

**-IX<sup>IEME</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-**

**" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

***AIMS 2000***

Montpellier  
- 24-25-26 Mai 2000 -

**CONTROLE ET COORDINATION DANS  
LA MULTINATIONALE TERTIAIRE  
ORGANISEE EN RESEAU**

**COLLIN Paul-Marc**

Chercheur, IAE de Lyon  
18, rue Jean Perret  
69630 CHAPONOST  
Tél. / Fax : 04.78.45.20.82  
E-mail : paulcollin@minitel.net

Mots clés : Management international, management des services, globalisation, processus de coordination.

La tertiarisation de l'économie mondiale – les services représentent près de 60 % du stock mondial d'investissements directs à l'étranger, contre 25 % au début des années 70 (données FMI) – a motivé cette recherche dans le champ de la globalisation des services, en particulier en ce qui concerne les dimensions organisationnelles et managériales.

En quoi consiste la coordination au sein des entreprises internationales de services ? Comment gérer la complexité du contrôle et de la coordination à travers les frontières géographiques et culturelles ? Comment s'élaborent les décisions stratégiques dans un tel contexte ? Dans quelle mesure la diversité des environnements locaux conduit-elle à une différenciation des modes d'organisation des unités périphériques ?

Ces interrogations seront posées dans une première étape à partir du recensement des pratiques au sein d'une entreprise mondiale de services, appelée "MegaCard", pour des raisons de confidentialité. Cette étude de cas a permis de reconnaître le territoire en évoquant les principaux thèmes et problèmes rencontrés par les praticiens de cette entreprise. Notre travail a consisté à décrire, puis analyser les modes de coordination utilisés par "MegaCard" pour résoudre les tensions entre intégration globale et adaptations locales, et pour dynamiser les relations entre le centre et la périphérie.

Les phénomènes de globalisation ont surtout retenu l'attention des chercheurs dans les activités industrielles. A l'exception de quelques auteurs (Segal-Horn, 1993 ; Lovelock, 1996), la littérature s'est relativement peu intéressée à la mondialisation des services, et encore moins à ses impacts organisationnels.

Après avoir mis en perspective les propositions théoriques pertinentes, nous situerons le contexte de l'étude de cas, avant de conclure par un certain nombre d'observations et d'exemples de mécanismes de coordination utilisés par l'entreprise étudiée.

Notre recherche s'oriente dans trois domaines de la littérature en management : le management stratégique des activités internationales, notamment les phénomènes de globalisation ; le management des services, notamment les processus de réalisation du service et de la gestion de la qualité ; le management de l'entreprise-réseau, en particulier sous l'angle des mécanismes de contrôle et d'autonomie entre le centre et la périphérie.

Ces approches théoriques vont nous aider à répondre à nos questionnements initiaux.

## **PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

### **Le phénomène de globalisation et ses implications organisationnelles et managériales**

Porter (1986) définit les concepts de configuration et de coordination des activités dans une stratégie globale. La configuration traduit les options stratégiques de l'entreprise, tandis que la coordination participe de la mise en oeuvre de ces décisions stratégiques sous la forme de choix de structures et d'organisation. Doz et Prahalad (1981, 1987, 1991) ont abordé les différents aspects, formels et informels, de la coordination des activités internationales, défini les responsabilités du siège social, suggéré d'analyser dans le détail les "mécanismes de gestion

des données" (data management). Enfin, Bartlett et Ghoshal (1986, 1989, 1991, 1992) ont souligné la différenciation des rôles des organisations nationales dans l'entreprise "transnationale" organisée selon le modèle du "réseau intégré" ("integrated network").

Comment s'articulent ces trois approches ? Elles sont en fait complémentaires :

- Porter (1986) présente les modalités et les contraintes d'une chaîne de valeur dispersée, au niveau d'un secteur d'activité ;
- Doz et Prahalad (1981, 1987, 1991) s'intéressent aux choix de chaque entreprise en matière de mise en oeuvre d'instruments de coordination. Le niveau d'analyse est centré sur les micro-structures (équipes-projet par exemple) ;
- Bartlett et Ghoshal (1986, 1989, 1991, 1992) tentent de construire un idéal-type webérien des flux entre unités de l'entreprise : contenu, densité, finalité.

D'autres approches auraient pu être modifiées, mais ces trois là apportent des grilles de lecture déjà riches.

### **Configuration et coordination**

La configuration mesure la plus ou moins grande dispersion géographique des éléments de la chaîne de valeur. La coordination est la gestion des interdépendances.

Deux dimensions principales sont abordées ici : Configuration et Coordination. Les options envisageables se trouvent résumées dans la figure qui suit :

Figure 1  
Configuration et coordination des activités

<b>Degré de coordination des activités</b>	<b>Forme de configuration géographique des activités</b>	
	Dispersée	Concentrée
Fort	Augmentation des investissements directs à l'étranger accompagnée d'une forte coordination entre filiales	Stratégie "globale" simple
Faible	Stratégie centrée sur chaque pays pour les multinationales	Stratégie fondée sur l'exportation associée à un marketing décentralisé

Source : Porter (1986, p. 28)

L'efficacité de la coordination passe par une maîtrise des interdépendances en matière de responsabilités, de compétences et de savoir-faire. Cette figure permet de déterminer le niveau d'autonomie de gestion locale, à partir d'une configuration particulière de la chaîne de valeur de l'entreprise.

### **Mécanismes de contrôle et de coordination**

Pour Prahalad et Doz (1981), le siège doit piloter simultanément quatre dimensions :

- la dimension cognitive : c'est la façon spécifique, "différenciée" dont chaque structure perçoit l'environnement,
- la dimension stratégique : c'est la manière qu'ont les responsables de réagir aux opportunités et aux menaces de l'environnement,
- la dimension politique, pour identifier le pouvoir parmi les différents responsables,
- la dimension administrative : pour mobiliser les ressources et harmoniser les systèmes (par exemple : choisir une consolidation comptable par ligne de produits ou par zone géographique).

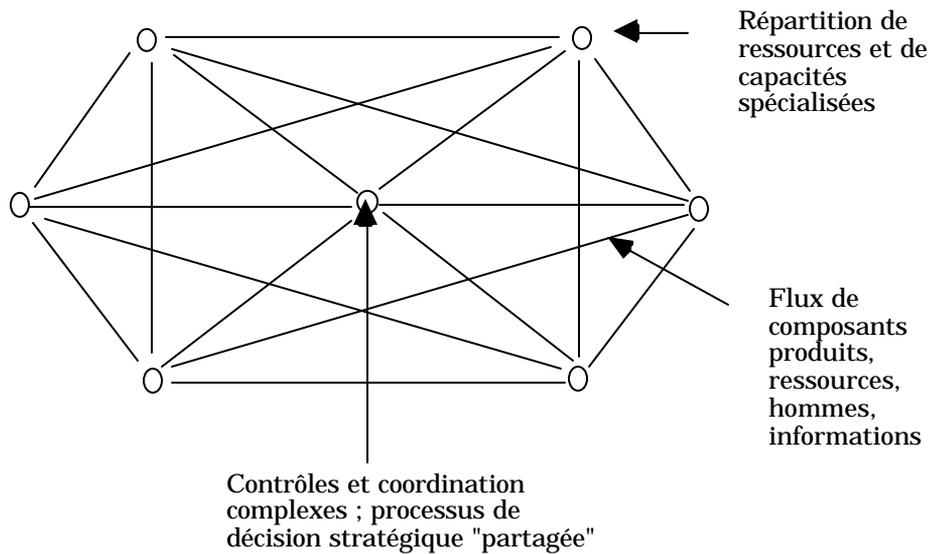
Cette analyse des enjeux inspire aux auteurs le développement de mécanismes pour faire fonctionner ces structures complexes :

- les systèmes d'information servant à réguler les flux de données et de décisions au sein de l'organisation ; en font partie de système comptable, le processus budgétaire et la planification, les systèmes d'information managériaux ;
- les mécanismes de gestion des dirigeants, s'appuyant sur les systèmes de nomination, de rémunération, de formation, d'évolution de carrière, d'évaluation et d'intégration au corps social qu'est l'entreprise ;
- les mécanismes de résolution de conflit, en particulier dans un environnement pluriculturel, en déployant des outils tels que les groupes de projets, les comités de planification, les groupes de coordination, les définitions de mission.

