



Une perspective managériale pour explorer l'évolution du rôle stratégique de la filiale occidentale implantée dans les PED : Cas de la Tunisie

Chiraz Saidani,

Université Laval, Québec, Canada

Zhan Su

Université Laval, Québec, Canada

Yao Amewokunu

1661, pavillon Palasis-Prince
Université Laval, Québec, Canada
G1K 7P4

Phone: (418) 656-2131 ext. 8832

Fax: (418) 656-2624

Email: yao.amewokunu@fsa.ulaval.ca

Au-delà des motivations de l'IDE, la littérature existante ne permet pas de cerner le rôle des filiales implantées dans les PED au sein de leurs réseaux de multinationales. Cet article vise à explorer et à identifier les déterminants clés de l'extension du rôle assigné à huit filiales de multinationales occidentales implantées en Tunisie. Nous avons préconisé une approche qualitative de l'étude de cas multiples pour atteindre ces objectifs. La trajectoire de développement empruntée par les filiales de notre étude conduit à une extension régionale des responsabilités régionales. Aucune filiale n'a réussi à obtenir un mandat de responsabilité globale au sein de la multinationale. De plus, pour toutes ces filiales explorées dans notre étude, le développement n'est pas entrepris activement à travers des mesures prises par la maison-mère. La reconsidération du rôle de la filiale est dictée par l'environnement local (déterminants exogènes) et négociée par la filiale elle-même (déterminants endogènes).

Mots clé : filiale, rôle, évolution, pays en développement.

Une perspective managériale pour explorer l'évolution du rôle stratégique de la filiale occidentale implantée dans les PED : Cas de la Tunisie

Au-delà des motivations de l'IDE, la littérature existante ne permet pas de cerner le rôle des filiales implantées dans les PED au sein de leurs réseaux de multinationales. Cet article vise à explorer et à identifier les déterminants clés de l'extension du rôle assigné à huit filiales de multinationales occidentales implantées en Tunisie. Nous avons préconisé une approche qualitative de l'étude de cas multiples pour atteindre ces objectifs. La trajectoire de développement empruntée par les filiales de notre étude conduit à une extension régionale des responsabilités régionales. Aucune filiale n'a réussi à obtenir un mandat de responsabilité globale au sein de la multinationale. De plus, pour toutes ces filiales explorées dans notre étude, le développement n'est pas entrepris activement à travers des mesures prises par la maison-mère. La reconsidération du rôle de la filiale est dictée par l'environnement local (déterminants exogènes) et négociée par la filiale elle-même (déterminants endogènes).

Mots clé : filiale, rôle, évolution, pays en développement.

La concurrence mondiale féroce entre les filiales basées dans les pays du Nord offre, de nouvelles opportunités pour certains pays du Sud afin de combler leur retard de productivité. Aujourd'hui se dessine la tendance où la majorité des gouvernements dans les PED se concurrencent pour attirer les flux d'investissement direct étranger (IDE). Ces gouvernements cherchent à attirer les multinationales à travers la création d'un environnement favorable à l'investissement et notamment, des politiques solides, stables et prévisibles et un cadre réglementaire approprié. Pour ces pays, cela implique entre autres de se doter d'une administration efficace, d'une main d'œuvre qualifiée et d'infrastructures modernes. La plupart ont libéralisé leur régime d'investissement direct étranger (IDE), en démantelant leurs barrières tarifaires et souvent en privatisant leurs entreprises publiques. Certains pays se sont pris à l'avance, d'autres plus tardivement. Même les pays les moins avancés rêvent aujourd'hui d'avoir des filiales à grande valeur ajoutée dans le réseau de la multinationale sur leur territoire. Le but ultime de ces pays est, bien évidemment, de convaincre les multinationales occidentales à investir dans l'implantation de filiales locales. Toutefois, de plus en plus, ils cherchent à renforcer les activités à forte composante technologique ou les activités de R&D. En effet, la contribution de l'IDE au développement économique dans le pays d'accueil dépend non seulement de son volume mais aussi de sa qualité. La nature de l'investissement, le secteur d'activités, et le rôle assuré par la filiale au sein du réseau global de la multinationale influencent fortement cette contribution.

