ont « fait leurs preuves » donc on retrouve le concept de légitimité. On peut également noter comme facteur explicatif de la forte justice procédurale la bonne connaissance du terrain par les dirigeants. En effet, « ce ne sont pas des managers dans leur tour d'ivoire. […] Ce sont des managers extrêmement opérationnels en contact permanent des villes, des collectivités locales, des grands clients nationaux et internationaux ». Les fils du fondateur passent « 75% de leur temps en déplacement dans les pays ». On retrouve donc les critères de la justice procédurale tels que définis par Kim et Mauborgne (1991, 1993).

Enfin, le siège porte une attention toute particulière à quatre domaines considérés comme stratégiques : le patrimoine, le technique, le contrôle de gestion et le commercial ce qui rapprocheraient ces domaines des systèmes de contrôle interactifs de Simons (1991). Cependant, alors que Simons considérait qu'il ne fallait qu'un système de contrôle interactif

par entreprise c'est-à-dire un système qui va focaliser l'attention permanente et constante aux plus hauts niveaux de la hiérarchie, le cas ici présenté parle non pas d'un mais de quatre domaines tout de même très différents.

2.2. CAS 2 : L'ENTREPRISE AUTOCOM

Ce groupe opère au niveau mondial dans le secteur automobile.

Par rapport au modèle des structures divisionnalisées, ce groupe se rapproche du modèle de Bower car il accorde un pouvoir important aux divisions. Les filiales subissent un fort contrôle des résultats, le siège fournit un cadrage fort et exerce un suivi au fur et à mesure avec un certain nombre d'exigences en terme de procédures.

Une filiale «doit atteindre un résultat en terme de marge opérationnelle, on attend de lui des résultats et […] la mise en place d'un certain nombre de moyens pour atteindre ces résultats donc c'est des résultats en terme de marge mais également en terme d'objectifs qualité, en terme de satisfaction des clients etc. ».

C'est au niveau des divisions que sont prises les décisions relatives à la nomination des managers de la filiale et de l'attribution des budgets d'investissement. La politique de rémunération et de nomination des managers « rentrent dans la politique générale du groupe », avec « des normes au niveau du groupe ». Pour les budgets d'investissement, il y a une personne au niveau de la division «qui fait la synthèse et qui signe toutes les demandes d'investissement de toutes les filiales ».

Cependant, ce groupe cherche également à faire participer les filiales. Ainsi, les initiatives stratégiques peuvent venir des filiales mais c'est tout de même sous le contrôle du siège via les chefs de zone.

« Les chefs de zone sont là pour recueillir justement les best practices, ça fait partie aussi de ce qu'on peut décider de présenter aux autres filiales lorsqu'on fait nos réunions plénières ». Le siège cherche donc à inciter les filiales à faire des propositions. En fait, c'est lui qui « fixe des objectifs […], on a le droit de leur dire comment on imagine qu'il faut que ce soit fait, mais eux ont le droit de nous dire comment, dans leur pays, ça marcherait le mieux, donc on discute ».

Par rapport au modèle de Perlmutter, ce groupe se rapproche de la multinationale géocentrique où les filiales sont intégrées dans une base mondiale à travers une approche de prise de décision globale. Le siège tend à rechercher une cohérence groupe et non à s'adapter aux spécificités locales pour reprendre la dialectique de Prahalad et Doz (1987). Cela se traduit par une politique d'expatriation et de nomination du management des filiales non basée sur des critères liés à la nationalité des responsables mais qui vise plutôt à favoriser des « apatrides ».

« Pour être directeur du pays, il faut avoir eu, il faut avoir accumulé beaucoup d'expériences auparavant, dans beaucoup de domaines et dans plusieurs pays ». «On n'a pas du tout une vision du directeur de pays comme devant être un français, on considère vraiment que les gens qui sont là […] sont apatrides ».

Ainsi, la politique d'expatriation des managers peut être liée à une stratégie de socialisation (Edström et Galbraith, 1977). Sans pays, sans nationalité, les responsables ne seront plus qu'au service de la multinationale qui devient leur seul point fixe.

En complément de ces deux cadres d'analyse, trois éléments sont à préciser.

Tout d'abord, cette organisation met l'accent sur une justice procédurale élevée selon les critères établis par Kim et Mauborgne (1991, 1993). Le siège a le pouvoir d'imposer et de faire accepter ses décisions aux filiales. En effet, face à la proposition des filiales, le siège « peut être amené à avoir une conclusion qui consiste à dire, ça c'est bien c'est la remontée des pays mais ce n'est pas suffisant, […] donc là messieurs vous m'avez proposé ça, je vous remercie pour votre proposition mais c'est ça plus 5%, c'est ça plus 10% ».

Une fois les décisions prises, le siège remet un rapport aux filiales. « Le résultat définitif est confirmé [aux filiales] au mois de janvier par [le siège] qui écrit donc à chacune des filiales pour leur dire voilà messieurs vos objectifs pour l'année prochaine suite à nos accords ».

Les responsables du siège ont une bonne connaissance locale puisque le responsable rencontré « s'arrange pour, entre le mois de janvier et le mois de mars, aller dans tous les pays […] pour justement […] faire le point sur ce qu'on s'était dit dans le cadre du plan marketing, le soutien dont ils ont besoin, ce qui marche, ce qui ne marche pas etc. et comment on peut mieux travailler ensemble ». Selon lui, « il y a un moment où on a besoin de rencontrer les gens sur place pour voir comment ça fonctionne ».

Les filiales ont également la possibilité de contester les décisions et de s'exprimer. Un moyen d'expression a d'ailleurs été institutionnalisé : c'est une analyse de satisfaction sur les prestations du siège qui est réalisée auprès des filiales. C'est un « questionnaire relativement

complet qui rebalaye l'ensemble des activités de la filiale », pour voir « quel est l'apport du central par rapport à ces activités et comment jugez-vous cet apport, est-ce qu'il est suffisant, est-ce que les gens du central sont trop présents […] est-ce qu'ils vous apportent des solutions qui ne sont pas les bonnes solutions, quelle est la qualité de vos interlocuteurs ».