**Le modèle du "réseau intégré"**

Le réseau intégré transnational ("integrated network") selon Bartlett et Ghoshal (1990) est un idéal-type au sein duquel les mécanismes de coordination jouent un rôle fondamental.

Figure 2  
Le réseau intégré transnational



Source : Bartlett (C), Ghoshal (S), 1992, p. 479

Pour Bartlett (1986, pp. 378 - 392), trois caractéristiques organisationnelles distinguent l'organisation transnationale, par rapport aux firmes multinationales et globales :

- elle construit et légitime de multiples et diverses perspectives internes, permettant de "sentir" les demandes et opportunités émanant d'un environnement complexe ;
- en outre, ses actifs physiques et ses capacités managériales sont certes distribués internationalement, mais sont interdépendants ;
- enfin, elle a besoin d'un processus interne intégrateur à la fois "robuste" et flexible.

## **Le management (international) des services**

Les premières définitions ont supposé que les services obéissent à la même logique que les biens tangibles. Ainsi, pour l'American Marketing Association (1960)<sup>1</sup> : "Les services sont des activités, bénéfiques ou satisfactions, qui sont offertes ou fournies en relation avec la vente de biens". Puis les spécificités des services ont été mises en évidence.

Les spécificités des services les plus souvent analysées sont les suivantes : l'intangibilité, l'hétérogénéité du résultat, la simultanéité de la production et la mise à disposition du service, l'interaction prestataire - client.

L'intangibilité : Rathmell (1966), Shostack (1977) et Sasser, Olsen et Wyckoff (1978) l'ont utilisé pour établir un continuum des produits-services. Lovelock (1980) en a fait pour sa part, un de ses critères typologiques.

L'hétérogénéité : pour Regan (1963) et Rathmell (1966), l'hétérogénéité correspond à la non-régularité spatio-temporelle de la performance. C'est-à-dire que des variations peuvent être constatées d'un agent à l'autre, ou d'un jour à l'autre (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985), ou d'une agence à l'autre (Vailhen, 1987). Le résultat pouvant être différent à chaque fois, il est difficile de garantir un niveau égal de qualité, et les coûts du service peuvent être très variables d'une prestation à l'autre.

La simultanéité : cette spécificité a donné lieu à la construction de modèles, en particulier celui de la servuction (Eiglier et Langeard, 1987).

L'interaction prestataire - client a été analysée par Eiglier et Langeard (1987), Chase (1978) et Grönross (1990). Elle se traduit par les rôles centraux joués par le client et le personnel en contact (Flipo, 1984), au cours des fameux "moments de vérité" ("moments of truth").

S'appuyant sur le modèle de Chandler (1977, 1986, 1990), Segal-Horn (1993) suggère que la partie "back-office" des activités de services leur permettraient de s'internationaliser dans de bonnes conditions grâce aux économies d'échelle et d'horizon (par exemple les services bancaires ont un profil "back-office" aisément standardisable). Campbell et Verbeke (1994), quant à eux, tentent un rapprochement entre, d'une part, les spécificités des services : intangibilité, inséparabilité production - consommation, hétérogénéité, variabilité et régulation (Bateson, 1992) et, d'autre part, les capacités stratégiques critiques des processus de gestion transnationale (économies d'échelle, économies d'éventail et adaptations locales). Les capacités "transnationales" classiques mériteraient d'être complétées par une grande souplesse de maillage de réseau. Au-delà de la capacité à initier des relations avec les fournisseurs extérieurs, ou des organisations connexes à tout niveau géographique (local, régional ou global), la multinationale de service doit améliorer sa légitimité sur les marchés locaux en passant des accords avec des partenaires locaux. Ainsi, Visa et MasterCard bénéficient des

---

<sup>1</sup> Committee on definitions of the American Marketing Association, Marketing definitions : a glossary of marketing terms, Chicago : American Marketing Association, 1960, p. 21

relations qu'elles ont initiées et développées avec les banques domestiques (Campbell et Verbeke, 1994, p. 100). Les auteurs construisent une grille d'analyse selon deux critères :

- utilisation des compétences-clés de la firme,
- capacité de réseau.

Ainsi, American Express est classé dans l'innovation centralisée (comme compétence-clé) et faible capacité réseau. En effet, American Express n'a pas encore développé d'affiliations stratégiques avec les banques locales, "ce qui rend la firme moins crédible, spécialement auprès des consommateurs à revenus moyens". En revanche, Ernst et Young est catégorisé dans la compétence "Réactivité locale" et capacité réseau élevée : dans ce cabinet conseil, les innovations développées à un endroit sont "partagées" via les systèmes internes et informels de communication.

Nous considérons que l'approche de Campbell et Verbeke (1994) peut fournir un cadre intégrateur aux approches mentionnées précédemment, en particulier avec la notion de flexibilité-réseau.

Cette littérature est encore jeune, et prend le risque de vouloir considérer le management des services comme très particulier cependant, nos lectures seront utiles lorsque nous choisirons nos "terrains" (intérêt de tel ou tel secteur).

### **Les relations centre-périphérie** **dans l'entreprise organisée en réseau**

Les relations entre centre et périphérie constituent un des déterminants de l'intégration et de la cohésion de l'organisation.

Le rôle du centre dépend du paradigme dans lequel on se situe (par exemple, dans le paradigme hiérarchique, le centre assure la cohésion de l'organisation grâce à l'influence qu'il exerce sur les unités, influence qui prend la forme du contrôle et de la planification). Dans le mode d'organisation en réseau, trois grands rôles du centre sont importants : clarifier les relations entre les unités périphériques en définissant les règles du jeu de ces relations, création et maintien de la dynamique du réseau, conservation d'un certain nombre de domaines d'intervention.

Concernant la gestion des relations centre-périphérie, Goold et Campbell (1987) mettent en évidence trois styles de management dominants. La planification stratégique (le centre assure la coordination des interdépendances et définit une stratégie intégrée) ; le contrôle stratégique (le centre préfère éviter les interdépendances entre unités) ; le contrôle financier (le centre décourage tout recouvrement entre unités, quand les objectifs ne sont pas atteints, les conséquences sont négatives sur les rémunérations et sur les carrières).