La littérature récente sur les nouvelles conceptualisations organisationnelles des multinationales prône des changements substantiels dans les rôles qui sont assignés aux filiales internationales. La localisation des activités outre-mer n'est plus envisagée uniquement dans une perspective de conquête de marchés et de quête de ressources à moindre coût, mais surtout comme un moyen pour stimuler l'innovation et la capacité d'apprentissage au sein de la multinationale (Delapierre et al, 2000; Bartlett et Ghoshal, 2000). Ce critère de localisation est favorable à la concentration des activités à valeur ajoutée dans les pays industrialisés. Cependant, il exclut les pays moins développés et ce, même s'ils bénéficient des avantages de coûts comparatifs en termes de dotations en ressources naturelles ou en travail abondant à bas prix. Dans ce contexte, l'analyse du rôle assigné à la filiale occidentale implantée dans un PED et des déterminants de son évolution serait susceptible d'enrichir la littérature sur les stratégies de succès à mettre en œuvre

pour lui permettre d'assurer des innovations additionnelles appropriées aux conditions locales. Selon Antonelli (1991), les filiales dans les petits pays qui ont une croissance rapide et un bon potentiel d'investissement et qui ciblent leurs stratégies sur l'accès aux marchés internationaux dans des créneaux spécialisés sont en bonne position pour connaître un rythme rapide de développement.

Cet article poursuit un double objectif. En premier lieu, il vise à appréhender le rôle assigné à des filiales occidentales implantées dans un pays en développement. En second lieu, il vise à identifier les facteurs déterminants l'évolution de ce rôle dans le temps. Cette analyse devrait conduire à l'ébauche d'un modèle managérial susceptible d'expliquer les stratégies de développement propres aux filiales implantées dans les PED.

La suite de cet article est organisée comme suit. La prochaine section présente une synthèse de la littérature sur le développement des filiales internationales. Dans une seconde partie, nous présentons la méthodologie et les filiales de notre étude. Enfin, dans une dernière partie, nous présentons le modèle final révélé à l'issue de l'analyse des résultats de cette recherche.

1. CADRE THÉORIQUE

Dans leur recherche, White et Poynter (1984) avaient conclu que l'objectif ultime d'une filiale était de justifier son existence et sa raison d'être par un développement continu de ses responsabilités stratégiques. Selon Forsgren et al. (1998) et Etemad et Dulude (1986), le développement de la filiale est la conséquence d'un engagement de la maison-mère à lui garantir une plus grande autonomie. Pour leur part, Rosenzweig et Singh (1991) et Birkinshaw et Hood (1998) affirment que certaines filiales peuvent évoluer même en l'absence d'un appui explicite de la maison-mère. Ces auteurs présentent la filiale comme une unité distincte qui se développe dans son environnement à l'image de n'importe quelle entreprise autonome et qui ne se contente pas d'« hériter » passivement des ressources de la maison- mère. La revue de la littérature nous permet de recenser trois déterminants du développement stratégique de la filiale internationale : la maison- mère, la filiale elle-même ou l'environnement (voir figure 1).

