

Quels modes de coordination pour régir les relations siège-filiales ? Etude de dix firmes multinationales

Hanane BEDDI, Docteur en Sciences de Gestion – ATER
CREPA, DRM - UMR CNRS 7088 - Université Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75775 Paris cedex 16
Hanane.Beddi@dauphine.fr

Résumé :

L'étude des relations siège-filiales conduit à s'interroger sur les modes de coordination à l'œuvre au sein d'un groupe. La question de la coordination est étroitement liée à celle de l'intégration des unités au sein d'un ensemble globalisé. C'est une question qui a donné lieu à une littérature abondante, que ce soit dans le cadre des organisations en général ou dans les firmes multinationales (FMN). La typologie des modes de coordination de Harzing (1999) peut être rapprochée des travaux de Mintzberg (1979), Ouchi (1977 ; 1979), Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) ou O'Donnell (2000). Cette grille distingue quatre modes de coordination : par les résultats, par les personnes, bureaucratique, et par la socialisation et les réseaux. Il s'agit de confronter les modes de coordination aux cas de dix firmes multinationales. Notre objectif porte sur la compréhension des modes de coordination à l'œuvre dans les relations siège-filiales. Cela nous permet alors de comparer les FMN entre elles. Pour répondre à cet objectif, nous nous fondons sur l'étude des relations siège-filiales de dix firmes multinationales, à travers une démarche qualitative multi-sites. Notre recherche porte principalement sur la réalisation de 70 entretiens dans 10 FMN auprès de responsables de siège et de filiales internationales. 15 entretiens périphériques dans 9 autres FMN sont utilisés en complément.

Nos résultats ont permis d'identifier les modes de coordination proposés par Harzing (1999) en mettant en évidence les différents outils et dimensions possibles pour chacun de ces modes. Nous avons également pu affiner le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en le scindant en trois modes : par la socialisation, par les relations latérales et par la circulation des connaissances. En outre, nous avons mis en exergue les liens entre les différents modes, à la fois des liens de complémentarité et d'exclusivité. Cela nous a alors conduit à proposer une typologie des relations siège-filiales selon les modes de coordination mobilisés, typologie qui pourrait être testée dans les recherches futures.

Mots clés : relations siège-filiales ; coordination ; firme multinationale ; organisation

INTRODUCTION

Les relations siège-filiales mettent en évidence l'enjeu de la gestion de l'arbitrage entre les tensions d'intégration globale et de réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987). Cet arbitrage se retrouve dans la définition même des firmes multinationales (FMN). C'est ainsi que Ghoshal et Westney (1993) résument les enjeux liés à la définition de la FMN : « *La FMN intégrée est une organisation particulièrement complexe, dont les différentes parties sont dispersées dans des contextes très différents qui sont néanmoins de plus en plus inter-reliés. De telles FMN sont différenciées intérieurement de manière complexe et pourtant sont intégrées pour répondre aux interdépendances entre les différentes sous-unités de l'organisation* »¹ (p9). Ainsi, la FMN se définit par une prise en compte simultanée de l'intégration et de la différenciation du fait des interdépendances qui existent au sein du groupe. Plus globalement, la grille intégration globale/réactivité locale initialement proposée par Prahalad et Doz (1987) repose sur la dialectique intégration/différenciation à laquelle sont soumises toutes les organisations (Lawrence et Lorsch, 1967). La question de l'intégration des unités se trouve alors posée. Elle est étroitement liée à la question de la coordination, des mécanismes à l'œuvre entre le siège et les filiales. Il s'agit de dépasser une vision purement par modèles de relations siège-filiales (tels que la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), l'hétérarchie (Hedlund, 1986) ou la metanationale (Doz, Santos et Williamson, 2001)) pour s'intéresser au fonctionnement réel des relations entre le siège et les filiales. Cela passe tout particulièrement par la mobilisation du concept de coordination entre les entités au sein des FMN.

Notre approche vise ainsi à comprendre la diversité des relations siège-filiales, non pas à partir des idéaux-types de FMN (comme la transnationale ou l'hétérarchie) mais compte tenu de leur fonctionnement réel. Il s'agit dans cette recherche de comparer les FMN entre elles au regard de leurs moyens de coordination. En quoi la coordination qui régit les relations siège-filiales permet de différencier les FMN entre elles ? Notre objectif porte bien sur la compréhension des modes de coordination à l'œuvre dans les relations siège-filiales. Cela nous permet alors de comparer les FMN entre elles.

Plus précisément, dans cette recherche, nous mobilisons la grille des modes de coordination de Harzing (1999), également reprise dans Harzing et Noorderhaven (2006a) et dans Hocking,

¹Traduction de Ghoshal et Westney (1993) : « *The integrated MNC is a particularly complex organization, the different parts of which are dispersed in very different contexts that are nevertheless increasingly interconnected. Such MNCs are internally differentiated in complex ways, yet integrated to respond to the interdependencies across the different organizational subunits* » (p9).

Brown et Harzing (2007). Cette grille, fondée spécifiquement sur les FMN, permet de rapprocher les recherches portant sur les mécanismes de coordination visant les FMN ou les organisations en général (Ouchi, 1977 ; Mintzberg, 1979 ; Ouchi, 1979 ; Martinez et Jarillo, 1989, 1991 ; O'Donnell, 2000 notamment).

Pour répondre à notre objectif, nous avons réalisé une étude qualitative multi-sites à travers la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés. Plus précisément, 70 entretiens réalisés dans 10 FMN constituent le cœur de notre recherche. 15 entretiens périphériques dans 9 autres FMN viennent en complément. Les entretiens ont été menés auprès de responsables de siège et de filiales internationales.

Nos résultats ont montré la pertinence de la grille des modes de coordination de Harzing (1999). Nous avons également mis en évidence les outils et les dimensions au sein de chacun des modes identifiés. En outre, nous avons pu affiner le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en le scindant en trois modes : par la socialisation, par les relations latérales et par la circulation des connaissances. De plus, notre recherche a souligné les liens entre ces modes de coordination au sein d'un groupe, les complémentarités comme les exclusivités. Enfin, nous sommes allés plus loin en proposant une typologie des relations siège-filiales selon les modes de coordination.

Tout d'abord, une revue de littérature est réalisée en vue de justifier la mobilisation de la grille des modes de coordination de Harzing (1999). Puis, la méthodologie de l'étude empirique réalisée est décrite. Enfin, les résultats de notre étude empirique sont présentés avant d'être mis en perspective.

1. MOBILISATION DES MODES DE COORDINATION DANS L'ETUDE DES RELATIONS SIEGE-FILIALES

La question de l'intégration des unités nous conduit à privilégier le concept de coordination que nous définissons notamment par rapport au concept de contrôle. Nous présentons ensuite les modes de coordination de Harzing (1999) que nous présentons par rapport aux autres typologies existantes.

1.1. LA COORDINATION PAR RAPPORT A L'INTEGRATION ET AU CONTROLE

Selon Baliga et Jaeger (1984) et Cray (1984), l'intégration au sein des FMN passe par deux processus : la coordination et le contrôle. La coordination se réfère généralement aux actions collaboratives prises pour atteindre une unité d'effort au sein d'une organisation (Lawrence et Lorsch, 1967). Elle permet l'intégration d'activités de la filiale au sein de l'organisation en établissant des associations intra-organisationnelles plutôt qu'un exercice direct du pouvoir ou de l'autorité (Roth et Nigh, 1992). Au contraire, dans son acception la plus étroite, le contrôle est perçu comme un processus qui conduit à une adhérence à un but ou à une cible à travers l'exercice d'un pouvoir ou d'une autorité (Etzioni, 1965). Cela implique un usage explicite du pouvoir et/ou de l'autorité par le siège sur ses filiales. Selon Child (1973), le contrôle se définit comme un mode de régulation des activités de façon à ce qu'elles soient en accord avec les attentes établies dans les politiques, plans et objectifs. Au sens large, le contrôle inclut tous les processus par lesquels une personne (ou groupe de personnes, ou une organisation de personnes) détermine ou affecte intentionnellement ce qu'une autre personne, groupe, ou organisation va faire (Baliga et Jaeger, 1984).

Le contrôle (au sens strict) suit donc la perspective du siège et consiste en une intervention directe dans les opérations de la filiale, alors que la coordination serait plus un acte d'ajustement mutuel et n'est pas caractérisée par une intervention directe. Contrairement au contrôle, la question du pouvoir dans les relations est moins explicite dans la notion de coordination. Dans les deux cas toutefois, le but final reste la poursuite de buts organisationnels communs (Harzing, 1999).