Une autre perspective des relations centre-périphérie est celle des coûts de transaction, permettant de mieux comprendre les relations coopératives. En effet, la théorie des coûts de transaction est sous-tendue par une hypothèse comportementale d'opportunisme (Williamson, 1985). C'est bien l'enjeu de la relation : opportunité ou confiance, et c'est dans cette perspective que doivent être décidés la mise en place des mécanismes d'incitation (cas du marché) et de contrôle hiérarchiques (cas de la bureaucratie).

Le dialogue centre-périphérie est, selon Koenig (1996, p. 442), aux prises avec des exigences contradictoires :

- une vision globale respectant la multiplicité des points de vue <-> des responsabilités claires ;
- un leadership fort <-> des unités autonomes ;
- une coopération entre unités <-> des responsabilités claires ;
- une vision stratégique de long terme <-> des résultats financiers à court terme ;
- un contrôle étroit <-> un opportunisme audacieux.

## **PARTIE II - LE CAS D'UNE ENTREPRISE MONDIALE DE SERVICES**

Dans cette étude, nous avons privilégié la richesse et la complexité que pouvait nous apporter l'étude approfondie d'un cas spécifique (Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 1994).

Le secteur d'activité de "MegaCard" est celui des moyens de paiement. La partie visible de cette activité est matérialisée par les cartes de paiement ; une grande partie de ces cartes, en particulier les cartes internationales sont gérées par des réseaux internationaux. L'entreprise que nous étudions est l'un de ces réseaux. La pratique la plus courante de ces réseaux est de remplir deux fonctions principales : la promotion de la marque, à travers des accords de licence d'exploitation nationales ; la gestion d'un réseau international de services (traitements informatiques ; centre d'appels ; services associés).

Ce secteur est caractérisé par l'importance de l'actif spécifique "marque", par son intensité technologique (la carte à puces en est une illustration), par un profil de filière (réseau carte ; banques et commerçants ; porteurs de cartes) et par la globalisation (peu de pays restent étrangers à la carte).

"MegaCard" est une entreprise gérant un réseau international de services liés à l'exploitation des cartes de paiement. L'entreprise a été créée en 1974 aux Etats-Unis, avec la mission d'administrer un programme international de cartes. La marque actuelle est apparue en 1976. Depuis cette période, l'entreprise a développé de multiples produits et services et s'est internationalisée dans un très grand nombre de pays, le plus souvent en déléguant à des banques locales l'exploitation de la marque dans leur pays. Si la priorité initiale était de concurrencer le leader des cartes de crédit, l'entreprise a évolué au fil des années vers le développement d'une activité d'offreur de moyens de paiement multiformes (logiciels de compensation interbancaire ; services globaux d'assistance aux voyageurs internationaux, etc.). Parallèlement, son développement technologique (réseau télématique, logiciels temps réel très performants) lui a permis d'absorber des volumes en très forte croissance et de faire face à des défis de plus en plus aigus (lutte contre la fraude par exemple). L'informatique est la véritable colonne vertébrale de l'entreprise. La configuration internationale des centres de traitement informatique a été progressivement "dispersée". La planète est découpée en six régions : Etats-Unis, Canada, Amérique Latine/Carai bes, Europe Centrale/Moyen-Orient/Afrique, Union Européenne, Asie-Pacifique. Le nombre de cartes en circulation dans le monde dépasse les 500 millions, ce qui fait de MegaCard le leader mondial dans son domaine d'activité. 12 milliards de transaction (paiements, retraits, autorisations) sont traitées chaque année par les centres de traitement. Le "Club" des Membres (banques "franchisées") comprend près de 20.000 banques.

Treize personnes ont été interrogées appartenant à des fonctions, des niveaux hiérarchiques et des périmètres géographiques différents. Les thèmes à évoquer (rubriques du guide d'entretien) ont été progressivement construits à partir des revues de littérature et des entretiens exploratoires, et opérationnalisés à partir de questions de recherche contextualisées et traduites dans le langage des acteurs. Au début de chaque entretien, nous avons "cadre" notre recherche auprès de l'interlocuteur (objet de la recherche, thèmes à aborder).

### Fonctions et spécialités

Les fonctions des personnes interrogées recouvrent les domaines suivants :

- Direction générale (1)
- Marketing (développement produits, services, marque) (4)
- Systèmes informatiques (2)
- Opérations (4)
- Services clients (2).

### Niveaux hiérarchiques

- Cadres dirigeants (3)
- Cadres supérieurs (6)
- Chefs de projet (3)
- Techniciens (1).

### Périmètres géographiques

- Mondiaux (6)
- Régionaux (3)
- Nationaux (4).

Les entretiens ont traité trois thèmes principaux : mondialisation et adaptations aux marchés nationaux, contrôle et coordination des activités entre le siège mondial et les échelons décentralisés du réseau, et dispositifs de gestion de la qualité de service ont été notamment abordés : les forces qui poussent à internationaliser les opérations ; le degré d'adaptation demandé par les différents marchés, la répartition des responsabilités entre le siège mondial et les unités centralisées ; les modalités de coordination (équipes - projets ; compte-rendus ; réunions ; ...) ; les modalités de coordination au niveau régional ; etc ...

Ces entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face en France et par téléphone à l'étranger ; ils ont duré entre 45 minutes et 2 heures et demi.

### **PARTIE III : RESULTATS DE L'ANALYSE EMPIRIQUE**

L'objectif de cette partie est de montrer comment fonctionne l'entreprise. Nous avons choisi des exemples illustrant la manière dont les modèles proposés dans la littérature sont mis en oeuvre, comment les pratiques de l'entreprise dépassent parfois ces modèles, ainsi que les difficultés rencontrées.

Les dimensions suivantes sont présentées ci-dessous : responsabilités du siège, responsabilités des régions, rôles des pays dans l'organisation et, enfin, mécanismes de coordination. Des situations concrètes sont évoquées à l'intérieur de chaque sous-chapitre.

#### **Le siège mondial : une "tour de contrôle" influente, mais à l'écoute des besoins locaux**

- La liste des responsabilités du siège n'est ni spontanée, ni figée. Elle est le fruit d'une négociation permanente entre centre et périphérie, dont l'enjeu est le développement parallèle des attributs globaux de la firme (marque, configuration, réseau de "délivrance" du service) et de la présence locale (distribution, réseau d'agences, adaptations locales).

L'organisation que nous avons étudiée semble présenter les caractéristiques combinées des modèles géocentriques et régiocentriques d'Heenan et Perlmutter (1979) :

- Géocentrique, en ce qui concerne la volonté d'intégrer les régions dans un système global de prise de décision (cf. les comités consultatifs et la constitution des équipes-projets) ; seule ombre au tableau : la mobilité internationale, souhaitée par les cadres, n'est pas encore très développée.

- Régiocentrique, puisque la division du monde s'est faite à partir de régions homogènes. On y trouve un siège mondial, des sièges régionaux et des filiales nationales. Le contrôle et l'évaluation des unités nationales s'effectuent au niveau régional (salaires et bonus des responsables nationaux sont souvent gérés par la direction régionale) ; la mobilité des cadres existe entre filiales de la même zone : responsables de la Pologne et de la Grèce, parmi d'autres.