1.1. LA MAISON-MÈRE

Le développement de la filiale peut être induit par la maison-mère et refléter ses motivations stratégiques dans le pays d'accueil. Le rôle de la filiale peut ainsi se limiter à l'exécution ou encore s'étendre à des activités à plus grande valeur ajoutée dans le réseau de la multinationale. La littérature sur les diverses facettes de la relation maison-mère / filiale a mis l'accent sur des facteurs particuliers, tels que le niveau d'autonomie, la formalisation et le contrôle (Gates et Egelhoff, 1986; Hedlund, 1986) et leur incidence sur le rendement de la filiale. Plus récemment, la reconnaissance du fait que les filiales jouent souvent des rôles très diversifiés a incité les chercheurs à adopter des modèles de contingence dans lesquels divers aspects spécifiques de la relation filiale/maison-mère sont traduits en hypothèses visant à prévoir des comportements clés (Ghoshal et Bartlett, 1988; Ghoshal et Nohria, 1989; Jarillo et Martinez, 1990; Roth et Morrison, 1992) plutôt que le rendement comme tel. Outre l'influence managériale, la maison-mère peut conditionner le développement de ses filiales par le transfert des ressources (De Meyer (1991) et Nobel et Birkinshaw (1998)). Gupta et Govindajan (1991) identifient trois types de flux qui peuvent circuler entre la filiale et la maison-mère : les flux de connaissances (le transfert des machines, des équipements, des brevets, des pratiques managériales et des managers expatriés, la formation du personnel local et la collaboration sur des projets en commun), les flux de produits (matières premières, les composants, les produits semi-finis et les produits finis) et les flux de ressources financières (exemple les investissements dans les opérations locales de la filiale).

1.2. LA FILIALE ELLE-MÊME

Certains chercheurs ont démontré que la réalité des filiales est plus complexe. Leur comportement peut être induit du sommet (de la maison-mère) ou être « autonome », c'est-à-dire qu'il « émerge » de la base de façon non planifiée et non systématique (Burgelman, 1983). Le comportement autonome est davantage imputable à la dynamique interne de la filiale qu'à son contexte structurel. À mesure que la filiale évolue, elle développe ses propres compétences (Prahalad et Doz, 1981). Grant (1996) considère le développement de la filiale comme le résultat d'un processus complexe d'intégration des ressources. Les capacités de la filiale réfèrent à son profil de ressources internes (Ghoshal et Nohria, 1989; Roth et Morrison, 1992). Ces capacités

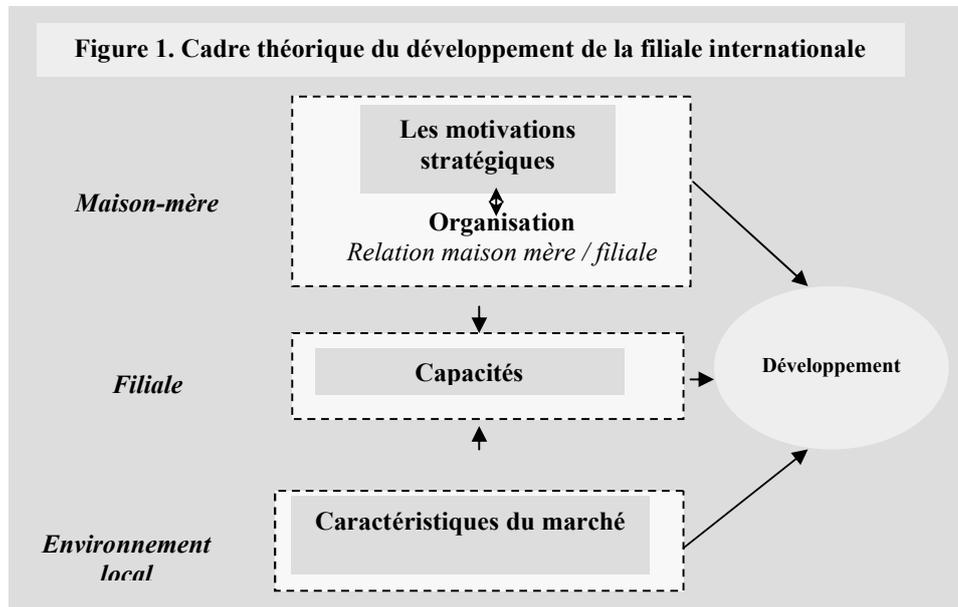
sont mesurées en fonction de son système d'innovation technologique, de son organisation de la R&D, de ses pratiques managériales pour gérer des activités locales ou des responsabilités internationales. Les capacités internes de la filiale réfèrent également à certains attributs distinctifs de l'organisation de la filiale tels que son utilisation des technologies avancées, son investissement dans la R&D et sa capacité d'absorption des connaissances externes.