Martinez et Jarillo (1991) rapprochent les deux concepts de coordination et de contrôle et privilégient le terme de coordination au sens large, c'est-à-dire le processus qui permet l'intégration des activités qui restent dispersées entre les filiales. Les termes de mécanisme de coordination ou de mécanisme d'intégration sont alors utilisés de manière indifférenciée (Edström et Galbraith, 1977 ; Martinez et Jarillo, 1989 ; Bartlett et Ghoshal, 1991). C'est également l'optique et nous choisissons.

1.2. LA MISE EN EVIDENCE D'UNE GRILLE DES MODES DE COORDINATION

Nous présentons la typologie des modes de contrôle de Harzing. Au cours de notre recherche, nous choisissons de parler des modes de coordination (la coordination étant utilisée au sens large).

1.2.1. Présentation de la grille de Harzing (1999)

Harzing (1999) identifie quatre modes de contrôle, repris dans Harzing et Noorderhaven (2006a) et dans Hocking, Brown et Harzing (2007). La typologie proposée se fonde sur deux dimensions : la forme de contrôle (direct/explicite ou indirect/implicite) et le type de contrôle (fondé sur l'interaction sociale ou sur les artefacts instrumentaux). Le tableau ci-dessous présente ces différents modes.

Mécanismes de contrôle	Personnel/culturel (fondé sur l'interaction sociale)	Impersonnel /bureaucratique / technocratique (fondé sur les artefacts instrumentaux)
Direct/explicite	Contrôle personnel centralisé	Contrôle bureaucratique formalisé
Indirect/implicite	Contrôle par la socialisation et les réseaux	Contrôle par les résultats

Tableau 1 : Classification des mécanismes de contrôle (traduit de Harzing (1999, p21))

D'autres grilles existent pour identifier les modes de coordination. Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) distinguent² les mécanismes de coordination formels et les mécanismes de coordination informels ou subtils³. Les mécanismes de coordination formels regroupent la départementalisation des unités, la décentralisation de la prise de décision, la formalisation et standardisation, la planification, et le contrôle du résultat et du comportement. Les mécanismes de coordination informels reprennent les relations latérales ou inter-départements, la communication informelle et la socialisation. Kim, Park et Prescott (2003) distinguent quatre modes spécifiques d'intégration : les individus, l'information, la formalisation et la centralisation. Holtbrügge (2005) regroupe la standardisation, la centralisation et le reporting dans les instruments de coordination technocratiques et placent les équipes inter-filiales et la socialisation dans les instruments personnels.

Il s'agit présenter les différents modes de coordination en réalisant une synthèse des travaux portant directement sur les relations siège-filiales et en les rattachant aux recherches sur les organisations en général.

² Martinez et Jarillo ont réalisé une revue de la littérature sur les mécanismes de coordination dans les FMN de 1953 à 1988 dans 85 recherches empiriques publiées dans des livres ou journaux académiques. Pour chacun des articles étudiés, ils ont relevé ce qui semblait être la zone principale d'attention de chacune de ces recherches. Cela ne signifie donc pas que les autres mécanismes ne sont pas évoqués ce qui relativise les résultats donnés.

³La relation établie par les auteurs entre le degré de formalisme et de subtilité est à discuter. Un mécanisme formel est forcément moins subtil, tandis qu'un mécanisme informel est considéré comme subtil. Or, dans quelle mesure les mécanismes du premier groupe, dits structurels et formels, seraient-ils moins subtils ?

1.2.2. Présentation des modes de coordination

Trois des modes de contrôle de Harzing (1999) (personnel centralisé, bureaucratique formalisé et par les résultats) se retrouvent dans les mécanismes formels de Martinez et Jarillo (1989 ; 1991). Nous synthétisons comme suit les trois modes identifiés.

Modes de coordination	Rapprochements théoriques	
Par les résultats	Contrôle des résultats (Martinez et Jarillo, 1989 ; 1991) Contrôle de la performance (Mintzberg, 1979) Contrôle par le prix ⁴ (Hennart, 1993) Standardisation des résultats (Mintzberg 1979)	} Planification de l'action (Mintzberg, 1979) } Contrôle du comportement (Ouchi, 1980)
Par les personnes	Contrôle personnel ou direct (Ouchi, 1980) Contrôle du comportement (Martinez et Jarillo, 1989 ; 1991) Contrôle personnalisé centralisé (Child, 1984) Supervision directe (Mintzberg, 1979)	
Bureaucratique	Contrôle bureaucratique (Child, 1972, 1973) Contrôle impersonnel (Blau et Scott, 1962) Formalisation/standardisation (Martinez et Jarillo, 1989 ; 1991) Standardisation des procédés de travail (Mintzberg, 1979)	

Tableau 2 : Les trois modes de coordination reposant sur les mécanismes de coordination formels

Dans la lignée des travaux d'Ouchi (1977 ; 1979) et de Hennart (1993), Josserand (1998 ; 2001) distingue comme modes d'organisation⁵ le marché et la bureaucratie. Dans ces deux cas, les acteurs poursuivent leurs intérêts propres au détriment de l'intérêt général, dans une perspective de court terme. Pour le marché, les mécanismes en jeu sont les systèmes incitatifs qui transparaissent dans l'entreprise par les systèmes de cessions internes et la rémunération à la performance indépendamment de tous les liens hiérarchiques. Pour la bureaucratie, ce sont des mécanismes de contrôle hiérarchiques à travers soit un contrôle par l'« input » (les mécanismes bureaucratiques, par la procédure ou sur le comportement direct) soit un contrôle par l'« output » (le contrôle par les résultats). Nous retrouvons bien les trois modes de coordination : par les personnes, bureaucratique et par les résultats.

La coordination par les personnes passe par l'utilisation d'expatriés qui est une forme étendue de la supervision du siège (Boyacigiller, 1990). La présence du personnel du siège dans la filiale se comprend comme la volonté de contrôler le comportement du management de la filiale (O'Donnell, 2000). La focalisation sur les résultats ou sur les moyens bureaucratiques

⁴ Le contrôle par le prix est une forme du contrôle par les résultats.

⁵ Plus précisément Josserand (1998 ; 2001) distingue quatre modes d'organisation : le marché, la bureaucratie (que nous présentons dans le cadre des mécanismes formels) et le clan et le réseau (que nous présentons dans le cadre des mécanismes informels).

implique des services fonctionnels du siège très développés. En effet, les services financiers, de contrôle de gestion ou encore d'audit interne, sont amenés à tenir une place importante. Ils veillent au contrôle des résultats des filiales et s'assurent du suivi des résultats ou de la bonne application des procédures.

Enfin, le quatrième mode de coordination repose sur la socialisation et les réseaux et mobilise les mécanismes informels. En effet, il subsiste des cas où ni les résultats ni le processus pour atteindre les résultats ne peuvent être étudiés, ce qui pousse les organisations à avoir recours à des moyens plus subtils. C'est ainsi qu'Ouchi (1979) présente le contrôle par le clan. Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) mobilisent alors les mécanismes informels. Harzing (1999) parle de contrôle par la socialisation et les réseaux.

Les mécanismes informels de Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) regroupent les relations latérales, la communication latérale et la socialisation. Cependant, il est possible de voir le développement d'une culture organisationnelle comme le but visé et les deux autres mécanismes (relations latérales et communication informelle) comme le moyen pour atteindre ce but. C'est l'optique d'O'Donnell (2000). Cette approche conduit à se demander si les mécanismes informels (tels que la communication informelle) peuvent exister en dehors d'un contrôle social. C'est ainsi qu'Harzing (1999) et Harzing et Noorderhaven (2006b ; 2006a) préfèrent parler de contrôle par la socialisation et les réseaux plutôt qu'uniquement de contrôle social. « *Le contrôle par la socialisation et les réseaux inclut les mécanismes comme la participation des managers de filiales dans les groupes de travail internationaux et les programmes de formation internationaux, la communication informelle avec les autres sous-unités organisationnelles, et la socialisation des managers de filiales*⁶ » (Harzing et Noorderhaven, 2006b, p200).

Josserand (1998 ; 2001) va plus loin en dissociant complètement deux modes d'organisation. Le clan est un mode fondé sur le contrôle par la socialisation. Le réseau repose sur une relation de confiance réciproque entre les acteurs et l'existence d'une interdépendance entre les membres, ou au moins un échange de ressources.

Le développement d'une culture organisationnelle, à travers un processus de socialisation, consiste à « endoctriner » les membres par des valeurs et espérer que leurs actions dans ces

⁶Traduction de Harzing et Noorderhaven (2006) : *Control by socialization and networks includes mechanisms such as participation of subsidiary managers in international task forces and international training programs, informal communication with other organizational sub-units, and socialization of subsidiary managers*" (p200).

organisations seront influencées par ces valeurs (Baliga et Jaeger, 1984). Cela correspond au contrôle social ou par le clan (Ouchi, 1979) ou à l'intégration normative (Etzioni, 1965). Il s'agit de créer une adhésion aux valeurs de l'organisation, à des valeurs partagées (Nohria et Ghoshal, 1994). Cela rejoint le contrôle par la socialisation (Edström et Galbraith, 1977). Il est possible de le rapprocher de la standardisation des compétences (dans le sens des valeurs (Mintzberg, 1979)).