Dans l'idéal-type "transnational", les cadres du siège ont trois tâches de contrôle et de coordination principales (Bartlett, 1986, p. 397) : coordonner objectifs stratégiques et politiques opérationnelles entre activités, fonctions et zones géographiques, afin que la dispersion des responsabilités et les processus de décision multi-dimensionnels ne dégèrent pas en "anarchie organisationnelle" ; coordonner les flux de fourniture de composants et de fonds à travers l'organisation ; collecter, stocker et redistribuer les savoir-faire et expériences accumulées de l'organisation. Les modalités de cette manipulation physique d'éléments immatériels ne sont pas vraiment précisées.

Chez MegaCard, plan stratégique et plan opérationnel se conjuguent pour améliorer la cohérence de l'ensemble : les décisions sont souvent prises de manière collégiale, au cours de réunions de comités, permettant ainsi de réduire les distances géographiques et psychologiques. En ce qui concerne les savoir-faire, la technologie carte à puce illustre comment MegaCard, à travers un comité d'experts piloté par un cadre du siège, a contribué à collecter et à diffuser les connaissances et savoir-faire.

L'influence efficace d'un siège dans le contexte de la firme-réseau consiste (Doz et Prahalad, 1981) à intervenir sur les dimensions suivantes : la gestion des données (systèmes

d'information, de mesure, d'allocation de ressources, planification stratégique et budget) ; la gestion des cadres (recrutement et promotion, outils de motivation, normes de socialisation) ; la résolution des conflits (délégation de responsabilités, intégrateurs, équipes-projets, comités de coordination, processus de résolution de problèmes).

Chez MegaCard les systèmes d'information sont un outil de production (traitement des transactions financières électroniques) autant qu'une source d'information. Cet état de fait a facilité la banalisation de l'utilisation de ces systèmes : par exemple, chaque cadre de l'entreprise où qu'il se trouve, peut consulter, en temps réel, sur son écran d'ordinateur, des chiffres détaillés sur l'activité et les performances de l'entreprise. En ce qui concerne la résolution des conflits, nous avons vu dans l'analyse empirique comment le siège est amené à arbitrer les conflits potentiels ou réels : collégialité et retour au cahier des charges.

- Le centre met au point les principes de fonctionnement généraux des produits et des services. Si les orientations et les réglementations émanent toujours du siège dans le réseau transnational (rappelons ici que ce réseau constitue un idéal-type), les remontées de propositions des échelons locaux sont intégrés aux orientations et aux représentations globales (Bartlett, in Porter, 1986, p. 396). Ceci explique chez MegaCard que le contrôle central soit perçu comme étant moins mécanique et hiérarchique, le but ultime étant de valoriser les capacités et l'engagement des unités nationales.

- La répartition des responsabilités siège/périphérie est également le produit des décisions de localisation des maillons de la chaîne de valeur. Dans une perspective idéale de réseau intégré, avec des compétences réparties entre les différentes localisations, interdépendantes entre les produits, les ressources et l'information, les opérations s'inscrivent dans un cadre homogène et interactif (Bartlett et Ghoshal, 1991). MegaCard est loin d'avoir atteint cet idéal de réseau totalement intégré. Cependant, le cadre est relativement homogène et interactif. Ainsi, les comités consultatifs internationaux sont l'occasion de renforcer les valeurs partagées, tout en prenant connaissance d'initiatives nationales potentiellement "transportables" par-delà les frontières. Les relations siège/périphérie se construisent sur les contraintes d'une chaîne de valeur dispersée.

- L'exercice de l'influence du siège peut être positivement appuyé par la mise en place de groupes et d'individus-liaisons. Une nouvelle équipe a d'ailleurs été créée, avec une mission de liaison entre le siège et les régions. Son rôle est d'être à l'écoute pour harmoniser les pratiques des régions.

#### La prise d'autonomie des directions continentales : une dynamique parfois remarquable, mais freinée par la standardisation des règles de gestion

- Le contrôle du siège sur l'autonomie des unités obéit à un processus dynamique :

"L'accord (agreement) sur la répartition des responsabilités entre centre et périphérie, est en constante renégociation ... avec ce que les régions essaient de faire et lorsque la globalité de l'impact de ce qu'elles essaient de faire devient évident, alors ces choses deviennent perçues comme quelque chose que le siège devrait contribuer à développer et promouvoir" (Vice-président, Développement de service, région).

MegaCard utilise la standardisation des procédés comme mode de contrôle. Toutefois, les relations siège-régions évoluent d'une manière dynamique, entre cadrage et confiance.

"Je pense qu'avec les technologies émergentes et la rapidité avec laquelle tout bouge, en particulier dans les opportunités sur les marchés locaux, nous essayons d'être sensibles (Sensitive) à cela en laissant les régions, bien sûr, en respectant les règles qui ont été établies, en respectant les normes et standards qui ont été établis, mais en leur donnant plus de marge de manoeuvre (More Leeway) pour faire leurs propres affaires et mettre en place leurs propres produits ... " (SVP, GSS, siège).

- Les régions ont également un rôle en donnant leur "input" au centre, notamment en matière de développement de nouveaux produits et de nouveaux services.

- En tout état de cause, le rôle des régions évolue :

" ... Les technologies émergentes et les opportunités sur des marchés locaux nous demandent d'être très "sensibles" ... ce qui nous conduit à donner chaque jour une marge de manoeuvre plus grande aux régions pour monter des affaires et mettre en oeuvre leurs propres produits ... " (SVP, Processing services, siège).

- Les régions tiennent parfois le rôle d'exécutants : dans la promotion de produits très standardisés ; ou lorsque leur profil (cf. Bartlett et Ghoshal) les y prédestine.

La littérature n'est pas très riche sur le thème de l'échelon régional. Pourtant, c'est l'échelon essentiel dans l'organisation que nous avons étudiée. Nous pourrions même considérer que cette entreprise fonctionne sur un mode "transrégional" (témoins les innovations produits se transmettant d'une région à l'autre). La région joue en particulier le rôle de porte-parole et de représentant des clients locaux.

- Les bureaux régionaux ont une tendance à être influencés de manière asymétrique par les clients les plus proches (typiquement : les clients localisés au même endroit que le siège régional) et les clients aux plus forts volumes. Une dérive de cette tendance se traduira négativement sur la cohérence globale de la stratégie et sur l'homogénéité de la zone.

- Plus les pays de la zone sont homogènes en termes de développement marketing, plus les axes stratégiques pourront être clairs et pratiques, permettant de construire une offre de solutions de périmètre régional.

L'ouverture des bureaux-pays : une identité à construire :

- L'échelon pays est fondamental et peut remplir une multiplicité de fonctions : bureau de vente, représentation de la marque, remontée d'informations, responsabilité mondiale spécialisée pour un domaine, etc.

Certains pays conservent un rôle que Bartlett et Ghoshal qualifieraient d'exécutant. L'animation des pays ressemble alors à une gestion de portefeuille. Les exécutants ou adaptateurs correspondent au mode d'organisation global. Le mode multinational développe plutôt la réponse aux demandes locales. L'organisation transnationale a besoin des deux aspects. Alors la différence est que le responsable-pays, le cas échéant, doit être prêt à jouer un rôle plus central dans la stratégie de l'entreprise : devenir le centre de ressources pour un produit ou une technologie particulière.