De plus, la division se charge d'organiser les relations entre les filiales en plus de gérer les filiales. Ainsi, le siège « essaie de dynamiser en fait ces relations », « on est là pour fédérer ça, […] donc on [fait le lien] au milieu de tout cela, on s'assure que les gens ont fait des trucs ensemble, ont vécu des expériences, ont travaillé ensemble dans des groupes de travail […] et après qu'ils se téléphonent quand il y a un problème, […] pour savoir comment l'autre l'a réglé, parce qu'on se rend compte qu'on passe beaucoup de temps à réinventer la roue sinon ». Les relations inter-filiales sont donc un moyen de pilotage pour le siège et entrent en ligne de compte dans la relation siège-filiales.

Enfin, un autre élément important est la standardisation des compétences qui passe par des formes multiples et qui est très marquée par la présence de la division. En effet, le siège cherche à développer les compétences, à diffuser les « best practices » dans tout le groupe à travers une politique de formation globale qui se fait au siège et l'existence d'« experts services » qui se situent au niveau de la division et qui effectuent des missions dans les filiales. Cette diffusion des savoir-faire va évidemment du siège vers les filiales mais également des filiales vers le siège. Cette vision dans les deux sens du développement des compétences va de pair avec la vision globale de la multinationale et est véhiculée par les politiques d'expatriation, de rotation des responsables de filiales et l'existence de réunions de travail réunissant les filiales organisées par le siège.

2.3. CAS 3 : L'ENTREPRISE ELECTROCOM

Il s'agit d'un groupe mondial opérant dans le secteur de l'électronique. Ce groupe est basé sur une organisation matricielle donc à deux niveaux avec une dimension activité (au niveau siège) et une dimension pays (au niveau de la filiale).

Par rapport au modèle des structures divisionnalisées, on peut rapprocher ce groupe du modèle de Bower avec un fort pouvoir donné aux divisions. La division a une responsabilité mondiale sur les questions d'investissement, d'acquisition, sur les grandes lignes de la

stratégie et de la vision. Chaque division est découpée en sous-divisions qui sont en fait « les entrepreneurs » donc qui ont une responsabilité mondiale quant aux décisions relatives au développement des produits, au développement des stratégies marketing concernant ces produits ou prestations. Au niveau des filiales, il faut voir qu'il y a deux types de filiales : les filiales ventes et services et les filiales où il y a une production. Mais, dans les deux cas, les décisions relatives à la production sont de la responsabilité de la division mondiale et, si cela dépasse des seuils définis, ce sont même des décisions prises au niveau du « Board » central.
« Une fois que la décision a été prise, c'est au pays de l'organiser concrètement dans le cadre défini, donc […] s'il y a un changement, si on transfère une production [du pays X au pays Y] c'est une décision qui est prise ici [au niveau de la division monde], mais pour concrètement recruter les gens [dans le pays Y], c'est la filiale [Y] qui le fait ».

Le contrôle des résultats est très important et le groupe attache une place forte à la gestion financière de ses filiales et de ses divisions puisque la direction des filiales comme des divisions est tenue par deux responsables : un responsable dans le domaine commercial et un responsable dans le domaine gestion-finance. C'est le principe des « quatre yeux ». « Toutes les décisions importantes doivent être prises en accord entre le côté technique, commercial et [le côté] gestion ». Cette présence d'un financier à chaque niveau de management (en plus d'un responsable métier) montre tout le poids qu'accorde le groupe au contrôle des résultats.

Toutefois, le rapprochement de cette multinationale au modèle Bower peut être relativisée. En effet, les filiales disposent tout de même d'une certaine influence puisqu'il s'agit d'une des deux dimensions de cette organisation matricielle.
Ainsi, par exemple, au moment de la fixation des objectifs, la division et la filiale doivent se mettre d'accord. « C'est très vif et très animé et quelquefois un peu dur aussi ». Or, en cas de désaccord entre la division et la filiale, le dernier mot n'est pas à la division mais un arbitrage est fait au niveau central ce qui montre un équilibrage entre les pouvoirs de la division et de la filiale. De plus, les responsables d'une filiale « rapportent directement à une personne du « Central Board », au même niveau que les responsables d'une division ».
De manière similaire, on ne peut pas considérer que les responsabilités soient tenues par les filiales et donc que le modèle se rapproche du modèle ABB. On peut alors envisager qu'il s'agit d'un modèle intermédiaire entre Bower et ABB et que les pouvoirs des deux (division et filiale) se neutralisent respectivement.

Par rapport au modèle de Perlmutter, ce groupe se rapproche du modèle de la multinationale géocentrique. Une cohérence globale est obtenue du fait de l'organisation matricielle sur laquelle repose ce groupe. L'interdépendance des relations entre les divisions implantées dans les pays et les divisions centrales assure cette cohérence au niveau du groupe tout en permettant à la multinationale d'être proche des considérations locales puisqu'une des deux dimensions de la matrice est le pays. Cette organisation « est la mieux adaptée pour avoir une cohérence de la stratégie mondiale, parce qu'on est quand même « global care » et, en même temps, [on a] une approche locale ». De plus, le groupe n'a pas une gestion de ses filiales centrée sur son pays d'origine et le siège lui-même est réparti entre différents pays.

En complément des deux cadres théoriques mobilisés, différents éléments permettent d'enrichir la compréhension de la relation siège-filiales de cette multinationale.

Tout d'abord, une caractéristique importante de la gestion des filiales de ce groupe est la fixation, en plus des budgets, d'objectifs très ambitieux au sens d'Hamel et Prahalad (1989) appelés chez Electrocom « stretch call » et qui ont pour but de susciter mobilisation et engagement des salariés.

Le budget regroupe des objectifs sur lesquels les individus sont « relativement confiants qu'ils vont y arriver, [c'est] ce qu'on peut faire », alors que le stretch call est « un objectif vraiment très très ambitieux, il faut vraiment aller très très loin et bon, là c'est un peu le côté entrepreneur, on ne sait pas si on va y arriver, c'est une probabilité plus de 30% mais pas de 80%, mais on le fixe quand même et on essaie d'y arriver, [la filiale organise] régulièrement des discussions, un monitoring [pour voir] où elle est par rapport au stretch call, est-ce que la maison mère peut aider [la filiale], peut-être par quelques actions pour quand même arriver au stretch call, là c'est un dialogue constructif, ce n'est pas seulement la filiale ».