La question de la socialisation met notamment l'accent sur des outils de gestion des ressources humaines pour lesquelles des recherches ont été spécifiquement dédiées (Huault, 1994 ; Romelaer et Huault, 1996 ; Harzing, 1999 ; Tixier, 2004 ; Grillat, 2007). Les questions tout particulièrement de la sélection du personnel et du poids et rôle de l'expatriation sont posées (Edström et Galbraith, 1977 ; Baliga et Jaeger, 1984 ; Harzing, 1999 ; Belderbos et Heijltjes, 2005 ; Hocking, Brown et Harzing, 2007).

Nous proposons une synthèse des mécanismes informels ou plutôt des mécanismes qui contribuent à la coordination par la socialisation et les réseaux.

Mécanismes en œuvre	Applications
Relations latérales (entre les filiales) (Martinez et Jarillo, 1989 ; 1991 ; O'Donnell, 2000 ;	Groupes de travail permanents et temporaires / Commissions / Rôles d'intégration : postes de liaison et postes d'intégrateurs (Mintzberg, 1979) / Formations avec des participants provenant de plusieurs localisations internationales
Mécanismes intégrateurs verticaux (Doz et Prahalad, 1981 ; Bartlett et Ghoshal, 1991 ; O'Donnell, 2000)	Affectations au siège / Programmes de formation basés au siège / Programmes de développement des top managers qui incluent des participants du siège / Mentors du siège pour des managers
Communication informelle (entre le siège et les filiales et entre les filiales) (Martinez et Jarillo, 1989. 1991) / Création de réseaux de contacts informels /Ajustement mutuel (Mintzberg, 1979)	Lors de meetings, conférences du groupe / Lors des visites personnelles ; voyages de management / Lors des transferts de managers

Tableau 3 : Mécanismes à l'œuvre dans le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en mobilisant les mécanismes informels de Martinez et Jarillo (1989 ; 1991)

A partir des éléments présentés, il est possible de distinguer les mécanismes d'intégration verticale (lorsqu'il s'agit de contacts et des interactions entre des responsables de siège et de filiales), des mécanismes d'intégration latérale (si ces interactions impliquent les différents responsables de filiales entre eux) (Gupta et Govindarajan, 2000 ; O'Donnell, 2000). La prise en compte des relations inter-filiales constitue la grande différence entre les deux types de mécanismes de coordination présentés (formels et informels).

Nous avons présenté les modes de contrôle de Harzing (1999) en montrant leurs liens avec les recherches portant sur les mécanismes de coordination. Nous distinguons alors quatre modes de coordination : par les personnes, par les résultats, bureaucratique, et par la socialisation et les réseaux. Au-delà de cette grille qui reprend la typologie de Harzing, nous nous sommes intéressés, dans cette partie théorique, à identifier les mécanismes utilisés dans chacun de ces modes, en mobilisant les travaux portant sur les mécanismes de coordination en général. De plus, malgré cette littérature abondante sur les mécanismes de coordination, la question subsiste de savoir quels sont les mécanismes utilisés dans le cadre des relations siège-filiales. Plus particulièrement, notre objectif vise à distinguer les FMN selon leur utilisation des modes de coordination.

Pour répondre à cet objectif et après avoir présenté le cadre conceptuel mobilisé, nous décrivons maintenant la méthodologie mise en place dans le cadre de notre recherche.

2. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DANS L'ETUDE DES MODES DE COORDINATION A TRAVERS UNE RECHERCHE MULTI-SITES

Nous adoptons une démarche qualitative multi-sites. Les entreprises étudiées sont des firmes multinationales françaises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Elles sont cotées en bourse et opèrent dans des secteurs d'activité variés.

2.1. CHOIX DES FMN ETUDIEES

Notre recherche poursuit une démarche multi-sites à travers l'étude de dix FMN principales. Le choix des entreprises se comprend dans une logique de réplification plutôt que d'échantillonnage (Yin, 1994). Un critère utilisé pour constituer un échantillon est la similitude ou au contraire le caractère dissemblable de certains éléments entre eux (Royer et Zarlowski, 2007). Ainsi, la sélection des entreprises étudiées se comprend à partir de la prise en compte de facteurs de contexte. Les groupes se rapprochent ou diffèrent selon les éléments. Notre échantillon regroupe uniquement des entreprises françaises. Nous ne prenons donc pas en compte l'impact que peut avoir la culture du pays d'origine sur les relations siège-filiales (Franko, 1976 ; Ohmae, 1990 ; Birkinshaw et Morrison, 1995 ; Harzing et Sorge, 2003 ; Harzing et Noorderhaven, 2008). De même, il s'agit de groupes de taille importante, avec un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Or, la taille peut avoir une influence sur l'organisation des entreprises (Pugh *et al.*, 1969 ; Hedlund, 1981 ; Gates et Egelhoff, 1986 ;

Harzing, 1999). Enfin, les deux groupes sont cotés en bourse et, lors de notre échantillonnage, au CAC 40.

Cependant, ces groupes diffèrent sur plusieurs éléments. Ils opèrent dans des secteurs d'activité différents. Or, ce dernier peut avoir un impact sur les choix organisationnels (Bartlett et Ghoshal, 1987 ; Prahalad et Doz, 1987 ; Yip, 1989 ; Bartlett et Ghoshal, 1991). De plus, la stratégie des entreprises varie et peut avoir un impact sur les relations siège-filiales mises en place (Gupta et Govindarajan, 1984 ; Gupta, 1987 ; Hill et Hoskisson, 1987 ; Hill, 1988 ; Chandler, 1989 ; Hill, Hitt et Hoskisson, 1992 ; Markides, 2002). Enfin, les groupes diffèrent dans leur développement, en considérant l'histoire des groupes (à travers notamment le concept d'héritage administratif de Bartlett et Ghoshal (1991)).

Ainsi, 19 entreprises ont été étudiées et 85 entretiens réalisés. Nous dissociions cependant deux cas de figure. 70 entretiens ont été menés dans 10 groupes. Ils constituent le cœur de la recherche. 15 entretiens ont également été réalisés dans 9 autres entreprises. Il n'a pas été possible d'y poursuivre l'étude. Ils seront considérés comme des entretiens périphériques.

Plus précisément, sur les dix FMN constituant notre échantillon principal, quatre agissent dans le secteur de l'industrie, cinq dans le secteur des services et un groupe a plutôt une activité mixte.

Compte tenu de la diversité des secteurs d'activités et notamment de la présence de FMN de service dans notre échantillon, nous ne limitons pas la filiale à une activité de production (Mucchielli, 1998 ; Dunning, 1988). Nous définissons la filiale « *comme une activité discrète à valeur ajoutée en dehors du pays d'origine, en d'autres termes à un niveau en dessous de la filiale nationale*⁷ » (Birkinshaw, 2001; p381). Une filiale peut donc avoir différentes activités de la chaîne de valeur, aussi bien de ventes et de marketing, que de production, ou de R&D. De plus, il peut y avoir une correspondance totale entre la filiale et le pays hôte s'il n'y a qu'une seule filiale, ou il peut exister plusieurs filiales dans un même pays. De même, le niveau de l'actionnariat détenu par la maison-mère dans les filiales varie selon les groupes. Ce qui importe n'est pas tant le pourcentage de détention mais le degré de contrôle (au sens large) de la maison-mère (Huault, 1998). La définition que nous retenons de la filiale est donc large et elle varie selon les FMN. Ce sont les choix managériaux réalisés qui importent et non

⁷ Traduction de Birkinshaw (2001 : 381) : « *as a discrete value-adding activity outside the home country, in other words at a level below the national subsidiary* ».

une caractérisation portée *a priori*. Cela justifie au final une diversité selon les FMN compte tenu de leur « définition » des filiales⁸.

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

Nous adoptons une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005). Dans les 10 FMN constituant notre échantillon principal, 70 entretiens ont été réalisés auprès de responsables de siège et de filiales. En effet, Mezias et *al.* (1999) conseillent d'ailleurs aux chercheurs un double contrôle (« *double check* ») en ne se limitant pas à la vision du siège sur les filiales. Il s'agit alors de rencontrer des personnes du siège et des filiales en vue de trianguler les données. Comme le préconisent Marschan-Piekkari et *al.* (2004), « *il peut être nécessaire de collecter des données provenant de plusieurs unités de la FMN, comme les sièges centraux/de divisions/régionaux et les filiales internationales, pour pouvoir contraster et comparer plusieurs points de vue*⁹ » (p254). Ainsi, la triangulation ne porte pas uniquement sur les données ou la méthode mais aussi au niveau des unités du fait du caractère « multi-localisations » (« *multilocal* ») de la FMN.