- La responsabilité-pays déléguée à une institution locale permet de fédérer les clients locaux autour de solutions communes, tout en améliorant la légitimité de la marque et des produits globaux auprès des clients locaux. Ce thème de la capacité à mailler un réseau institutionnel local nous ramène aux travaux de Campbell et Verbeke (1994). Cette notion semble bien s'appliquer à MegaCard, en particulier en ce qui concerne le "partenariat" entre l'organisation et les établissements bancaires nationaux.

MegaCard ne peut agir seule à cause des investissements d'infrastructure et de la nécessité d'un circuit de distribution de masse. Cette contrainte de coopération locale se transforme en avantage, puisqu'elle permet à MegaCard d'acquérir une crédibilité locale. La carte (de marque internationale) émise par une banque hexagonale, proposée dans une agence du quartier, est considérée comme un moyen de paiement fiable et de proximité. En outre, la délégation à un groupe de banques locales responsabilise ces dernières pour adapter et diffuser les services.

A noter cependant que ce mode d'entrée co-opératif pose des problèmes de contrôle. En effet, la distance culturelle s'ajoute à la distance géographique. A ce sujet, Fladmoe-Lindquist et Jacque (1995) ont développé les hypothèses suivantes :

- la franchise internationale sera utilisée quand les coûts de contrôle des opérations de l'unité étrangère sont élevés.

- les firmes opérant dans des pays distants culturellement sont susceptibles d'utiliser la franchise.

- la franchise internationale est moins probable par des firmes avec des actifs spécifiques de réputation (la marque).

Mais les auteurs observent en conclusion que les accords de franchise internationale ont leur propre logique et ont tendance à être durables. Leurs hypothèses seront utilisées pour opérationnaliser le concept de distance.

- Les modalités stratégiques et juridiques de délégation des responsabilités nationales suivent un processus dynamique, où chaque phase correspond à des objectifs spécifiques de la part des directions régionales et mondiales :

- Phase 1 : pénétration d'un nouveau pays ; partenariat avec un "importateur", banque ou groupement de banques, réalise l'objectif de pénétration, mais pose très vite des problèmes de contrôle.

- Phase 2 : développement de solutions plus complexes ; nécessite un contact direct avec les clients locaux, nécessite de re-définir les rapports avec l'importateur (cf. phase 1).

- Phase 3 : ouverture d'un bureau-pays sous tutelle directe de la direction régionale de l'organisation (cette phase peut ne jamais se produire, si la configuration en phase 2 est durable).

- Les bureaux-pays sont en général de petite taille :

" ... deux ou trois personnes par bureau", mais avec un impact important : "... la présence d'un bureau local a tendance à promouvoir nos cartes, même si le bureau est en fait très petit ... Prenons l'exemple du bureau de Grèce ... cela donne au pays beaucoup de reconnaissance, cela leur donne le sentiment qu'ils font partie de la famille ... Et, d'un point de vue économique, la taille critique est atteinte en termes de volume, de tourisme, de base d'acceptation de la carte dans les commerces et de niveau d'utilisation de la carte".

En termes de recrutement :

" ... le profil-type est celui d'un professionnel travaillant dans le pays du siège régional, mais originaire du pays : un grec ayant travaillé à Londres, une polonaise ayant étudié et travaillé à Londres. Donc, des personnes qui connaissent le pays mais qui ont également un peu de recul". (Project Leader Systems Development, siège).

- Lorsque les salariés sont rémunérés et motivés par la direction régionale, les bureaux-pays ont plus de probabilité d'agir comme des vecteurs de coordination. En effet, ils sont motivés par les priorités de la direction générale.

#### Panorama des pratiques : du contrôle nécessaire à la coopération souhaitable :

- La plupart des outils de communication ont une influence positive sur l'intégration et la coordination. Les outils de communication servent à développer des relations informelles entre individus (communications par courrier électronique). Au départ, il est préférable que les individus se rencontrent et apprennent à se connaître. Dans un deuxième temps, les outils à distance sont suffisants pour maintenir la relation et travailler sur des contenus (projets, compte-rendus de réunions, échanges de pistes de recherche, etc.). Chez MegaCard, pratiquement tous les outils sont utilisés, avec une prédilection pour les conférences téléphoniques (en particulier les équipes-projets) et les visio-conférences (chaque direction régionale est dotée d'une salle équipée).

- Les mécanismes formels de contrôle, s'ils sont susceptibles de cadrer et de fédérer les énergies, peuvent cependant être porteurs d'effets indésirables : risque de rigidité et de manque d'initiatives par exemple.

Parmi les procédures formelles, la théorie de l'organisation distingue d'une part la standardisation, c'est-à-dire les politiques écrites, procédures homogènes et uniformisées recensées dans les manuels et documents (Chez MegaCard, la Bible s'appelle Operating Regulations), d'autre part la planification stratégique et budgétaire, le contrôle de la performance financière). A ces mécanismes formels, il est utile d'ajouter des mécanismes informels de coordination (comités de réflexion, réseaux de contact, etc.) qui peuvent développer des valeurs communes tout en valorisant des perspectives multiples.

Chez MegaCard, des procédures formelles sont utilisées, parallèlement à des mécanismes informels de coordination. Parmi les premières, on peut citer le document qui recense les normes et les procédures opérationnelles (fabrication des cartes, traitement des transactions, etc.). Concernant les mécanismes informels, les réseaux de contact inter-personnels sont facilités par le courrier électronique et les réunions.

- Valeurs et objectifs communs facilitent la coordination. Bartlett (1986, p. 385) analyse la dimension psychologique de l'organisation : elle est constituée par l'ensemble des valeurs explicites ou implicites de l'entreprise et les croyances communes qui affectent d'une manière significative la manière dont l'entreprise agit. MegaCard est influencée par sa mission, vecteur de la culture d'entreprise. Cette dimension est particulièrement importante dans une activité internationale où les employés proviennent de cultures, et donc de valeurs, parfois très éloignées. En outre, lorsque les distances et les décalages horaires séparent les hommes, la "complicité" entre cadres est parfois plus puissante que l'organigramme ou les systèmes.

"Les objectifs communs", ça doit démarrer au plus haut niveau, parce que si le président de région a des objectifs communs avec le président mondial, le président de région va vouloir s'assurer que ses objectifs sont

atteints et va mettre en place des programmes d'objectifs également avec des subordonnés directs et avec les autres membres de l'organisation pour s'assurer que cette organisation va dans le même sens ... le plus important, c'est d'avoir des objectifs bien déterminés et que tout le monde marche dans la même direction, et une des meilleures façons d'obtenir ça, c'est d'avoir des "incentives" qui soient liées. C'est pour ça que des sociétés en pleine croissance, comme celles de la Silicon Valley, des sociétés de haute technologie, elles ont ça grâce aux actions (Stock-options). Elles veulent faire croître leurs marchés, et avoir une rentabilité élevée, parce que l'action va augmenter et comme tout le monde a des actions dans la société, tout le monde marche dans la même direction. L'autre moyen : les Reward systems (primes de motivation, etc) pour faire adhérer à des objectifs communs" (Vice-président, développement marchés, siège).

- La coordination passe également par la motivation des hommes, et notamment par sa dimension financière :

" ... A mon avis, la meilleure façon ... c'est d'avoir des objectifs communs et d'être rémunérés de cette façon là et donc d'être mesuré conjointement sur ces mêmes objectifs parce qu'à ce moment-là, si c'est ton bonus qui en dépend ... ça motive" (VP, Product Development, siège).