De même, pour l'atteinte de ces objectifs, « le budget c'est l'engagement ferme et définitif et on est très très mal si on n'y arrive pas. Ça peut arriver bien sûr, parce que ça dépend aussi du marché mais il faut vraiment avoir des preuves, il faut bien argumenter et dire pourquoi ». Il reste réaliste et atteignable. « Par contre, le stretch call c'est une bonne source de motivation, pour quand même dépasser le budget ». En effet, au-delà de l'incentive pour l'atteinte du stretch call, il y a la reconnaissance : « s'il y a une success story [dans un pays X] c'est connu au niveau le plus haut ».

De plus, le développement des compétences est également fort du fait notamment de l'existence d'un département de conseil et de formations organisées par le siège. Il est

intéressant de souligner que ces formations cherchent non seulement à développer les savoir-faire mais également à « préparer la relève ». Des structures centralisées très particulières de ressources humaines se chargent d'ailleurs de la gestion de carrière des membres de l'organisation les plus prometteurs, qui peuvent aller des « hauts potentiels » au « top 500 ».
« Il y a une méthodologie qui a été élaborée, il y a un échange des best practices […] donc là ce sont des sujets qui sont toujours sous le parrainage d'un responsable du « Central Board » pour s'assurer que ça attire suffisamment l'attention, qu'il y a un échange organisé ». Ainsi, il y a des services centraux qui ont une action véritablement de soutien aux divisions dans le domaine de la circulation des savoir-faire, des innovations et des personnes compétentes.

Enfin, cette organisation matricielle a pour conséquence d'engendrer des conflits entre les différentes entités de la multinationale. De même, « le principe des quatre yeux » qui veut qu'un poste soit tenu par deux responsables (un commercial, un gestionnaire) fait également courir le risque de susciter des conflits. Il s'agit donc d'une organisation complexe, qui n'hésite pas à susciter des conflits du fait de l'éparpillement des pouvoirs (division/pays ; directeur commercial et technique/directeur gestion).
C'est une organisation qui n'est « pas facile ». « C'est quelquefois en conflit mais il vaut mieux adresser les conflits et trouver la meilleure solution pour s'améliorer et vous vous améliorez forcément si on a deux dimensions dans l'organisation ». Cela rejoint le point de vue des recherches qui suggèrent que les conflits intra-organisationnels contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise (Ruekert et Walker, 1987 ; Roth et Nigh, 1992).
Ainsi, on peut considérer que la gestion des conflits est un mode de coordination utilisé par le groupe. En effet, cette multinationale a mis en place une série de procédures très précises afin de résoudre les différents conflits qui peuvent apparaître. C'est justement une forme de contrôle d'imposer, d'une certaine manière, la discussion et la concertation et son fonctionnement repose sur l'existence d'une formalisation précise des rôles de chacun. Il y a notamment en cas de conflit entre la division et la filiale un arbitrage qui est réalisé par le « parrain » c'est-à-dire un responsable au niveau du Comité Central « qui s'occupe d'une ou plusieurs divisions et en même temps d'une région ». « La dernière instance c'est le « Central Board » ».

2.4. CAS 4 : L'ENTREPRISE COSMECOM

Il s'agit d'un groupe opérant dans le secteur des cosmétiques. Nos données viennent de la division des produits grand public.

Par rapport au modèle des structures divisionnalisées, ce modèle se rapproche de celui de la firme ABB avec un pouvoir fort donné aux filiales. Le siège ne cherche pas à se substituer aux filiales pour gérer leurs activités. Les produits sont proposés par les services centraux mais les filiales décident seules de les mettre sur leur marché ou non.
Le siège « ne peut pas imposer ». «C'est un parti pris de notre organisation justement parce que sinon […] les gens se découragent. Après, les patrons des pays prennent leurs responsabilités, si le [pays X], après tout ce qu'on a essayé ne le lance pas, ils ont plutôt intérêt à prouver qu'après une année 1, ils avaient une bonne raison de ne pas le lancer. [...] Mais, ils défendent leur truc, c'est comme des unités totalement indépendantes ».

Le siège fournit une expertise, a un rôle de soutien avec une base forte de compétences.
« Les superstructures sont là plutôt pour aider ». «On essaie de les aider mais en définitive, c'est eux qui décident de le faire ou pas. Nous, on ne peut pas aller là-bas et leur dire, vous le faites ». La division a donc un rôle d'« assembleur » (Bartlett et Ghoshal, 1993), elle assure la cohérence des initiatives des filiales et organise les synergies. Cette multinationale se rapproche des conceptualisations récentes de la multinationale, en considérant la filiale comme une entité semi-autonome. En effet, on peut par exemple la rapprocher de la hétérarchie de Hedlund puisqu'elle cherche en fait à développer les circulations d'informations et de connaissances partout dans le groupe.

Par rapport au modèle de Perlmutter, on peut considérer que ce groupe a des éléments proches de la multinationale polycentrique puisqu'il s'agit d'une organisation qui privilégie les spécificités locales. La réactivité locale est privilégiée à la cohérence globale si l'on reprend la distinction réalisée par Prahalad et Doz (1987). Cependant, on peut également considérer que ce modèle est à rapprocher du modèle régiocentrique. En effet, les zones géographiques ont justement le rôle de faire remonter «les best practices », de fournir une certaine cohérence globale. De plus, le groupe cherche à sortir du « rubicond français ». Ainsi, les responsables des pays peuvent être originaires d'autres pays. Par exemple, le patron de l'Allemagne est un espagnol, en Angleterre c'est un canadien. La nationalité n'est donc pas un facteur déterminant dans l'obtention d'un poste de management dans une filiale.

En fait, historiquement, le groupe était organisé en privilégiant les considérations locales et en accordant une grande autonomie aux filiales. «Cette situation décentralisée, elle avait quand même pour avantage de permettre une grande créativité locale et c'est important, […] de ne pas avoir un centre trop centralisé parce qu'on appauvrit les autres pays ». Il s'agissait donc là typiquement d'une multinationale polycentrique. Mais, il a été ensuite décidé de créer une division au niveau du groupe organisée par zones géographiques qui vise à redonner une certaine cohérence au niveau groupe tout en cherchant à ne pas «casser la créativité, la volonté des gens, leur désir de faire ». On retrouve donc les caractéristiques de la multinationale régiocentrique mais, ce changement ne datant que de trois ans, la transition n'est sans doute pas entièrement achevée.