1.3. L'ENVIRONNEMENT

Le développement de la filiale dépend enfin des possibilités offertes par l'environnement local (Bartlett et Ghoshal, 1986; Ghoshal et Nohria, 1989; Jarillo et Martinez, 1990; Porter, 1986). Plusieurs éléments tels que les conditions du marché et le dynamisme industriel caractérisent cet environnement. Pour Teece et al (1997) et Birkinshaw (1998), l'environnement de la filiale définit le chemin de développement qui lui est propre et qui résulte en sa spécialisation. Andersson et Forsgren (2000) analysent et trouvent un lien entre les caractéristiques du marché dans lequel évolue la filiale et l'importance du rôle qu'elle joue au sein de la multinationale.

La plupart des recherches antérieures ont emprunté une perspective normative en privilégiant l'un ou l'autre des déterminants au développement de la filiale : la maison-mère, la filiale elle-même ou l'environnement. À ce titre, Brock (2000) a remarqué que les chercheurs qui proviennent des pays les plus industrialisés s'attachent essentiellement à comprendre le contexte organisationnel de la multinationale du point de vue de la maison-mère (Chang et Rosenzweig, 1995; Malnight, 1996). En revanche, les chercheurs dans les pays moins industrialisés sont davantage intéressés par le contexte organisationnel au sein de la filiale (Birkinshaw et Hood, 1997). Les chercheurs qui s'intéressent aux retombées industrielles des multinationales et à la perspective du développement régional se focalisent davantage sur les caractéristiques du marché dans le pays d'accueil (Hood et Young, 1994, Jarillo et Martinez, 1990 et Hood et Taggart, 1999).

À la lumière de notre cadre théorique, nous nous proposons ainsi d'identifier les variables susceptibles d'influencer l'extension territoriale du rôle stratégique de la filiale et ce, au niveau de la maison- mère, au niveau de la filiale et au niveau de l'environnement d'accueil propre aux pays en développement.



2. MÉTHODOLOGIE

Dans cette étude, nous avons retenu l'approche de l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche. Les écrits sur les implantations des multinationales occidentales dans les PED se sont surtout focalisés sur les conditions de l'IDE. Très peu de recherches ont été faites sur la réalité de fonctionnement et la dynamique de développement des filiales dans ces pays. Certains auteurs recommandent les approches qualitatives sur les organisations dans les PED afin de ne pas imposer des théories préconçues dans les limites culturelles et contextuelles des pays développés (Marchan-Pikkari et Welch, 2004; Harari et Beaty, 1990). Nous avons donc suivi une démarche inductive et exploratoire, particulièrement préconisée en gestion internationale en raison de la richesse de l'information qu'elle est susceptible de procurer aux chercheurs (Marchan-Pikkari et Welch, 2004, Vernon, 1994). Ce choix est également dicté par l'extrême complexité de l'analyse du rôle de la filiale et des mandats qui lui sont assignés au sein de la multinationale. Cette approche produit des matériaux riches et offre une compréhension holistique et en profondeur de la réalité des filiales étudiées. De même, elle nous permet de mieux identifier les relations humaines complexes, ainsi que les forces organisationnelles et institutionnelles au niveau de

chaque filiale (Malnight, 1996; Chang et Rosenzweig, 1995; Birkinshaw, 1996; Birkinshaw et Hood, 1997).