- Comités de coordination et équipes-projets agissent positivement sur le degré et la qualité de la coordination, d'autant plus positivement qu'il mobiliseront les individus à chaque échelon de l'organisation (pays, région, centre). C'est ce que Bartlett et Ghoshal appellent des outils microstructurels (task-forces, comités, etc.). Ce sont des lieux supplémentaires de prises de décision, permettant aux responsables-terrain d'avoir une influence sur le processus de gestion de l'entreprise. Un mécanisme de coordination couramment utilisé par MegaCard est celui des comités de coordination permanents aux différents échelons de la structure : "Les comités sont composés de représentants de chacune des régions et des représentants de l'organisation centrale. Ils sont organisés par thèmes : la marque, les produits en exploitation, les produits émergents" (Directeur du développement, MegaCard). Ces comités fonctionnent de la façon suivante :

"Typiquement, ces groupes se réunissent de cinq fois par an au niveau présidentiel, à trois fois par an pour les autres groupes. En plus de tout cela, existe le processus consultatif : chaque région a des groupes consultatifs, composés de représentants des banques-membres (car les banques sont en première ligne en termes de satisfaction des porteurs de cartes et des commerçants et donc nous avons besoin d'avoir une indication directe avec nos banques-membres à travers cette sorte de processus consultatif). Le siège a aussi des groupes consultatifs et, typiquement, certains des membres des comités régionaux font partie des groupes internationaux siège pour plus de cohérence. En outre, il est important de connaître la structure de notre conseil d'administration : le principe de base, il existe un conseil international des administrateurs, composé de représentants des banques-membres. Les domaines du conseil international sont la stratégie, les problèmes stratégiques globaux, et les décisions à prendre concernant les transactions entre régions. C'est le conseil international qui a délégué au conseil régional la responsabilité de prendre les décisions internes à chaque région individuellement et, dans de nombreux cas, les conseils régionaux ont délégué aux conseils domestiques locaux, la responsabilité de gérer nos programmes au sein d'un pays individuellement. Le conseil européen prend les décisions qui affectent les transactions entre la France et les autres pays et les décisions qui sont dans l'intérêt commun de tous les membres en Europe. Quand il y a conflit entre une demande locale et un principe régional, la décision régionale l'emporte" (EVP, EP, siège).

En ce qui concerne les équipes-projets, chez MegaCard la règle est de systématiquement inclure un représentant de chaque unité décentralisée dans une équipe nouvellement constituée :

" ... Les régions sont réellement une extension de chaque équipe de projet qui se monte ici, pour les différents types de coordination. Toutes les initiatives majeures ont des équipes-projets trans-fonctionnelles qui incluent toutes les disciplines, au sein du siège, qui sont appropriées, et ensuite, au-delà du centre, un nombre d'autres entités ; on a toujours inclus les acteurs régionaux ... ".

- En plus des équipes-projets, MegaCard a installé une nouvelle équipe, avec une mission de liaison entre le siège et la région :

"En novembre 1997, j'ai démarré un nouveau rôle dans les relations avec les régions : il s'agissait d'une nouvelle équipe de responsables de haut niveau, créée à l'initiative du président de Global Support Services d'avoir un point de contact de niveau "cadres dirigeants" (an executive-level focal point) pour chacune des régions au sein de l'organisation Global Support Services (GSS), pour agir comme leur avocat, leur défenseur : les comprendre, communiquer leurs priorités régionales et également s'assurer que les régions comprennent les processus en vigueur à GSS et sachent comment travailler avec eux, et les aider à faire cela, et les relier (link them) au sein de l'organisation et à travers les régions, avec les personnes idoines pour apprendre les meilleures pratiques (best practices), et continuellement améliorer le processus et tirer profit de ce qui a été réalisé par d'autres participants, afin de mobiliser (leverage) ce qu'elles ont (les régions) et ce dont elles ont besoin" (Senior vice-président, Relations avec les régions, basé en région).

- Plus les processus d'arbitrage et de décision sont collégiaux, plus le centre a un rôle de facilitateur, plus la coordination est aisée. Comme le souligne la plupart des auteurs, la gestion des firmes multinationales requiert une machinerie sophistiquée et subtile de prise de décisions : délégations, remontées de problèmes particulièrement délicats aux niveaux supérieurs. Plus que jamais, les propositions de Simon (1957) sur la décision en situation d'information imparfaite sont valables en environnement international. Face à des situations diverses et complexes, la direction peut jouer sur plusieurs registres (Bartlett, 1986).

- Le contexte organisationnel de la délégation est défini grâce à l'établissement et à la communication d'objectifs et de priorités, règles et normes de comportement qui seront institutionnalisées dans les systèmes d'évaluation des personnes.

- Le processus de décision est défini en traitant certaines questions par le biais d'un dispositif ad hoc, du type commission ou groupe de travail. MegaCard utilise ces mécanismes qui ont le double avantage d'intégrer les unités locales tout en permettant au centre, ou à la région, un suivi étroit du processus de décision ;

- Le contenu des décisions est défini, dans certains cas, par le centre lui-même.

- Les processus de décision, quant à eux, ont été adaptés aux différents types de décisions. Pour les décisions relatives aux modalités de fonctionnement des produits et services, le cahier des charges fonctionnel sert de référence. Enfin, le siège doit parfois décider par lui-même, notamment en ce qui concerne l'adoption d'un standard technologique (exemple : la sécurisation des paiements par cartes sur Internet).

- La discussion sur la réflexion collective a conduit à se poser la question de l'arbitrage entre les priorités exprimées par les différents niveaux :

"Pour aboutir à un accord, il faut un processus, sous peine de finir avec des conflits ... le processus que nous utilisons est associé au plan de l'année fiscale. L'événement majeur, c'est l'établissement par les organisations centrales d'une proposition de plans pour l'année fiscale à venir. Puis, les plans sont revus avec les régions mais pas individuellement avec chaque région, mais collectivement avec les régions. Notre expérience montre que cette approche permet d'atteindre un accord sur les bonnes choses à faire, ce n'est pas nécessairement un consensus, mais un accord général. D'ailleurs, on se rend compte que les conflits sont plutôt entre régions qu'entre une région et le centre. C'est pourquoi nous réunissons tout le monde - collectivement - autour de la table. Cela aide à identifier ces antagonistes et ensuite à trouver les bons compromis" (EVP, EP, siège).

- Les principes, procédures et règles de gestion agissent positivement sur la coordination. C'est le cadrage de la coordination : mécanismes formels de gestion des données (Data Management) de Doz et Prahalad (1981). A partir d'un certain niveau de formalisme et de contrainte (niveau différent selon les caractéristiques de l'entreprise), ces procédures peuvent avoir des effets secondaires (démotivation des responsables locaux).

Les principes, procédures et règles de gestion sont très présents chez MegaCard. Il existe même un service spécifique, chargé de contrôler la bonne application des procédures de

gestion de projets. Ces règles, si utiles, peuvent s'avérer démotivantes lorsque certaines unités nationales ont le sentiment de ne pas avoir de marge de manoeuvre.

- Le contrôle des performances et l'appel régulier au marché constituent deux modes complémentaires de gestion des partenaires extérieurs. Cela renvoie au continuum marchés-réseaux-hiérarchies.