En complément des deux cadres théoriques mobilisés, deux facteurs permettent de compléter la présentation de la relation siège-filiales de cette multinationale.

Tout d'abord, ce groupe cherche à développer les compétences dans le groupe. En effet, il y a une volonté de diffuser « les best practices » et de rejeter la centralité du siège avec notamment la constitution de groupes de travail inter-filiales.

« Il y a un développement du centre vers la périphérie et maintenant de la périphérie vers le centre ». Il y a donc des relations dans les deux sens entre le siège et les filiales en particulier dans le développement et la diffusion des initiatives qui peuvent provenir (et c'est encouragé) des filiales.

Dans ce cadre là, les relations avec les zones géographiques sont très importantes par exemple dans le développement de nouveaux produits. En principe, c'est la direction internationale qui décide de sortir tel produit mais « il y a également mais pas suffisamment à notre goût aussi des demandes des pays : des pays peuvent être insistants […] et c'est vrai que souvent, à ce moment là ça remonte aussi, la zone se fait le porte-parole de ces pays et ils ont plus de poids qu'un pays tout seul et donc ça remonte ».

Il faut également noter le rôle des contacts informels et de la constitution de réseaux entre les individus, ce qui peut également être source de diffusion des savoir-faire.

« Il y a beaucoup beaucoup de réseaux parce que les gens se connaissent très bien et il y a aussi une tradition peut-être […] un peu plus oral de [Cosmecom], on discute beaucoup justement parce qu'on croit aussi que c'est à travers la discussion et la confrontation régulière des idées qu'on sort mieux quelque chose ». Par exemple, le produit ne suit pas forcément un

circuit clair et classique, il y a beaucoup d'échanges informels, d'ajustements mutuels qui peuvent « à la dernière minute » tout remettre en cause. C'est ce qui fait « une des grandes forces de cette organisation » car il faut «savoir se remettre en cause continuellement parce que ça permet franchement chaque fois qu'on ressort avec le produit remis en cause, il est meilleur qu'avant, donc ça fait beaucoup de brouhaha, ça fait beaucoup de stress mais en même temps ça permet de ne pas justement se dire, ça y est, c'est bon, de ne pas se contenter de quelque chose qui est bon mais on essaie toujours de s'améliorer et ça fait aussi l'interactivité entre les gens ». On retrouve, comme dans l'étude de Electrocom, le rôle positif du conflit pour l'organisation mais cette fois-ci ce dernier est associé aux contacts informels tissés par chaque salarié et non à une formalisation précise du rôle de chacun.

2.5. CAS 5 : L'ENTREPRISE PETROCOM

Petrocom est une grande entreprise dans le domaine pétrolier. Nos données viennent de la division de l'exploration/production.

Par rapport au modèle des structures divisionnalisées, on peut rapprocher cette organisation de celle de la firme divisionnalisée de type standard. En effet, il s'agit d'un groupe très centralisé avec un pouvoir fort donné au centre. Le responsable rencontré parle d'« une tradition assez centralisatrice » et considère que « le siège fait énormément de choses et les filiales ont relativement peu d'autonomie ». Ainsi, le centre va avoir les responsabilités stratégiques et les divisions que le groupe nomme « directions opérationnelles » vont prendre en charge les questions opérationnelles. «Chaque filiale […] localement fait ce que lui dit le siège et n'a pas vraiment de liberté de manœuvre dans la stratégie qu'elle veut mettre en place ».

« Le contrôle est vraiment multiforme, […], il est extrêmement détaillé, extrêmement précis » avec une implication allant jusqu'aux dirigeants de la holding. Le président du groupe « veut être au courant de tout, veut tout savoir dans le groupe et par conséquent, à la fin du compte c'est lui qui va décider, il se tient au courant de tout. Dans les détails qu'on a du mal à imaginer. La direction générale chez nous rentre dans tous les détails, elle ne se contente pas de survoler les sujets ».

Il y a en particulier une forte standardisation des résultats avec un reporting très strict. «Pour ce qui est de la gestion financière, la centralisation est une règle absolue ». Le suivi porte sur « tous les éléments du compte de résultat ». La fixation des objectifs se fait de façon assez

directive, « le but de tout cela c'est quand même bien de bousculer un peu les filiales ». Le siège veut « casser les mauvaises habitudes des gens ». En effet, selon le responsable, il peut y avoir « des filiales un peu installées dans un train train, qui disent que tout va bien, et qui ne vont pas faire beaucoup d'effort donc on va vouloir les focaliser sur un point particulier pour un peu les obliger à se remettre en cause ». « On recherche des objectifs ambitieux ». On retrouve donc là le concept d'objectif ambitieux tel que défini par Hamel et Prahalad.

Dans le domaine des investissements, « tout investissement est décidé à l'échelon de la holding, jusqu'à des niveaux de coûts de l'investissement extrêmement limités ». « Finalement, les montants qui peuvent être décidés par la filiale elle-même, ce n'est pratiquement rien ». Il y a une procédure stricte à suivre, des ratios à respecter et un dossier très fouillé, qui va dans le détail. Le responsable insiste sur cet aspect : « Vraiment tout investissement même pour des montants, qui à l'échelon du groupe sont relativement faibles, parce que franchement [x] millions de dollars, à l'échelon d'un grand groupe comme le nôtre, c'est très peu de choses sont des dossiers très fouillés et le comité exécutif ou les comités de direction des directions opérationnelles, lorsque les seuils sont inférieurs, regardent les choses d'extrêmement près ». « La filiale […] c'est souvent elle qui propose l'investissement mais elle doit le décortiquer complètement devant la holding pour qu'il soit accepté ». « Tout ça se passe ici, les filiales l'acceptent parce que c'est comme ça. Il n'y a pas d'alternative ».
On note donc le rôle fort des départements fonctionnels basés au siège et la place centrale du système d'information du groupe par lequel les décisions notamment d'investissement doivent impérativement passer, respecter les normes du groupe pour pouvoir être validées et acceptées par le siège.