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

Le tableau suivant résume les entretiens réalisés au niveau du siège et des filiales par FMN.

⁸ Les éléments tels que les modes d'acquisition, la nature de l'activité, le degré d'actionnariat des filiales peuvent entraîner des différences dans les relations siège-filiales selon les filiales. Ils ne sont toutefois pas développés dans ce papier. Beddi (2008) pourra apporter des précisions sur ce sujet aux lecteurs intéressés.

⁹ Traduction de Marschan-Piekkari et *al.* (2004) : « *it may be necessary to collect data from multiple units of the MNC, such as corporate/divisional/regional headquarters and foreign subsidiaries, in order to be able to contrast and compare several viewpoints* » (p254).

	Nb d'entretiens siège	nb d'entretiens filiales	nb total d'entretiens
Telex	8	3	11
Elex	3	7	10
Pubex	5	5	10
Energex	6	5	11
Routex	3	2	5
Concex	3	2	5
Airex	2	3	5
Hotex	3	2	5
Prodex	2	2	4
Liquex	2	2	4
TOTAL	37	33	70

Tableau 4 : Répartition des entretiens au siège et dans les filiales par FMN

Une même grille d'entretien a été utilisée pour tous les entretiens. Certains entretiens ont été menés en français, d'autres en anglais. Enfin, les données ont été recueillies jusqu'à saturation du terrain c'est-à-dire *jusqu'à ce que* « les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis » (Wacheux, 1996, p84). Des données secondaires externes et internes sont venues compléter le dispositif.

2.3. METHODE D'ANALYSE DES DONNEES

Les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Ils ont alors fait l'objet d'un codage et d'une analyse thématiques (Bardin, 2001), avec l'aide du logiciel N*Vivo. Même si le logiciel ne permet pas une interprétation automatique, il procure une plus grande flexibilité au codage et permet donc de se concentrer sur les données codées même (Richards, 2005). Les règles de codage suivent la méthodologie de Miles and Huberman (2003). Notre recherche suit une démarche abductive. La grille de codage est largement déterminée par la littérature et elle a été enrichie par des thèmes qui ont émergé du terrain. Notre analyse a été réalisée à la fois par mode de coordination et par FMN en vue d'identifier les modes de coordination à l'œuvre dans les groupes et de pouvoir également distinguer les FMN entre elles selon les modes de coordination utilisés. Enfin, un double codage a été réalisé en vue d'évaluer la fiabilité de la recherche (Allard-Poesi, 2003 ; Miles et Huberman, 2003 ; Romelaer, 2005). Le codage s'est avéré fiable à 92%.

Il s'agit maintenant de présenter les résultats obtenus en vue de répondre à notre objectif qui consiste dans la compréhension des modes de coordination à l'œuvre dans les FMN de façon ensuite à distinguer les FMN selon ces modes de coordination.

3. CONFRONTATION DES MODES DE COORDINATION AUX RELATIONS SIEGE-FILIALES ETUDIEES

Les relations siège-filiales dans les 10 FMN principales étudiées ont permis d'identifier les modes de coordination à l'œuvre. Nous présentons les différents modes les uns après les autres. Puis nous adoptons une approche plus dynamique en étudiant les différentes combinaisons possibles des modes de coordination selon les groupes.

3.1. LES FMN SELON LES MODES DE COORDINATION

3.1.1. Un mode de coordination par les résultats élevé dans tous les groupes

Toutes les FMN étudiées se caractérisent par un haut niveau de coordination par les résultats. Il est tout de même possible de les distinguer selon leur utilisation de ce mode de coordination. Ainsi, Elex et Airex ont un processus de fixation des objectifs plus centralisé. De plus, Energex et Hotex se caractérisent par une démarche d'auto-contrôle. Il ne s'agit pas de « contrôler » les filiales que de leur donner les moyens de le faire elles-mêmes.

« La particularité du groupe c'est que nous n'avons pas de contrôle de gestion. [...] Nous n'avons aucun contrôleur de gestion. Donc sur [plusieurs dizaines de milliers de] personnes, il y a 0 contrôleur de gestion [...] Nous partons du principe qu'on doit donner les moyens d'auto-contrôle aux entreprises et les entreprises, c'est pour ça qu'on n'a pas de contrôleurs de gestion, nous on leur donne les moyens et la forme pour préparer leurs budgets, [...] on fait par principe confiance aux gens » (Responsable opérationnel siège d'Energex).

Concex accorde sans doute le moins de poids à la coordination par les résultats avec une moindre formalisation. Cela semble lié au dirigeant qui compte sur d'autres modes de coordination pour avoir l'information sur les filiales.

Ce niveau élevé du mode de coordination par les résultats se comprend par la cotation en bourse de toutes les FMN. Les entreprises sont d'ailleurs, au moment de notre collecte des données, listées au CAC 40. Il y a ainsi une forte pression des marchés financiers. Ce lien entre le mode de coordination par les résultats et le poids des marchés financiers est mentionné dans nos entretiens par tous les groupes (excepté Prodex).

3.1.2. Un mode de coordination bureaucratique variable selon les groupes

Neuf groupes se caractérisent par un niveau élevé du mode de coordination bureaucratique. Notre étude empirique permet de distinguer trois cas de figure que nous synthétisons dans le tableau suivant :

Mode de coordination bureaucratique	FMN
Un mode crucial au cœur des relations siège-filiales	Airex ; Liquex
En lien avec la normalisation due à la marque (ou aux marques)	Telex ; Hotex
Une formalisation/des procédures mais à un niveau plus faible	Pubex ; Energex ; Routex ; Concex ; Elex

Tableau 5 : Mode de coordination bureaucratique dans les FMN

Deux groupes utilisent ce mode de coordination de manière centrale dans leurs relations siège-filiales.

« Il y a un référentiel de procédures que l'on demande aux filiales d'appliquer, et puis après on a une gestion de projet dans le temps où on a demandé aux filiales de faire un audit par rapport à ce référentiel de bonnes pratiques. On demande ensuite aux filiales d'avoir des plans d'actions visant à résorber les écarts entre les bonnes pratiques de référence et ce qu'elles font » (Directeur de filiale de Liquex).

Cela passe pour Liquex par un système d'information commun en cours de mise en place. C'est lié au nombre important de fonctionnels basés au siège et conduit les filiales à être très sollicitées. Le groupe se base alors beaucoup sur le *benchmarking*, pour comparer les entités d'une même activité les unes aux autres.

D'autres groupes mobilisent ce mode de coordination du fait de la normalisation induite par les marques de la FMN. C'est le cas dans le groupe Hotex, dans le cadre de la normalisation des hôtels selon les marques du groupe. Il y a des marques fortes et globales du groupe qui imposent des normes à respecter partout dans le monde.

« Le respect des marques, les normes de sécurité dans les hôtels, le respect des produits qu'on met en place etc. On est dans un groupe très encadré. C'est un peu des figures imposées. Moi, j'assimile ça à une sorte de grammaire. Il y a un alphabet. C'est-à-dire qu'il faut bien quand même une base pour arriver à s'exprimer, donc on nous impose un certain nombre de choses » (Directeur de filiale de Hotex).

Enfin, les autres groupes ont un usage plus réduit de ce mode de coordination.

3.1.3. Un mode de coordination par les personnes mobilisé dans deux groupes

Deux groupes utilisent un mode de coordination par les personnes, à travers des outils communs mais aussi variés : Telex et Concex. Nous synthétisons les résultats obtenus dans le tableau suivant :

Mode de coordination par les personnes	FMN
Réalisation d'audits	Telex ; Concex (dans une moindre mesure)
Envoi d'expatriés dans un but de contrôle	Telex ; Concex
Gestion de l'information, usage de la confiance et du réseau du dirigeant	Concex

Tableau 6 : Mode de coordination par les personnes dans les FMN

Deux outils sont plutôt « classiques » : la réalisation d'audits et l'envoi d'expatriés. Ce sont deux outils qui sont présents dans les deux FMN mobilisant ce mode de coordination. L'audit pourrait être caractérisé comme un mécanisme œuvrant pour la standardisation des résultats. Pourtant, la manière dont il est présenté par nos répondants montre une utilisation qui nous permet de le placer dans cette section relative au mode de coordination par les personnes (rôle de « flicage »).

« *Audit, ça a un côté un peu flic. [L'audit] c'est le flicage* » (Responsable fonctionnel siège de Telex).