Chez MegaCard, le contrôle qualité des sous-traitants s'appuie sur des contrats de service. Le souci de l'entreprise est de rester proche des sous-traitants, à travers un contrôle pointu des performances. Les cadres responsables utilisent la mise en concurrence, au moment d'appels d'offres sur des spécifications nouvelles, ou lors d'incidents répétés de la part d'un prestataire.

L'analyse des pratiques de coordination de MegaCard met en évidence plusieurs composantes essentielles soulignées en conclusion.

## **CONCLUSION**

Pour l'essentiel, les observations chez MegaCard corroborent les modèles et propositions tirés de la littérature. Les réponses des personnes interrogées permettent de comprendre le jeu des différents facteurs "en situation", de relativiser leurs poids respectifs, et d'initier une réflexion sur les conséquences de l'utilisation de certains mécanismes. Ce qui caractérise l'entreprise est une diversité des instruments utilisés, ce qui nous a permis d'établir une cartographie. Les critères de choix des outils doivent être approfondis.

### **Les limites de l'adaptation**

Nous avons pu, en confrontant littérature et empirie, identifier qu'il existait une problématique de la limite à ne pas dépasser en matière d'adaptations locales. La notion de "dérive adaptative" (et ses conséquences) a émergé, avec la nécessité de contrôler les impacts de cette dérive. Certaines adaptations locales sont perçues comme "étant allées" trop loin :

"On a créé des cartes de débit, par exemple, dans certains pays, avec une marque qui n'est utilisée que dans un certain pays, avec certaines spécificités techniques qui ne sont valables que dans ce pays. Eh bien, ça ne ressemble à rien, car cette carte, elle ne peut être utilisée que dans ce pays, elle ne peut pas être utilisée ailleurs ..." (Directeur, Développement des Services, Siège).

Il nous semble que ces aspects méritent des approfondissements, car ils constituent l'enjeu de l'autonomie des acteurs locaux et la confiance que le centre peut leur accorder.

### **La coopération interne**

Si l'entreprise mondiale de services est un réseau qui se gouverne comme tel, notre empirie (appuyée par la revue de la littérature) nous a montré l'importance de la coopération interne (en particulier entre les services marketing et opérations) comme facteur facilitant la prise en compte des problèmes de performance de service (qualité + satisfaction) dès la conception du

service, et au sein d'une équipe projet pluridisciplinaire, internationale et relativement autonome. La question sous-jacente est : comment passer d'une logique de surveillance à une pratique de coopération ?

### **La collégialité des décisions**

Nous avons compris que la problématique de la décision (et donc du débat et de l'arbitrage) était au coeur de la coordination internationale, les distances géographiques et psychologiques renforçant les contraintes d'adhésion aux décisions. Les mécanismes d'anticipation, de débats et d'arbitrage sont affectés par des facteurs de contingence (caractéristiques des partenaires ; complexité des décisions à prendre ; nombre d'échelons ; etc.) et demandent d'aborder les problèmes le plus en amont possible, de préférence dès la phase de conception d'un nouveau service. En outre, notre empirie nous a suggéré des mécanismes de résolution de conflits, lorsque la collégialité de la décision n'existait pas au départ. Ici également, un nouveau champ de recherche pourrait être fécond, champ hybride entre décision et management de l'innovation. La collégialité s'applique-t-elle ? Ont-ils les moyens de mettre en oeuvre leurs décisions ?

### **Limites et prolongements**

Notre analyse empirique se limite à une étude de cas, même si des documents concernant d'autres entreprises du secteur ont été consultés. L'étude de cas unique à ses défenseurs (voir le débat entre Dyer et Wilkins (1991) d'une part et Eisenhardt (1989) d'autre part), il n'en reste pas moins vrai qu'une analyse comparative, s'appuyant sur des cas "imbriqués", ne pourrait qu'améliorer l'éclairage sur une problématique donnée. Des prolongements sont envisageables avec la même problématique, mais en analysant des configurations internationales différentes (différents degrés de dispersion de la chaîne de valeur), et en essayant de passer d'une dimension descriptive de la recherche, à une dimension prescriptive. En outre, des comparaisons pourraient être envisagées en étudiant des entreprises appartenant à d'autres secteurs de service (à la manière des travaux de Parasuraman, Zeithaml, Berry - 1988), afin de décontextualiser (cf. Eisenhardt, 1991, p. 626), d'étendre les résultats et d'identifier les meilleures pratiques. Enfin, la dimension dynamique pourrait être utilement rajoutée, afin d'analyser les évolutions dans le temps des mécanismes de coordination. Ceci nous permettrait de faire apparaître des conditions d'émergence, de développement et de combinaison des mécanismes de coordination internationale. A plus court terme, le premier prolongement du travail présenté consistera en un approfondissement de l'étude de cas.

## RÉFÉRENCES

- ATAMER (T), CALORI (R), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 1993, 716 p.
- BARTLETT (C), DOZ (Y), HEDLUND (G), *Managing the global firm*, Routledge, London and New York, 1990, 362 p.
- BARTLETT (C), GHOSHAL (S), *Le management sans frontières*, Ed. d'organisation, Paris, 1991, 367 p.
- BARTLETT (C), GHOSHAL (S), *Transnational management*, Irwin, Boston, 1992, 880 p.
- BARTLETT (C), GHOSHAL (S), "Tap your Subsidiaries for Global Reach", *Harvard Business Review*, November/December 1986, (87 - 94)
- BLANCHET (A), GOTMAN (A), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992
- BUTERA (F), *La métamorphose de l'organisation, Du château au réseau*, Ed. d'organisation, 1990
- BATESON (J), *Managing Services Marketing, Texts and Readings*, Dryden, 1992
- BROWN (S), GUMMESSON (E), (eds), *Service Quality : Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lewington Books, Lexington, 1991
- CAMPBELL (A), VERBEKE (A), "The globalisation fo Service Multinationals", *Long Range Planning* ; vol. 27, n° 2/1994, (95 - 102)
- CHASE (R), "Where does the customer fit in a service operation ?", in : *Harvard Business Review*, 1978, p. 137 - 140
- CRAY (D), "Control and Coordination in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, automne 1984, (85 - 98)
- DOZ (Y), PRAHALAD (C), "Headquarters Influence and Strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, automne 1981, (15 - 29)
- DOZ (Y), PRAHALAD (C), "Managing DMNC's : a search for a new paradigm", *Strategic Management Journal*, vol. 12/1991, (145 - 164)
- DYER (W), WILKINS (A), "Better stories, not better constructs, to generate better theory : a rejoinder to Eisendhart", *Academy of Management Review*, volume 16, n° 3, p. 613 - 619, 1991
- EIGLIER (P), LANGEARD (E), *Servuction. Le marketing des services*, Mc Graw Hill, Paris, 1987
- EISENHARDT (K), "Building Theories from case studies research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4/1989, (532 - 550)
- FLADMOE-LINDQUIST (K), JACQUE (L), "Control modes in international service operations : the propensity to franchise", *Management Science*, vol. 41, n° 7/July 1995, (1238 - 1249)
- FLIPO (JP), *Le management des entreprises de services*, Ed. d'organisation, Paris, 1984
- GADREY (J), "Les relations de service dans le secteur marchand", in : *Relations de services, marchés de services*, J. de Bandt et J. Gadrey (sous la direction de), CNRS éditions, 1994, (23 - 41)
- GLASER (B), STRAUSS (A), *The discovery of grounded theory, Strategies for qualitative research*, Aldine, 1967
- GOMEZ (P. Y.), *Une économie de qualité : les conventions de qualité comme vecteur d'analyse des pratiques bancaires*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion (Bidault dir.), Université Jean Moulin, Lyon III, 1994, 472 p.
- GOOLD (M), CAMPBELL (A), *Strategies and styles : the role of the centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell, London, 1987
- GRONROSS (C), *Service Management and Marketing, Managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Lexington, MA, 1990
- GRONROOS (C), "Principles of Service Management", in : *Les apports Marketing, Production et Ressources Humaines au Management des services*, Actes du 1er séminaire international de Recherche en Management des Activités de Service, Aix-en-Provence : Institut d'Administration des Entreprises, 1990 (Juin), (284 - 300)