Par rapport au modèle de Perlmutter, ce groupe se rapproche du modèle ethnocentrique.
« Nos filiales vivent un peu en extra-terrestres dans le pays où elles sont implantées, elles n'ont pas vraiment d'implication dans la vie économique locale, c'est vraiment on vient de l'extérieur, on fait ce qu'on a à faire, et puis le brut est généralement exporté aussitôt ».
De plus, la plupart des salariés de la filiale sont des expatriés œ qui entraîne une gestion centralisée, où le siège est beaucoup impliqué. D'ailleurs, « on n'a pas d'exemple de filiale dont le management, dont les dirigeants soient des locaux. Ce sont des expatriés ». Le modèle suivi est donc celui développé par le siège, le groupe ne cherche pas vraiment à lier les filiales entre elles, à voir émerger des initiatives à leur niveau ou à se préoccuper des considérations locales.

En complément des deux cadres théoriques mobilisés, des éléments sont pertinents dans la compréhension de la relation siège-filiales.

Tout d'abord, le développement des compétences est un moyen très utilisé. En effet, « une des exigences de tous les pays pétroliers quand il signe des contrats avec nous c'est qu'on développe les compétences locales ». Cela entraîne une politique de formation des locaux aussi parce que les expatriés coûtent cher au groupe.

Cela passe également par l'utilisation d'expatriés qui vont diffuser les savoirs dans le groupe par le biais notamment d'une rotation soutenue des responsables de filiales. La multinationale cherche à favoriser leur rotation «à cause de l'importance de ces réseaux qui font que les compétences se diffusent dans le groupe et les connaissances des meilleures pratiques se diffusent dans le groupe par ces réseaux un peu informels qui font que, comme les gens se sont connus dans le passé, ont travaillé ensemble dans un autre endroit et continuent de se parler, c'est pour ça qu'on ne veut pas que les gens restent éternellement dans une même filiale ». Il est intéressant de noter que cette diffusion des savoir-faire a lieu principalement dans un sens : du siège vers les filiales, ce qui est assez cohérent avec la logique centralisatrice du groupe.

Il est intéressant de noter que l'expatriation est utilisée dans cette multinationale à cause du manque de compétences disponibles dans les filiales mais également dans le but pour le siège de maintenir un contrôle sur la filiale ce qui va de pair avec la vision plutôt hiérarchique de cette organisation.

2.6. CAS 6 : L'ENTREPRISE TELCOM

Il s'agit d'un grand acteur mondial opérant dans le secteur des télécommunications. Nos données viennent de la division de la téléphonie fixe.

Ce groupe peut poser des problèmes quant à son positionnement par rapport au modèle des structures divisionnalisées. On peut tout d'abord considérer qu'il s'agit d'une gestion proche du modèle ABB. Les filiales ont une grande autonomie puisqu'elles décident de leurs plans stratégiques et de leurs budgets, qu'elles vont proposer à leur conseil d'administration. Il faut bien voir que le siège ne cherche pas à imposer ses points de vue, mais peut donner de

grandes orientations qui ne seront prises en compte qu'en fonction de son influence en tant qu'actionnaire par rapport à ses autres partenaires[2].
Selon un responsable rencontré, « il y a une autonomie de fait puisque […] le responsable de la gestion d'une filiale vis à vis des actionnaires c'est le manager, et ce manager il doit rendre des comptes à ses actionnaires. On ne peut pas piloter […] à distance, à travers le management une filiale, on ne peut qu'influer à travers les instances de direction légales donc cela veut dire qu'il faut impliquer les autres actionnaires ».

De plus, il faut noter que le siège accorde une grande importance à la standardisation des résultats avec un rôle important tenu par le contrôle de gestion, qui est un des interlocuteurs directs et réguliers des filiales, et un reporting mensuel très serré. « Dans le domaine financier, on a quelqu'un qui est un interlocuteur, on va dire, plus facile parce que ce sera un français expatrié qui va dialoguer assez directement avec nous, [nous dire] pourquoi ça ne marche pas ». On voit donc là le rôle des expatriés qui vont permettre d'avoir un contrôle plus direct sur la filiale. On retrouve là une vision hiérarchique de la multinationale où la maison mère va placer des hommes dans ses filiales.

Cependant, la division ne joue pas son rôle d' « assembleur » (Bartlett et Ghoshal, 1993) et le groupe souffre d'un manque de synergie dans la gestion de ses différentes filiales. En effet, la cohérence au niveau du groupe est obtenue par la somme des différentes relations unilatérales du siège avec chacune de ses filiales. « C'est une approche un peu du bas vers le haut, […] et après, comme ces filiales sont à la fois dans des zones géographiques très différentes, des structures différentes, des business un peu différents, la cohérence elle est plus en remontant des informations des filiales et puis dire on fait la somme et puis voilà ». Il n'y a donc pas de vision multilatérale, le siège s'adapte aux situations locales (voire même les subit), cela dépend notamment de l'évolution de ses relations avec les autres actionnaires de la filiale.
Il y a peu de relations entre les filiales et le groupe ne cherche pas à les favoriser. L'objectif n'est pas d'établir un tissu de relations au sein de la multinationale dans son ensemble. En fait, on est salarié de la filiale ou on est salarié de Telcom, on n'est pas salarié du groupe dans son ensemble. Par exemple, un expatrié, selon un responsable rencontré, « ne travaille plus à

[2] A la différence des cinq cas de multinationales présentés précédemment, le groupe étudié n'est pas l'unique actionnaire de ses filiales et parfois n'est même pas l'actionnaire majoritaire.

[Telcom], il est salarié de la filiale ». Cela montre une quasi-dichotomie entre d'un côté la maison-mère et de l'autre la filiale[3].

Il s'agit plus d'une gestion au cas par cas des filiales et non d'une gestion très organisée des différentes relations siège-filiale. Cela peut donc nous pousser à considérer ce modèle comme quasiment non géré. Ainsi, compte tenu de ces différents éléments, on peut, avec les réserves émises, le rapprocher du modèle ABB mais affaibli (vu le manque de cohérence groupe).