De plus, un outil plus surprenant est celui mobilisé par Concex : la gestion de l'information par le dirigeant. En effet, le dirigeant centre ses relations sur la gestion de l'information. Ces remontées d'informations lui permettent d'être alerté des anomalies ou des difficultés mieux que par un système d'information formalisé. Ces informations peuvent venir de différentes sources, de divers canaux. Il se fonde notamment sur des relations de confiance avec des personnes qu'il place dans les filiales et qu'il contacte directement. Ce ne sont pas forcément des expatriés, ce sont des personnes de confiance. Il y a une véritable personnalisation de la relation siège-filiales par le dirigeant. C'est à cause de cette personnalisation que nous avons placé ce mécanisme dans le mode de coordination par les personnes. Ce n'est pas l'immersion dans un réseau ou la socialisation qui comptait dans la façon dont les répondants nous l'ont présentée. Ce qui importe est le réseau personnel du dirigeant, « ses » hommes qu'il va envoyer dans les filiales, qui peuvent court-circuiter la hiérarchie et l'informer de toute dérive.

3.1.4. Un mode de coordination par la socialisation et les réseaux à redécouper en trois modes

Notre étude empirique permet de distinguer le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en trois modes : la coordination par la socialisation ; la coordination par les relations latérales et la coordination par la circulation des connaissances.

Deux cas de figure se dégagent dans l'usage du mode de coordination par la socialisation. Cela concerne au final huit FMN. Nous synthétisons dans le tableau suivant les deux usages de ce mode de coordination.

Mode de coordination par la socialisation	FMN
Culture d'entreprise à travers des politiques d'expatriation et de mobilité internationale développées	Elex ; Prodex ; Liquex ; Airex ; Hotex
Diffusion de valeurs communes sans le recours à des politiques d'expatriation et de mobilité internationale	Routex ; Energex ; Pubex

Tableau 7 : Mode de coordination par la socialisation dans les FMN

La socialisation peut passer par la diffusion d'une culture d'entreprise à travers des politiques d'expatriation et de mobilité internationale développées. Le recours aux expatriés se conçoit alors principalement dans une optique de partage des valeurs. Toutefois, trois groupes se caractérisent par une forte culture d'entreprise sans pour autant que cela soit associé à des politiques d'expatriation et de mobilité internationale développées. Cela passe notamment par la mise en place d'un système d'information structurant. Celui-ci permet alors de donner des référents communs en matière de traitement des affaires¹⁰.

« Sur le système de gestion, c'est le seul point commun qui est structurant dans le groupe, il structure l'organisation, il structure la façon de prendre des affaires, il structure la façon de chiffrer nos affaires, ça peut sembler vu de l'extérieur comme étant presque un dogme, et là c'est vrai » (Responsable opérationnel siège Energex).

Notre étude empirique a mis en lumière la coordination par les relations latérales comme un mode de coordination à part entière. De plus, nos résultats nous permettent de distinguer trois cas de figure selon l'usage de la coordination par les relations latérales. Ils sont synthétisés dans le tableau suivant.

¹⁰ C'est également l'usage fait du système d'information par une des entreprises périphériques étudiée qui opère dans le secteur du pétrole et gaz.

Mode de coordination par les relations latérales	FMN
Faible : Des relations entre les filiales limitées (en direct ou <i>via</i> le siège)	Elex ; Routex ; Liquex ; Prodex ; Hotex ; Telex ; Concex
Modéré : Des relations entre les filiales développées mais sous l'impulsion du siège uniquement	Pubex
Fort : Des relations entre les filiales en direct développées, suscitées par le siège	Energex ; Airex

Tableau 8 : Mode de coordination par les relations latérales dans les FMN

Les relations entre les filiales peuvent être limitées, du fait des activités essentiellement locales des groupes en question. Si elles existent, elles peuvent uniquement être liées aux réseaux personnels développés entre les managers. Dans le groupe Pubex, les filiales ont des relations entre elles mais qui sont liées aux clients. Ces échanges passent par les responsables de marques globales et les zones géographiques. Au final, il y a peu de lien direct entre elles. Enfin, dans deux groupes (Energex et Airex), les relations inter-filiales en direct sont nombreuses. Cela constitue même une valeur du groupe pour Energex. Pour Airex, il s'agit notamment de liens commerciaux qui sont développés. Ces relations se comprennent du fait de la structure organisationnelle mise en place.

Enfin, la circulation des connaissances constitue en soi un mode de coordination pour les FMN. Nos résultats font émerger différents usages dans cette coordination que nous présentons dans le tableau suivant.

Mode de coordination par la circulation des connaissances	FMN
Une circulation des connaissances développée centrée sur le siège	Elex ; Pubex ; Hotex ; Liquex
Une circulation des connaissances développée dans tous les sens	Energex ; Airex
Une forte circulation des connaissances du siège vers les filiales	Telex ; Routex
Une circulation des connaissances limitée (dans le sens siège-filiales)	Prodex ; Concex

Tableau 9 : Mode de coordination par la circulation des connaissances dans les FMN

Dans le premier cas de figure, la circulation des connaissances se fait à travers l'action du siège, *via* la diffusion des savoirs aux filiales et en faisant remonter les connaissances des filiales que le siège diffuse alors au reste du groupe. Les connaissances circulent donc dans deux sens : siège-filiales et filiales-siège. Dans le deuxième cas de figure, la coordination par la circulation des connaissances est importante dans tous les sens : siège-filiales, filiales-siège et entre les filiales (compte tenu des relations latérales développées). Dans le troisième cas de figure, la circulation des connaissances se fait uniquement du siège vers les filiales. Cela se comprend car les sièges sont considérés comme des experts dans leurs secteurs, les

connaissances allant alors de la France vers l'international. Ce mode de coordination reste limité dans les deux groupes considérés.

Nous avons synthétisé nos résultats en les organisant par mode de coordination. Cela nous a permis d'illustrer les différents outils par mode de coordination selon les groupes et surtout d'évaluer leur importance dans chacun des groupes. Il s'agit maintenant de nous intéresser aux liens entre les modes de coordination. Cela nous permet alors de proposer des catégories de relations siège-filiales.

3.2. COMBINAISON DES MODES DE COORDINATION : VERS DES CATEGORIES DE RELATIONS SIEGE-FILIALES

Nous résumons comme suit le positionnement de chaque FMN par rapport aux modes de coordination identifiés.

Modes de coordination	Par les résultats	Par les personnes	Bureaucratique	Par la socialisation	Par les relations latérales	Par la circulation des connaissances
Elex	OUI	NON	X	S1	Faible	Siège-filiale et filiale-siège
Pubex	OUI	NON	X	S2*	Modéré (siège au centre)	Siège-filiale et filiale-siège
Energex	OUI	NON	X	S2*	Fort	Tous sens
Concex	OUI	OUI	X	NON	Faible	NON
Routex	OUI	NON	X	S2*	Faible	Siège-filiale
Prodex	OUI	NON	NON	S1*	Faible	NON
Liquex	OUI	NON	XXX	S1*	Faible	Siège-filiale et filiale-siège
Hotex	OUI	NON	XX	S1*	Faible	Siège-filiale et filiale-siège
Airex	OUI	NON	XXX	S1*	Fort	Tous sens
Telex	OUI	OUI	XX	NON	Faible	Siège-filiale

Tableau 10 : Positionnement des FMN selon les modes de coordination

* : S1 et S2 représentent les deux types de coordination par la socialisation, S1 étant le développement de valeurs associées à des politiques d'expatriation et de mobilité internationale développées et S2 le développement de valeurs indépendamment de ces politiques.

Le mode de coordination par les résultats se retrouve dans toutes les FMN mais il est toujours utilisé en complément d'autres modes de coordination. Il est intéressant de noter la relation potentiellement exclusive entre le mode de coordination par les personnes et le mode de

coordination par la socialisation. En effet, les deux FMN ayant un fort niveau de la coordination par les personnes (Telex et Concex) sont également les seules à ne pas mobiliser la coordination par la socialisation. Enfin, le lien entre la coordination par les relations latérales et la circulation des connaissances est à creuser. Un fort niveau de ces deux modes se retrouve dans deux FMN (Airex et Energex). Cela se comprend car les liens dans tous les sens du groupe en matière des connaissances conduit au développement de relations inter-filiales en direct. Pour autant, un faible niveau des relations entre les filiales en direct peut être couplé avec une circulation des connaissances développée sous deux conditions : le sens du transfert des connaissances uniquement du siège vers les filiales (Telex ; Routex) ou un transfert des connaissances dans les deux sens (siège-filiales et filiales-siège) mais avec le siège qui fait la navette entre les filiales (Elex ; Liquex ; Hotex).