- GUMMESSON (E), *Quality Management in Service Organizations : an Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research*, Research Report n° 1, International Service Quality Association, 1993 (janvier), 274 p.
- GUMMESSON (E), KINGMAN-BRUNDGE (J), "Service Design and Quality : Applying Service Blueprinting and Service Mapping to Railroad Services", in : "Quality Management in Services, Kunst (P) et Lemmink (J), (eds), Assen : Van Gorcum, Pays Bas, 1992, (101 - 114)
- HEDLUND (G), ROLANDER (D), "Actions in heterarchies, new approaches to manage the MNC", in Bartlett (C) (ed.), *Managing the Global Firm*, Routledge, NY 1990, (15 - 46)
- HEENAN (D), PERLMUTTER (H), *Multinational organization development*, Addison Wesley, 1979
- HOROVITZ (J), *La satisfaction totale du client*, Interéditions, Paris, 1996
- JOFFRE (P), *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris, 1994
- KOENIG (G), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996, 544 p.
- LAWRENCE (P), LORSCH (J), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, ed. d'organisation, Paris, 1973
- LEVITT (T), "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, mai-juin 1983, (92 - 102)
- LEWIS (B), GABRIELSEN (G), "Intra-organisational aspects of service quality management : the employees' Perspective", *The service industries Journal*, vol. 18, n° 2 (April 1998), (64 - 89)
- LLOSA (S), CHANDON (JL), *SERVQUAL : Critiques et études sur la dimensionalité de l'échelle*, Papier de recherche n° 93/418, IAE, Aix-en-Provence, 1993, 54 p.
- LOVELOCK (C), (ed), *Managing services : Marketing, operations and human ressources*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, 1992 (2d ed.) (1ère ed. : 1988)
- LOVELOCK (C), *Services Marketing : text, cases and readings*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984
- LOVELOCK (C), YIP (G), "Developing Global Strategies for service business", *California Management Review*, vol. 38, n° 2, Winter 1996, (64 - 86)
- MALNIGHT (R), "The transition from decentralized to network based MNC structures. An evolutionary perspective", *Journal of International Business Studies*, 27, 1, 1996, (43 - 67)
- MARION (F), *La participation du client à la réalisation du service en milieu organisationnel*, Thèse d'Etat en Sciences de Gestion (Dir. P. Romelaer), Université Jean Moulin, Lyon III, 1996, 553 p.
- MARTINET (AC), (ed), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, 1990
- MARTINEZ (J), JARILLO (J), "The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, automne 1989, (489 - 514)
- MILES (M), HUBERMAN (A), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991, (Première édition américaine 1984)
- MILES (R), SNOW (C), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, NY, 1978
- MILES (R), SNOW (C), "Organizations : new concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, n° 3, Spring 1986, (62 - 73)
- MILES (R), SNOW (C), "Causes of failures in network organizations", *California Management Review*, Summer 1992, (53 - 72)
- MINTZBERG (H), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'organisation, Paris, 1992
- MONIN (P), *La contractualisation formelle et psychologique entre les membres du noyau stratégique des filiales communes internationales égalitaires*, Thèse d'Etat ès Sciences de Gestion (Dir. R. Calori), Université Jean Moulin, Lyon III, 1998
- NORMANN (R), *Service Management : strategy and leadership in service business*, John Willy and Sons, Chichester, UK, 1984, (Édition française, 1994)
- PACHÉ (G), PARAPONARIS (C), *L'entreprise en réseau, Que sais-je ?* PUF, Paris, 1990

PARSONS (T), "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations", in : *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, 1956 (juin), (63 - 85)

PARASURAMAN (C), ZEITHAML (V), BERRY (L), "SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", in : *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, 1988 (printemps), (12 - 40)

PARASURAMAN (C), ZEITHAML (V), BERRY (L), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", in : *Journal of Marketing*, vol. 49, 1985 (automne), (41 - 50)

PERLMUTTER (H), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 1969, (9 - 18)

PORTER (M), *Competition in global industries*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1986

PORTER (M), *L'avantage concurrentiel, Interéditions*, Paris, 1986

PRAHALAD (C), DOZ (Y), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, Free Press, NY, 1987

QUIVY (R), VAN CAMPENHOUDT (L), *Manuel de recherche en Sciences Sociales*, Dunod, Paris, 1995, 288 p.

RATHMELL (J), "What is meant by services ?", in *Journal of Marketing*, vol. 28, 1966 (janvier), p. 59

REGAN (W), "The service revolution", in *Journal of Marketing*, juillet 1963

SASSER (W), OLSEN (R) et WYCKOFF (D), *Management of service operations : texts, cases and readings*, Boston : Allyn and Bacon, 1978

SEGAL-HORN (S), "The internationalization of service firms", in Swartz (T), *Advances in strategic management*, Jai Press, vol. 9, 1993, (31 - 55)

SHOSTACK (G), 1977, "Breaking free from product marketing", in : *Journal of Marketing*, 1977 (avril)

SIMON (H), *Administration et processus de décision*, Economica, 1983

SWARTZ (T), BOWEN (D), BROWN (S), (eds), *Advances in Services Marketing and Management*, Jai Press, Greenwich, vol. 5, 1996

THORELLI (H), "Networks : between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, (37 - 51)

URBAN (S), *Management international*, LITEC, 1993

USUNIER (JC), *Management international*, PUF, Paris, 1990 (4ème édition)

VAILHEN (JP), "Les agences, enjeu de la bataille de la qualité", in : *La Revue Banque*, n° 474, 1987 (juillet - août), p. 650 - 654

VANDERMERWE (S), CHADWICK (M), "The internationalization of services", *The Service Industries Journal*, vol. 9, n° 1, 01/89, (79 - 93)

VANDERMERWE (S), "The "Softer" Side is "Harder" (and Smarter)", *Long Range Planning*, vol. 27, April 1994

VAN DE VEN (A), "Determinants of coordination modes within organizations", *American Sociological Review*, 41, 1976, (322 - 338)

WACHEUX (F), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996, 290 p.

WEICK (K), *The social psychology of organizing*, Addison Westley, 1979

WILLIAMSON (O), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, Free Press, NY, 1975 (trad. 1985)

YIN, *Case study research, Design and Methods-Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, 1990

WISSLER (M), *Gestion stratégique et qualité des produits*, Thèse d'Etat ès Sciences de Gestion (Dir. A. C. Martinet), Université Jean Moulin, Lyon III, 1982