Par rapport au modèle de Perlmutter, ce groupe fait figure encore de multinationale à part. En effet, elle se rapproche d'une multinationale ethnocentrique : les informations circulent de façon unilatérale du siège vers les filiales et les expatriés tiennent les postes clés des filiales. La France reste le cadre de référence puisque les expatriés sont chargés de « favoriser le transfert de la mise en place de savoir-faire qui dupliquent le mode opératoire de la maison mère ». Toutefois, on ne peut pas véritablement considérer que le siège dispose d'un pouvoir fort et qu'il impose ses valeurs et standards aux filiales. En fait, cela dépend plus de la position actionnariale du groupe et de ses relations avec ses autres partenaires (qui peuvent être l'Etat du pays où la filiale est implantée ou un autre groupe, concurrent sur d'autres marchés).

En complément de ces deux cadres conceptuels, il est intéressant de souligner que le siège cherche à favoriser le développement des compétences mais cette diffusion des savoirs reste unilatérale allant du centre vers la périphérie. «Cela a surtout marché dans un sens, [Telcom] a été assez peu enclin à dire qu'il y a peut-être des expériences à l'étranger qu'on pourrait utiliser ». Ce développement des compétences accorde une grande place à l'expatriation et n'utilise que peu les autres modes de diffusion des savoir-faire. C'est une organisation centrée sur le siège qui ignore les innovations et les savoir-faire provenant des filiales.

Ainsi, l'expatriation est un outil qui est très utilisé par ce groupe : il sert à la fois à renforcer un contrôle direct des filiales par le siège (en particulier dans le domaine financier) et à transmettre aux filiales les compétences venant du siège.

[3] Les relations entre le siège et les filiales peuvent alors se comprendre sous l'angle de la théorie de l'agence, la filiale étant considérée comme un agent dont il faut contrôler les activités de façon à maximiser les intérêts de la maison-mère.

3. APPORTS ET LIMITES DE CETTE RECHERCHE

Les résultats de cette étude empirique montrent bien qu'il n'y a pas qu'un modèle d'organisation des multinationales et conforte donc la raison d'être de cette recherche qui vise justement à rechercher un cadre d'analyse rencontrant toute la richesse de la relation siège-filiales. Cette étude empirique montre également que les deux cadres théoriques mobilisés marchent : certains des groupes étudiés ont une organisation qui rejoint totalement un des types de multinationales présentés dans les cadres théoriques mobilisés, d'autres se situent à l'intersection entre deux catégories, comme le montre le tableau ci-dessous.

La gestion des filiales	Modèle Mintzberg/Romelaer	Modèle Perlmutter
Cas Pubcom	Entre Féodale et Standard	Ethnocentrique
Cas Autocom	Bower	Géocentrique
Cas Electrocom	Entre Bower et ABB ?	Géocentrique
Cas Cosmecom	ABB	Régiocentrique (traces de Polycentrique)
Cas Petrocom	Standard ?	Ethnocentrique
Cas Telcom	ABB ?	Ethnocentrique ?

Ainsi, la confrontation systématique entre les données recueillies et les modèles nous permet de voir que le cadre théorique retenu est une grille d'analyse performante de la relation siège-filiales dans les groupes, et rappelons que, dans le recueil des données, nous n'avons pas cherché à recueillir spécifiquement des données sur ces modèles.

Toutefois, force est de constater que cette recherche pose de nombreuses interrogations et nécessite des approfondissements et des prolongements. Tout d'abord, malgré tout l'apport des cadres mobilisés, ils restent tout de même insatisfaisants pour représenter toute la richesse de la relation siège-filiales. En effet, le modèle des structures divisionnalisées, bien que présentant le mérite de dépasser la structure divisionnalisée telle que définie par Mintzberg, doit encore être amélioré et enrichi. D'ailleurs, les points d'interrogation qui figurent dans le tableau synthétisant la répartition des multinationales selon les deux typologies montrent tout le travail de recherche qu'il reste à entreprendre.

Ainsi, Telcom fait figure de multinationale à part avec une incertitude à la fois quant à son positionnement par rapport au modèle des structures divisionnalisées et par rapport au modèle de Perlmutter. Cela peut s'expliquer par deux facteurs : le premier est la mise en évidence de la quasi « non-gestion » du groupe, qui finalement se laisse porter au grès des décisions sans véritable ligne directrice. Le deuxième est que c'est le seul parmi les six groupes étudiés à ne pas être l'actionnaire unique de ses filiales. Or, le fait de devoir « partager » ses filiales avec d'autres groupes peut avoir une incidence sur ses relations avec ses filiales.

Petrocom soulève également un problème. Certes, ce groupe peut être considéré comme une multinationale de type standard, telle que présentée par Mintzberg. Toutefois, on peut noter que le contrôle exercé par le siège vis-à-vis de ses filiales n'est pas exclusivement financier, puisque, comme nous l'avons dit précédemment, le contrôle auquel sont soumises les filiales est multiforme et extrêmement détaillé. Cette multinationale, qui visiblement se rapproche du modèle hiérarchique des multinationales, pose la question de la place des multinationales « hiérarchiques » dans le cadre théorique mobilisé.

Enfin, Electrocom se positionne entre le modèle ABB (avec un pouvoir fort donné aux filiales) et le modèle Bower (avec un pouvoir fort donné aux divisions). Or, finalement, le fait de renvoyer « dos à dos » ces deux catégories qui sont clairement en opposition en considérant que les divisions et les filiales se neutralisent l'une l'autre soulève une question : la place de l'organisation matricielle. Faut-il considérer qu'une organisation matricielle représente une catégorie propre (et que donc toutes les organisations matricielles agissent de la même façon) ou faut-il les différencier afin de les rapprocher d'une des catégories des typologies des multinationales utilisées ?

L'étude de la relation siège-filiales dans une multinationale peut également amener à s'intéresser à l'évolution de cette relation siège-filiales afin de comprendre les changements opérés et les raisons de ces changements, en adoptant donc une approche plus dynamique. En effet, en étudiant la relation siège-filiales existante, on peut trouver des facteurs « nouveaux » et des facteurs « résiduels » et seule une analyse de l'évolution de la relation siège-filiales est alors appropriée pour comprendre les mécanismes de gestion des filiales utilisés par le siège.

Ainsi, Cosmecom est certes une multinationale régiocentrique selon la classification de Perlmutter mais il subsiste des traces d'une multinationale polycentrique car le changement de catégories décidées par le groupe ne s'est fait que récemment. Un prolongement de cette recherche consisterait à se demander, si dans les faits (du point de vue des filiales), cette

« nouvelle donne » a bien été assimilée ou si les filiales, face à cette décision du siège, continuent de « s'auto-gérer ».