A partir ce tableau, il est possible de dégager plusieurs cas de figure des relations siège-filiales. Nous rappelons que toutes les FMN se caractérisent par un niveau élevé du mode de coordination par les résultats.

Premier cas : Associé à la coordination par les résultats, une action du siège en sens unique à travers un ou deux modes de coordination mobilisés :

C'est le cas de deux FMN, Concex caractérisée par un fort mode de coordination par les personnes et Prodex à travers un niveau élevé du mode de coordination par la socialisation. De plus, Telex et Routex se caractérisent par une circulation des connaissances du siège vers les filiales uniquement à travers respectivement une coordination par les personnes et une coordination par la socialisation.

Deuxième cas : Des niveaux élevés de plusieurs modes de coordination et des filiales en liens directs

C'est le cas de deux FMN : Airex et Energex avec des niveaux élevés de coordination par les relations latérales et la circulation des connaissances dans tous les sens. De plus, le premier groupe a un niveau élevé du mode de coordination bureaucratique, le second un niveau élevé de socialisation. Dans ces deux cas, les filiales sont en lien direct, à partir des éléments mis en place par le siège (structure formelle, valeurs partagées).

Troisième cas : Des modes de coordination mettant en évidence le rôle central du siège

Le siège est au centre des dispositifs à travers une circulation des connaissances du siège vers les filiales et des filiales vers le siège (absence de liens directs). C'est le cas de Elex, Pubex, Liquex et Hotex. Elle est associée, pour Elex et Pubex, à une forte socialisation (et pour Pubex des relations latérales élevées avec le siège au centre). Pour Liquex, elle est couplée principalement à un niveau élevé du mode de coordination bureaucratique. Enfin, Hotex se situe entre les deux avec des niveaux moyens pour à la fois les modes de coordination bureaucratique et par la socialisation.

Nous synthétisons comme suit les différents cas de figure. Nous ne positionnons pas le mode de coordination par les résultats, que l'on retrouve dans tous les groupes.

CAS DE FIGURE
Une action du siège en sens unique à travers un ou deux modes de coordination
Prodex (couplée avec le mode de coordination par la socialisation)
Concex (couplée avec le mode de coordination par les personnes)
Routex (couplée avec le mode de coordination par la socialisation et une circulation des connaissances en sens unique siège-filiales)
Telex (couplée avec le mode de coordination par les personnes et une circulation des connaissances en sens unique siège-filiales)
Des niveaux élevés de plusieurs modes de coordination (circulation des connaissances dans tous les sens et relations latérales élevées en direct)
Airex (avec un mode de coordination bureaucratique)
Energex (avec un mode de coordination par la socialisation)
Le siège au centre des dispositifs mis en place avec une circulation des connaissances dans le sens siège-filiales et filiales-siège
Elex (avec un mode de coordination par la socialisation)
Pubex (avec un mode de coordination par la socialisation et de fortes relations latérales <i>via</i> le siège)
Liquex (avec un mode de coordination bureaucratique)
Hotex (avec des niveaux modérés des modes bureaucratique et par la socialisation)

Tableau 11 : Rapprochement des FMN selon les modes de coordination

Nous avons présenté les relations siège-filiales étudiées à travers les modes de coordination utilisés. Cela nous a permis de confronter la grille des modes de coordination mobilisée aux résultats obtenus. Il s'agit maintenant de mettre en perspective ces résultats.

4. MISE EN PERSPECTIVE DES RESULTATS ET CONCLUSION

Notre recherche vise à comprendre les modes de coordination en action dans les relations siège-filiales. Cela nous permet alors de comparer les FMN entre elles. Nous avons pour cela mobilisé la typologie de Harzing (1999). Cette grille permet de distinguer quatre modes de

coordination : par les personnes, par les résultats, bureaucratique, et par la socialisation et les réseaux. Nous avons montré dans quelle mesure cette typologie se rapprochait des mécanismes de coordination identifiés par Mintzberg (1979), Martinez et Jarillo (1989 ; 1991) ou Ouchi (1977 ; 1979). De plus, nous avons nourri, enrichi la grille développée par Harzing par les outils et mécanismes identifiés à la fois par la littérature sur la coordination dans les FMN et dans les organisations en général. Enfin, cette approche par les modes de coordination vise à dépasser une approche par les modèles de relations siège-filiales, qui est fondée sur des idéaux-types et non sur le fonctionnement réel des FMN. En ce sens, notre recherche contribue à la compréhension de la diversité des relations siège-filiales en les distinguant selon les modes de coordination mobilisés.

Notre étude empirique a été réalisée sur 10 FMN à travers la réalisation de 70 entretiens. Elle nous permet de discuter des différents modes de coordination, en les identifiant et en les reliant au sein d'un groupe. Nous avons alors pu distinguer trois catégories de relations siège-filiales selon les modes de coordination mobilisés. Il s'agit maintenant de revenir sur les modes de coordination identifiés puis sur les liens qui peuvent exister entre eux. Enfin, nous concluons sur les apports, limites et pistes de recherche soulevés par cette recherche.

4.1. LES MODES DE COORDINATION EN USAGE DANS LES FMN ETUDIÉES

Notre étude empirique a mis en évidence la pertinence de la typologie des modes de coordination mobilisée. En effet, nous avons bien retrouvé l'ensemble des modes de coordination (par les personnes, bureaucratique, par les résultats et par la socialisation et les réseaux) dans les 10 FMN étudiées. Nous avons également précisé les outils en action dans chacun de ces modes et distingué différentes dimensions par mode. Ainsi, nous avons distingué différents outils au sein de chaque mode de coordination compte tenu de l'usage fait par chacune des 10 FMN étudiées. Par exemple, la coordination par les personnes peut être réalisée selon trois moyens. Deux moyens « classiques » consistent dans l'envoi d'expatriés dans le but de contrôle et dans la réalisation d'audit (dans une logique principalement de « flicage »). Un troisième moyen repose sur l'utilisation par le dirigeant de canaux informels d'information. En effet, dans une des FMN étudiées (Concex), le dirigeant gère ses filiales principalement *via* l'information qu'il va recueillir, en parallèle de tous circuits hiérarchiques, à travers des personnes qui vont l'alerter de toutes dérives.

De plus, notre recherche va plus loin en affinant le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en le redécoupant en trois modes : par la socialisation, par les relations latérales et par la circulation des connaissances.

Il est vrai que ce résultat illustre la limite de la grille de Harzing qui rassemble la socialisation et les réseaux au sein d'un même ensemble. Des chercheurs ont dissocié la socialisation des réseaux. Galbraith (2000) ou Doz et Prahalad (1981) distinguent les mécanismes de socialisation des mécanismes formels d'intégration latérale (*via* les intégrateurs fonctionnels, les départements d'intégration ou encore les groupes formels de projets). A ces mécanismes latéraux formels s'ajoutent les mécanismes latéraux informels comme les relations interpersonnelles, les réseaux informels tissés entre les managers de filiales. Au final, la dissociation entre la socialisation et les relations latérales conduit à mettre en exergue l'importance, dans certains groupes, des liens horizontaux (entre les filiales) en parallèle des liens verticaux (entre le siège et les filiales).

De plus, la circulation des connaissances est apparue comme un mode de coordination en soi. La question du transfert des connaissances est un enjeu majeur dans les FMN ce qui conduit à une littérature abondante dans ce domaine (i.e. Gupta et Govindarajan, 1991 ; Tsai et Ghoshal, 1998 ; Almeida et Phene, 2004 ; Björkman, Barner-Rasmussen et Li, 2004 ; Tseng, 2006). Cependant, sa place est sans doute sous-estimée dans la littérature sur les mécanismes de coordination. Nous pouvons tout de même noter les travaux de Romelaer et Huault (1996), qui, dans leur étude sur la gestion des cadres à l'international, abordent indirectement cette question. Ce mode de coordination peut être rapproché de la standardisation des compétences (Mintzberg, 1979). Il s'agit ainsi d'un mode qui varie selon les FMN.

La coordination par la circulation des connaissances est apparue dans nos résultats, comme un élément justifiant les interactions entre les entités composant le groupe. La circulation des connaissances est alors vue comme un objectif en soi, au même titre que le développement d'une culture d'entreprise (objectif de socialisation) ou l'atteinte d'objectifs fixés (coordination par les résultats). Il est vrai que nous pouvons nous interroger sur sa place par rapport aux autres modes de coordination. La circulation des connaissances ne se situe-t-elle pas à un autre niveau, en favorisant la mise en place des mécanismes de coordination par exemple ? Pourtant, il s'avère que cela peut constituer un mécanisme de coordination et de contrôle agissant selon deux dimensions : la localisation de la connaissance (siège et/ou filiales) et le sens de sa diffusion (siège-filiale ; filiale-siège ; ou dans tous les sens) (Gupta et Govindarajan, 1991 ; Frost et Zhou, 2005 ; Harzing et Noorderhaven, 2006b). Nous notons

tout de même le caractère particulier de ce mode de coordination puisqu'il joue un rôle central pour distinguer les FMN entre elles, en matière de modes de coordination. Cela montre le caractère un peu à part de ce mode de coordination. Nous illustrons ce point plus loin en revenant sur les résultats portant sur la caractérisation des relations siège-filiales selon les modes de coordination.