La présente étude a porté sur quatre filiales de multinationales occidentales (européennes et nord-américaine) implantées en Tunisie. La position géographique de ce pays et plus particulièrement sa proximité de l'Europe, en fait une destination stratégique pour les investisseurs étrangers. Le choix de la Tunisie comme site de recherche repose davantage sur sa pertinence –à permettre une étude approfondie du rôle des filiales occidentales dans les PED- que sur sa représentativité de ces pays. Quatre critères de sélection ont été retenus : D'abord, il s'agit d'étudier uniquement les filiales des multinationales occidentales. Nous avons choisi de nous situer dans un contexte Nord/Sud dans les relations maison-mère/filiale. Pour analyser les rapports inter-organisationnels de la filiale avec les autres unités de la multinationale, nous avons privilégié les filiales dont la maison-mère possède au moins deux autres filiales implantées dans d'autres pays. Dans notre définition de la filiale, deux autres critères ont également été inclus à savoir la participation majoritaire de la maison-mère au capital de la filiale et sa faculté d'intervenir directement dans ses activités managériales. Nous avons sélectionné notre échantillon de filiales à partir de l'annuaire des entreprises en Tunisie. Les filiales retenues œuvrent dans des industries stratégiques de l'économie locale. Ces industries diffèrent en cela des secteurs traditionnels à forte consommation de main-d'œuvre dans lesquels se positionnent généralement les PED.

Nous avons envoyé une première lettre de contact par courrier électronique. Ce premier contact nous a permis d'identifier les filiales qui manifestaient un intérêt particulier à notre recherche. Quatre filiales ont accepté de participer à l'étude et correspondent à nos critères de sélection. Ces filiales ont des chiffres d'affaires de plus de 500 mille DT. Les caractéristiques des filiales étudiées sont présentées dans **le tableau 1**.

Tableau 1: Caractéristiques des filiales étudiées

Filiale	Industrie	Pays de la MM	Participation	Employés
Cas 1	Construction	Canada	100 %	2000
Cas 2	Détergents	Allemagne	60 %	600
Cas 3	Pharmaceutique	France	100 %	225
Cas 4	Informatique	États-Unis	90 %	100

Nous avons utilisé le mode d'investigation par l'entrevue dans une démarche inductive. Ces entrevues ont été réalisées avec les dirigeants et des hauts responsables au sein des filiales étudiées qui sont particulièrement renseignés sur leur fonctionnement général. Nous avons également utilisé d'autres sources de collecte des données incluant des échanges de courriels avec certains managers des maison- mères, des rapports annuels et des sites WEB des multinationales et des journaux internes de certaines filiales.

La démarche que nous avons adopté dans l'analyse des données suit quatre étapes : la préparation des données brutes, la réduction des données, l'analyse des cas individuels et l'analyse transversale. La préparation du matériel brut vise essentiellement à rassembler les documents internes (rapports d'entreprise) et externes (articles de journaux) et à retranscrire le matériel obtenu lors des entrevues, en vue de créer une banque de données pour chaque filiale. Pour réduire les données, nous avons adopté la méthode de la codification (Deslauriers, 1991). Elle consiste à attribuer des codes, à des portions de discours dans les documents analysés et qui renvoient aux indicateurs de notre cadre théorique. Pour réaliser ce travail de codage, nous avons utilisé un logiciel spécialisé d'analyse des données qualitatives, à savoir : QSR NVivo. L'analyse des cas individuels a conduit à l'interprétation des données relatives à chaque cas. Et enfin, l'analyse transversale nous a permis de vérifier s'il y a une logique de réplification des résultats dans les cas étudiés (Yin, 1994).

3. ANALYSE DU CONTEXTE DE CRÉATION DES FILIALES ÉTUDIÉES

3.1. LES MOTIVATIONS DES MAISONS – MÈRES

Les quatre filiales de notre étude ont été créées par leurs maisons- mères dans le but de pénétrer le marché tunisien. Ce type d'investissement direct se réalise généralement dans des situations où le marché local ou régional permet à la maison - mère d'accéder à des opportunités pour réaliser des économies d'échelle de production.