De plus, la richesse incluse dans ces cas d'entreprises a également permis de mettre en exergue des éléments cruciaux dans l'explication de la relation siège-filiales : ce sont des apports de cette recherche qui sont à prendre en compte si l'on veut enrichir la modélisation de la relation siège-filiales. En effet, tous les modèles théoriques et toutes les multinationales étudiées montrent l'importance du contrôle des résultats, de la pression financière dans la gestion des filiales par le siège. Mais d'autres facteurs organisationnels, identifiés empiriquement, permettent de différencier la gestion des filiales entre les différentes multinationales :

- le développement des compétences dans le sens siège-filiales chez Telcom, Petrocom et Pubcom ou dans les deux sens chez Cosmecom, Electrocom et Autocom,
- l'expatriation utilisée à cause du manque de compétences des filiales, associée à une volonté de contrôler les filiales (Petrocom, Telcom) ou à un rôle de socialisation (Autocom).
- la constitution de réseaux personnels chez Pubcom et Cosmecom,
- la légitimité chez Pubcom,
- la justice procédurale chez Pubcom et Autocom,
- l'organisation des relations inter-filiales par le siège chez Autocom,
- la mise en place de systèmes de contrôle interactifs chez Pubcom,
- une approche mixte de la fixation des objectifs : liés aux budgets et à une politique de stretch chez Electrocom,
- la gestion des conflits avec le rôle de la formalisation et de l'arbitrage d'un «parrain » chez Electrocom,

Ainsi, ces recherches ont permis de montrer le rôle crucial pour toutes les multinationales d'un facteur : le développement des compétences. Il s'agit d'un facteur déterminant souligné par tous les responsables rencontrés. Cela peut s'expliquer certes par une volonté délibérée de la multinationale mais également par une pression externe, provenant de l'Etat du pays hôte (notamment pour les pays en développement). En effet, les multinationales peuvent avoir, comme condition de leur implantation dans un pays, une obligation quasi-contractuelle de former le personnel local[4]. C'est notamment le cas dans les secteurs d'activité dits

[4] Cela renvoie à tout un pan de la recherche sur la responsabilité sociale de la multinationale, la question de sa contribution au développement des pays où elle s'implante.

stratégiques pour un pays comme le secteur des télécommunications (Telcom) ou le secteur pétrolier (Petrocom).

Cependant, malgré sa présence dans toutes les multinationales étudiées, son mode d'utilisation diffère selon les organisations et on peut opposer les multinationales qui ont une vision unilatérale du développement des compétences comme allant du siège vers les filiales et celles qui développent les compétences dans les deux sens. On peut lier le sens de diffusion des savoir-faire et la conception du rôle des filiales par la multinationale. Une multinationale avec une vision hiérarchique, centralisatrice considérant les filiales comme de simples exécutants de la stratégie va voir peu d'intérêt à faire remonter et diffuser les savoir-faire issus de la périphérie. Au contraire, les groupes qui recherchent une implication des filiales dans les décisions du siège vont plus favoriser, rechercher cette diffusion des compétences de la périphérie vers le siège et vers les autres filiales.

De plus, cette diffusion des compétences peut passer par plusieurs canaux. Le premier qui est largement utilisé par les multinationales est l'expatriation bien que l'envergure de cette politique d'expatriation et les raisons de son utilisation diffèrent selon les groupes. Son but premier est de former des locaux. On peut tout de même noter que ce but peut être couplé avec un autre : il peut s'agir d'une volonté de garder «la main mise » sur la filiale, de la contrôler[5] : c'est le cas de Petrocom et de Telcom. Cela peut aussi être joint à une volonté de socialisation, de création d'une « communauté »[6] : c'est le cas de Autocom. Il existe également d'autres canaux de développement des compétences comme l'impatriation, la mise en place de groupes de travail inter-filiales, la présence d'experts dans un domaine précis dans une division qui vont dans les filiales de façon permanente ou ponctuelle et face à un besoin particulier, la mise en place de formations au niveau local et/ou global.

La culture d'entreprise est importante pour deux multinationales : Pubcom et Cosmecom. Toutefois, les bases sur lesquelles se fonde cette culture, ces « valeurs partagées »[7] sont différentes. Ainsi, toutes les deux accordent une grande importance aux réseaux des individus, donnent une grande importance à l'ajustement mutuel. Cependant, Pubcom a une organisation centrée sur ses dirigeants-fondateurs. La gestion des filiales par le siège est empreinte de cette caractéristique et cela va notamment influencer la nomination des responsables de filiales avec un rôle crucial de la confiance. Dans un tel contexte, la légitimité des dirigeants et la

[5] Ce but assigné à l'expatriation se comprend parfaitement à la lumière de la théorie de l'agence comme un moyen pour le principal de contrôler les actions et décisions de l'agent.

[6] Le rôle de socialisation est entendu au sens d'Edström et Galbraith (1977).

[7] Le concept de « valeurs partagées » est tiré de Nohria et Ghoshal (1994).

reconnaissance de leur autorité sont prépondérantes. Cette culture d'entreprise semble la variable médiane qui permet à la fois de concilier une centralisation des responsabilités stratégiques, non pas au niveau des divisions mais entre les mains des dirigeants, et une forte justice procédurale. Cosmecom cherche également à favoriser une culture d'entreprise mais sans cette référence constante aux dirigeants. Il s'agit plus d'un état d'esprit à développer, d'un mode de travail et de conception de son métier qui passerait plus par des échanges informels, la constitution pour chaque salarié de son propre réseau et d'une haute dose de communication qui peut certes conduire à des remises en cause, des conflits par exemple pour la conception d'un produit mais qui a l'avantage recherché de permettre d'aboutir à un meilleur résultat, de procurer des bénéfices à l'ensemble de l'organisation.