4.2. LES DIFFERENCES DANS LES MODES DE COORDINATION ENTRE LES FMN

Aucun mode de coordination n'est utilisé de manière unique dans une FMN. Il y a toujours une utilisation conjointe de plusieurs modes. Dans tous les groupes, le mode de coordination par les résultats est mobilisé. De plus, il est possible de montrer des liens de complémentarité ou d'opposition entre les différents modes présentés. Nos résultats montrent en effet une opposition entre les modes de coordination par les personnes et par la socialisation (illustrée par les cas de Telex et Concex). Il est également possible de relier de forts niveaux des modes de coordination par la circulation des connaissances (dans tous les sens) et par les relations latérales (en direct) pour Energex et Airex.

Notre recherche a également permis de distinguer trois types de relations siège-filiales :

- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances réduite ou alors uniquement dans le sens siège-filiales, associée à une forte coordination par la socialisation ou par les personnes
- Les relations siège-filiales fondées sur une circulation des connaissances et des relations latérales élevées, associées à une forte coordination par la socialisation ou bureaucratique.
- Les relations siège-filiales avec une circulation des connaissances élevée mais des relations latérales faibles (le siège restant un élément central), associées à une forte coordination par la socialisation et/ou bureaucratique.

Cette grille des relations siège-filiales montre bien l'élément différenciant que constitue le mode de coordination par la circulation des connaissances (à la fois en matière d'importance et de sens).

Seuls deux groupes ont des relations latérales développées sans aucune intervention du siège (Energex ; Airex). Ce sont ces deux FMN qui se rapprochent le plus des modélisations

récentes, dites en réseau (Nohria et Ghoshal, 1997 ; Malnight, 2001 entre autres). Ainsi, il est utile de noter que pour les huit autres groupes, les relations passent exclusivement par le siège (qui fait la navette entre les filiales) ou alors les relations vont exclusivement dans le sens siège-filiales. Il est par ailleurs possible de rapprocher Airex et Energex des modes d'organisation de Josserand (1998 ; 2001). En effet, Airex tend vers « le réseau » à travers les interdépendances qui existent entre les entités du groupe tandis que Energex tend vers « le clan » du fait de la forte importance accordée aux valeurs partagées.

4.3. APPORTS, LIMITES ET PISTES DE RECHERCHE

A travers notre recherche, nous avons confronté la grille des modes de coordination de Harzing (1999) au cas de différentes FMN. Cela nous a permis d'affiner cette grille en scindant le mode de coordination par la socialisation et les réseaux en trois modes : par la socialisation, par les relations latérales et par la circulation des connaissances. Nous avons également mis en évidence l'existence de plusieurs modes de coordination au sein d'une même FMN. Le mode de coordination par les résultats est présent dans tous les groupes. Les modes de coordination par les personnes et par la socialisation semblent exclusifs. Il est possible de lier des niveaux élevés du mode de coordination par les relations latérales et par la circulation des connaissances. De plus, nous avons proposé une grille des relations siège-filiales possibles au regard des modes de coordination mobilisés. Il s'agit d'une typologie à tester sur un échantillon plus large. Cela constitue une piste de recherche potentiellement fructueuse.

En outre, cette grille met en évidence le cas des relations siège-filiales fondées sur les relations dans tous les sens dans la FMN (indépendamment du siège) (deuxième cas de figure dans le tableau 10). Il est possible de relier cette catégorie aux modélisations récentes des relations siège-filiales (entreprises dites en réseau). Un prolongement potentiellement intéressant de notre recherche résiderait dans la confrontation plus poussée des modes de coordination dans les groupes aux modèles de relations siège-filiales proposés par la littérature (en reprenant les grilles notamment de Bartlett et Ghoshal (1991) ; Heenan et Perlmutter (1979) ou Malnight (1996)).

Comme toute recherche, notre étude a des limites. En dépit de notre démarche multi-sites, elle souffre d'une limite en termes de généralisation des résultats. De plus, la méthodologie qualitative retenue (couplée à une approche multi-sites) nous a nécessairement conduit à avoir un nombre d'entretiens par FMN relativement limité. En effet, réaliser une étude multi-sites

fait courir le risque de perdre de la profondeur des cas mais permet de créer plus de variances et de divergences tirées par la théorie dans les données (Pauwels et Matthyssens, 2004).

En outre, la présentation faite des modes de coordination par groupe ne permet pas de prendre en compte le contexte de chacune des FMN. Il s'agit tout particulièrement de mettre en lumière l'influence des facteurs de contexte (internes et externes aux groupes) dans les choix réalisés. Il est par exemple possible de relier la circulation des connaissances à l'histoire et au secteur d'activité des groupes, ou encore à la culture du pays d'origine (la France). Ainsi, le sens siège-filiales pour Routex se comprend par son secteur d'activité, les routes, pour lequel la France a toujours eu une grande expertise compte tenu de son système d'éducation notamment. C'est en lien aussi avec l'histoire du groupe (fruit d'une fusion de trois entreprises françaises axées sur l'innovation et l'expertise dans le domaine routier). L'influence des facteurs de contexte sur les modes de coordination constitue une voie de recherche potentiellement fructueuse à suivre. Tout particulièrement, l'impact des différences interculturelles sur les modes de coordination mérite d'être approfondi, en se fondant notamment sur les travaux de Hofstede (1980). L'impact de la distance culturelle sur les choix organisationnels est tout particulièrement intéressante (Ghemawat, 2001 ; Mayrhofer et Roth, 2007).

De plus, l'influence de l'environnement (économique, réglementaire, culturel etc.) des filiales peut avoir une incidence. Il serait pertinent de mobiliser les travaux de Kostova et Roth (2002) sur la question à travers notamment le concept de dualité institutionnelle. Il peut ainsi être utile de s'interroger sur l'impact des pressions locales et globales pesant sur les filiales (Beddi et Tixier, 2006). Ces éléments n'ont pas été pris en compte du fait de notre niveau d'analyse, la FMN dans son ensemble et non la filiale.

Enfin, la coordination au sein des FMN peut conduire à s'interroger sur la pertinence des choix organisés. Ainsi, la question de la performance des mécanismes à l'œuvre est un élément à tester dans les recherches futures. Il s'agit alors éventuellement de montrer une adéquation, un « fit » entre les contextes particuliers des FMN, les modes de coordination et la performance de ces entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », dans GIORDANO Y. (ed.) *Conduire un projet de recherche - une perspective qualitative*, Editions EMS.

- Almeida P. et Phene A. (2004), « Subsidiaries and knowledge creation : the influence of the MNC and host country on innovation », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp.847-864.
- Baliga B. R. et Jaeger A. M. (1984), « Multinational corporations : control systems and delegation issues », *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, pp.25-40.
- Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu (10ème édition)*, Presses Universitaires de France.
- Bartlett C. A. et Ghoshal S. (1987), « Managing across borders : new strategic requirements », *Sloan Management Review*, Vol.
- Bartlett C. A. et Ghoshal S. (1991), *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation.
- Beddi H. (2008), *Contribution à l'analyse de la diversité des relations siège-filiales au sein des firmes multinationales – Etude de dix firmes multinationales françaises*, Thèse de doctorat, CREPA-EDOGEST, Université Paris Dauphine.
- Beddi H. et Tixier J. (2006), « Une approche inter-organisationnelle des relations filiales – maison-mère au travers de l'étude des pressions : l'étude de quatre cas de firmes multinationales », *Actes de la XVème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy
- Belderbos R. A. et Heijltjes M. G. (2005), « The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups », *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp.341–354.
- Birkinshaw J. M. et Morrison A. J. (1995), « Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.723-753.
- Birkinshaw J. M. (2001), « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans Rugman, A. M. et Brewer, T., *Oxford handbook of international business*, Oxford University Press
- Björkman I., Barner-Rasmussen W. et Li L. (2004), « Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms », *Journal of International Business Studies* Vol. 35, pp.443–455.
- Blau P. M. et Scott W. R. (1962), *Formal organizations*, Chandler.
- Boyacigiller N. (1990), « The role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 3, pp.357-381.
- Chandler A. D. (1989), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Child J. (1972), « Organization structure and strategies of control : a replication of the Aston study », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp.163-177.
- Child J. (1973), « Strategies of control and organizational behavior », *Administrative Science Quarterly*, Vol., pp.1-17.
- Child J. (1984), *Organization: a guide to problems and practice*, Paul Chapman publishing Ltd. (2ème édition).
- Cray D. (1984), « Control and coordination in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.85-98.
- Doz Y. L. et Prahalad C. K. (1981), « Headquarters influence and strategic control in MNCs », *Sloan Management Review*, Vol., pp.15-29.
- Doz Y. L., Santos J. et Williamson P. (2001), *From global to metanational*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Dunning J.H. (1988), « The eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extensions », *Journal of International Business Studies*, Vol.1, pp. 1-31.
- Edström A. et Galbraith J. R. (1977), « Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.248-263.
- Etzioni A. (1965), « Organizational control structures », dans MARCH J. G. (ed.) *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago, IL, pp.650-677.
- Franko L. G. (1976), *The European multinationals : a renewed challenge to American and British big business*, Greylock.
- Frost T. S. et Zhou C. (2005), « R&D co-practice and 'reverse' knowledge integration in multinational firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp.676–687.
- Galbraith J.R. (2000), *Designing the Global Corporation*, Jossey-Bass
- Gates S. R. et Egelhoff W. G. (1986), « Centralization in the headquarters-subsidiary relationships », *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, No. 2, pp.71-92.