Cette recherche a également mis en exergue des facteurs plus originaux qui sont présents dans certaines multinationales et qui semblent non négligeables pour expliquer la gestion des filiales par le siège. C'est le cas du groupe Electrocom à travers deux facteurs utilisés. Tout d'abord, la fixation des objectifs à atteindre est mixte pour la filiale : elle rejette ainsi la dichotomie entre objectifs réalisables et objectifs ambitieux et cherche plutôt à combiner, à concilier les deux approches, en recueillant leurs avantages respectifs tout en neutralisant leurs inconvénients respectifs. Le second élément est la volonté de jouer sur les avantages à tirer des conflits par le biais d'une formalisation précise du rôle de chacun et des procédures d'arbitrage précises en cas de désaccord persistant entre la division et la filiale.
C'est également le cas du groupe Autocom qui cherche à utiliser les relations entre les filiales comme outil de sa relation siège-filiales. C'est enfin le cas de Pubcom avec la mise en place par le siège de quatre systèmes interactifs. L'attention du siège se porte donc non pas sur un mais sur quatre domaines stratégiques, avec une implication allant jusqu'aux dirigeants de la multinationale[8].

Ainsi, cette recherche a le mérite de réconcilier toutes les recherches portant sur les multinationales car elle cherche à les lier en montrant en quoi celles-ci peuvent s'emboîter et permettre d'appréhender toute la richesse de la relation siège-filiales. De plus, tous ces éléments organisationnels identifiés empiriquement se réfèrent certes en partie à des recherches théoriques antérieures mais permettent également de les enrichir, de les compléter voire même de les contredire. L'étude empirique menée ouvre donc de nombreuses

[8] Or, selon Simons (1991), une entreprise doit se doter d'un système interactif. L'entreprise Pubcom soulève donc des interrogations à travers son adoption de quatre systèmes interactifs dans des domaines différents.

perspectives de recherche dans la compréhension de la gestion des filiales par le siège dans les multinationales. De nombreux travaux restent toutefois encore à réaliser en cherchant notamment à comprendre les liens que peuvent entretenir ces différents mécanismes entre eux ou encore à expliciter la relation qui peut expliquer entre l'utilisation de ces facteurs et la vision du siège sur la place de la filiale dans la multinationale.

Enfin, cette recherche souffre de limites dans trois domaines qui sont autant de pistes de recherche futures. Tout d'abord, il semble utile de poursuivre cette recherche en recueillant des données dans un nombre plus grand de multinationales afin de réaliser une pleine validation de ce modèle et d'enrichir les cadres théoriques utilisés. De plus, il est sans doute nécessaire d'intégrer dans le protocole d'interrogation les différents facteurs qui ont émergé de cette première étude empirique et qui semblent pertinents dans l'explication de la relation siège-filiales. Enfin, pour apprécier pleinement la nature et la diversité de la relation siège-filiales, il serait intéressant de recueillir des données dans les filiales, ce qui n'a pas été fait au cours de cette étude. Cela aurait le mérite de permettre une réelle évaluation de certains concepts, comme la justice procédurale, qui, pour être pleinement exploités, doivent provenir des filiales. Cela permettra également de vérifier s'il y a entre la maison mère et la filiale des « gap de perception » de la place de la filiale dans le groupe tels que mis en évidence par Birkinshaw et alii (2000).

BIBLIOGRAPHIE

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989), *Managing accross borders : the transnational solution*, Harvard Business School, Boston

Bartlett C.A., Ghoshal S.(1993)," Beyond the M-Form : toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 14, 23-46

Birkinshaw (1997), "Entrepreneurship in multinational corporations : the characteristics of subsidiary initiatives", *Strategic Management Journal*, 18, 207-229

Birkinshaw J., Ridderstråle J. (1999), "Fighting the corporate immune system : a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations", *International Business Review*

Birkinshaw J., Holm U., Thilenius P., Arvidsson N. (2000), "Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship", *International Business Review*, 9, 321-344

Bower L.J. (1970), *Managing the resource allocation process*, Boston, Mass, HBS Press

Burgelman R.A. (1983), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quaterly*, 28, 223-244

Burgelman R.A., Grove A.S. (1996), "Strategic dissonance", *California Management Review*

Chandler A.D. (1962), *Strategies and Structure –Chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge, Mass : MIT Press

Crookell H., Morrison A. (1990), "Subsidiary strategy in a free trade environment", *Business Quaterly*, 55(1), 33-39

Crozier M, Friedberg E. (1992), *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil (édition originale, 1977)

Doz Y. et Prahalad C. (1991), "Managing DMNCs : a search of a new paradigm", *Strategic Management Journal*, 12

Edström A., Galbraith J.R. (1977), "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations", *Administrative Science Quaterly*, 22: 248-63

Etzioni A. (1965), "Organizational control structures", in J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, 650-677

Fayerweather J. (1978), *International Business Strategy and Administration*, Ballinger, 1978

Ghoshal S., Bartlett C.A. (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of Management Review*, 15, 603-625

Hamel G. (1996), "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, 69-83

Hamel G., Prahalad C.K. (1989), "Strategic intent", *Harvard Business Review*, 67, 63-76

Hedlund (1986) " The hypermodern MNC : a heterarchy?", *Human Resource Management*, 25, 9-35

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

Kim W.C., Mauborgne R.A (1991), "Implementing global strategies : the role of procedural justice", *Sloan Management Journal*, volume12

Kim W.C., Mauborgne R.A (1993), "Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions", *Academy of Management Journal*

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

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris

Nohria N., Ghoshal S. (1994) “Differentiated fit and shared values : alternatives for managing headquarters-subsidiary relations”, *Strategic Management Journal*

O’Donnell S. (2000), “Managing foreign subsidiaries : agents of heartquarters or an interdependant network?”, *Strategic Management Journal*, 21, 525-548

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

Perlmutter H.V. (1984), “Building the symbolic societal enterprise : a social architecture for the future”, *World Futures*, 19 (3/4), 271-284

Prahalad C.K., Doz Y..L. (1981), “An approach to strategic control in MNCs”, *Sloan Management Review*, 5-13

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

Romelaer P. (1996), “Rôles des dirigeants et structures des entreprises”, *Revue Française de Gestion*, 65-75

Roth K., D. Nigh (1992), “The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships : the role of coordination, control and conflict”, *Journal of Business Research*, 25, pp277-301

Ruekert R., Walker O. (1987), “Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies”, *Strategic Management Journal*, 8, 233-248

Simons (1991), “Strategic orientation and top management attention to control systems”, *Strategic Management Journal*, 12, 49-62