- Ghemawat P. (2001), « Distance stills matters. The hard reality of global expansion », *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 8, pp. 137-147
- Ghoshal S. et Westney D. E. (1993), « Introduction and overview », dans GHOSHAL S. et WESTNEY D. E. (eds), *Organization theory and the multinational corporation*, Saint Martin's Press, New York.
- Grillat M.-L. (2007), *Contrôle des filiales étrangères par la Gestion Internationale des Ressources Humaines : Le cas des firmes françaises*, Thèse de doctorat, CRET LOG, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- Gupta A. K. (1987), « SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp.477-500.
- Gupta A. K. et Govindarajan V. (1984), « Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp.25-41.
- Gupta A. K. et Govindarajan V. (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp.768-792.
- Gupta A. K. et Govindarajan V. (2000), « Knowledge flows within multinational corporations », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.473-496.
- Harzing A.-W. et Noorderhaven N. (2006a), « Geographical distance and the role and management of subsidiaries: the case of subsidiaries down-under », *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 2, pp.167-185.
- Harzing A.-W. et Noorderhaven N. (2006b), « Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles », *International Business Review*, Vol. 15, pp.195-214.
- Harzing A.-W. et Noorderhaven N. (2008), « Headquarters-subsidiary relationships and the country-of-origin effect », *communication à EURAM Conference*, Ljubljana.
- Harzing A.-W. K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- Harzing A. W. et Sorge A. (2003), « The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises : worldwide and European perspectives », *Organization Studies*, Vol. 24, No. 2, pp.187-214.
- Hedlund G. (1981), « Autonomy of subsidiaries and formalization of headquarters subsidiary relations in Swedish MNCs », dans OTTERBECK L. (ed.) *The management of headquarter subsidiary relations in Multinational Corporations*, Gower, Aldershot, pp.25-78.
- Hedlund G. (1986), « The hypermodern MNC - A heterarchy? », *Human Resource Management*, Vol. 25, pp.9-35.
- Heenan D. et Perlmutter H. (1979), *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Hennart J.-F. (1993), « Control in multinational firms : the role of price and hierarchy », dans GHOSHAL S. et WESTNEY D. E. (eds), *Organization theory and the multinational corporation*, St Martin's Press.
- Hill C. W. L. (1988), « Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms », *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 37, No. 1, pp.67-83.
- Hill C. W. L. et Hoskisson R. E. (1987), « Strategy and structure in the multiproduct firm », *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp.331-341.
- Hill C. W. L., Hitt M. A. et Hoskisson R. E. (1992), « Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms », *Organization Science*, Vol. 3, No. 4, pp.501-521.
- Hocking J. B., Brown M. et Harzing A.-W. (2007), « Balancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriate Knowledge Transfer, Applications and Learning within a Transnational Organization », *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 4, pp.513-533.
- Hofstede F. (1980), « Motivation, leadership and organization : Do American theories apply abroad? », *Organization Dynamics*, pp 42-63
- Holtbrügge D. (2005), « Configuration and co-ordination of value activities in German Multinational Corporations », *European Management Journal* Vol. 23, No. 5, pp.564-575.
- Huault I. (1994), *Multinationalisation des grandes entreprises implantées en France et gestion des cadres*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon III, IAE.

- Huault . (1998), *Le management international*, Paris, coll. Repères, édition La Découverte
- Josserand E. (1998), *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse de doctorat, CREPA, Université Paris Dauphine.
- Josserand E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Vuibert.
- Kim K., Park J.-H. et Prescott J. E. (2003), « The global integration of business functions: A study of multinational businesses in integrated global industries », *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 4, pp.327-344.
- Kostova T. et Roth K. (2002), « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, pp. 215-233.
- Lawrence P. et Lorsch J. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Les Editions d'Organisation, 1989.
- Malnight T. (2001), « Emerging structural patterns within multinational corporations: toward process-based structures », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp.1187-1210.
- Malnight T. W. (1996), « The transition from decentralized to network-based MNC structures : an evolutionary perspective », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 1, pp.43-65.
- Markides C. C. (2002), « Corporate strategy: the role of the centre », dans PETTIGREW A. (ed.) *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London.
- Marschan-Piekkari R., Welch C., Penttinen H. et Tahvanainen M. (2004), « Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context », dans MARSCHAN-PIEKKARI R. et WELCH C. (eds), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edward Elgar.
- Martinez J. I. et Jarillo J. C. (1989), « The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.489-514.
- Martinez J. I. et Jarillo J. C. (1991), « Coordination demands of international strategies », *Journal of International Business Studies*, Vol., pp.429-444.
- Mayrhofer U. et Roth F. (2007), « Culture nationale, distance culturelle et stratégies de rapprochement : une analyse du secteur financier », *Management International*, Vol 11, n°2, pp29-40
- Mezias S. J., Chen Y.-R. et Murphy P. (1999), « Toto, I don't think we're in Kansas anymore: some footnotes to cross-cultural research », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 8, No. 3, pp.323-333.
- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives de boeck* (2ème édition), *Méthodes en sciences humaines*.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations: a synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Mucchielli J.L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Seuil
- Nohria N. et Ghoshal S. (1994), « Differentiated fit and shared values : alternatives for managing headquarters-subsidiary relations », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.491-502.
- Nohria N. et Ghoshal S. (1997), *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers.
- O'donnell S. W. (2000), « Managing foreign subsidiaries : agents of headquarters, or an interdependent network? », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.525-548.
- Ohmae K. (1990), *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*, Collins.
- Ouchi W. G. (1977), « The relationship between organizational structure and organizational control », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp.95-113.
- Ouchi W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, No. 9, pp.833-848.
- Ouchi W. G. (1980), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp.120-142.
- Pauwels P. et Matthyssens P. (2004), « The architecture of multiple case study research in international business », dans MARSCHAN-PIEKKARI R. et WELCH C. (eds), *Handbook of qualitative research methods for international business*, Edward Elgar.
- Prahalad C. K. et Doz Y. L. (1987), *The multinational mission : balancing local demands and global vision*, The Free Press.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R. et Turner C. (1969), « The context of organization structures », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp.91-114.

- Richards L. (2005), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications
- Romelaer P. (2005), « L'entretien de recherche », dans ROUSSEL P. et WACHEUX F. (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de boeck, pp.101-137.
- Romelaer P. et Huault I. (1996), « La gestion des cadres à l'international et le modèle du garbage can », *Revue Française de Gestion*, Vol. 109, pp.19-37.
- Roth K. et Nigh D. (1992), « The effectiveness of headquarter-subsiary relationships : the role of coordination, control, and conflict », *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp.277-301.
- Royer I. et Zarlowski P. (2007), « Echantillon(s) », dans THIÉTART R. A. (ed.) *Méthodes de recherche en management*, Dunod Paris (2ème édition).
- Tixier J. (2004), *Les relations filiales - maison-mère au sein d'une firme multinationale : Le système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) comme outil d'intégration*, Thèse de doctorat, CREPA-EDOGEST, Université Paris Dauphine.
- Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social capital and value creation: the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp.464-476.
- Tseng Y. M. (2006), « International strategies and knowledge transfer experiences of MNCs' Taiwanese subsidiaries », *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 8, No. 2, pp.120-125.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Yin R. K. (1994), *Case study research : design and methods (2nd edition)*, Sage
- Yip G. S. (1989), « Global strategy...in a world of nations? », *Sloan Management Review*, Vol., pp.29-41.