La première filiale (cas 1) Nord-américaine a été créée dans le but de réaliser des projets d'envergure dans la construction (barrages, aéroports, autoroutes, etc.) pour lesquels la maison - mère détient des avantages spécifiques par rapport aux autres filiales concurrentes en Tunisie. Lors de sa création, la maison-mère était particulièrement disposée à engager les ressources matérielles et financières nécessaires pour mener les projets qui exigent un design et des opérations complexes. Encore davantage que la filiale tunisienne constitue la première implantation de la multinationale dans la région.

La seconde filiale (cas 2) œuvre dans l'industrie des détergents. La motivation de la maison-mère visait à desservir le marché tunisien en produits détergents et à assurer à la multinationale une croissance en termes de chiffre d'affaires. Dès son implantation en 1997, la maison- mère a veillé à développer un réseau de partenaires aussi bien pour l'approvisionnement que pour la distribution.

La troisième filiale (cas 3) a été créée dans le but de fabriquer et de commercialiser les médicaments sur le marché tunisien. La création de cette filiale répondait à un impératif politique de restructurer le marché des médicaments en Tunisie. Plusieurs incitations fiscales et surtout un dispositif législatif plus ferme de la Tunisie en matière de sécurité du consommateur et de protection de la propriété intellectuelle ont réussi à convaincre la multinationale française à s'investir en Tunisie. Les principales motivations de cet IDE étaient de reproduire en Tunisie les activités susceptibles d'être commercialisées sur le marché tunisien.

La dernière filiale (cas 4) a été créée dans le but de commercialiser des produits informatiques (hardware et software) fabriqués par la filiale française du groupe sur le marché tunisien. À sa création, cette filiale était une sorte d'agence de représentation chargée de comprendre le fonctionnement du marché tunisien.

Au-delà de la recherche d'une main d'œuvre moins coûteuse et / ou plus productive, les maisons-mères occidentales des filiales étudiées visaient à exploiter les avantages spécifiques de leurs multinationales (compétences, marque, leadership technologique, puissance financière, etc). La proximité de l'Europe qui assure une certaine facilité dans l'approvisionnement en matière première semble également un atout majeur pour le choix d'implantation de ces multinationales en Tunisie. Cette proximité permet aussi d'importer certains produits fabriqués par d'autres filiales européennes du groupe et commercialisables sur le marché tunisien. Il s'agit essentiellement des produits qui n'ont pas encore atteint la phase de standardisation et dont la fabrication nécessite une technologie sophistiquée. Le choix de la Tunisie en tant que site d'implantation dans cette région tient enfin à l'existence de nombreuses commodités liées à l'infrastructure des transports et des télécommunications. Les autres aspects du marché local tels que la concurrence, les industries de support et les infrastructures technologiques semblent de moindre importance en raison du leadership technologique, du know how et de la puissance financière des multinationales en question.

3.2. IMPLICATIONS ORGANISATIONNELLES

Les implications organisationnelles du rôle affecté aux filiales étudiés semblent refléter selon nos répondants la perception de la maison - mère par rapport : à la valeur ajoutée des activités de la filiale dans le réseau de la multinationale, l'importance stratégique du marché local et l'autonomie décisionnelle accordée à la filiale (voir le modèle final dans la figure 3).

Au démarrage de leurs activités, la valeur ajoutée des activités de ces filiales vis-à-vis du groupe n'était pas évidente pour les gestionnaires locaux. De plus, l'importance stratégique du marché desservi n'était pas claire au départ parce qu'il s'agit d'un marché limité (10 millions de consommateurs) et donc il y avait toujours un risque de saturation. Notons enfin que l'autonomie

de ces filiales était très limitée au démarrage de leurs activités : centralisation décisionnelle et managériale, fixation des objectifs et contrôle des résultats depuis la maison- mère, postes de direction occupés en grande majorité par des expatriés et un niveau élevé de formalisation (procédures et manuels de travail. Aucune filiale ne semblait se considérer comme une unité d'un réseau global et ce, même si toutes les multinationales recourent à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

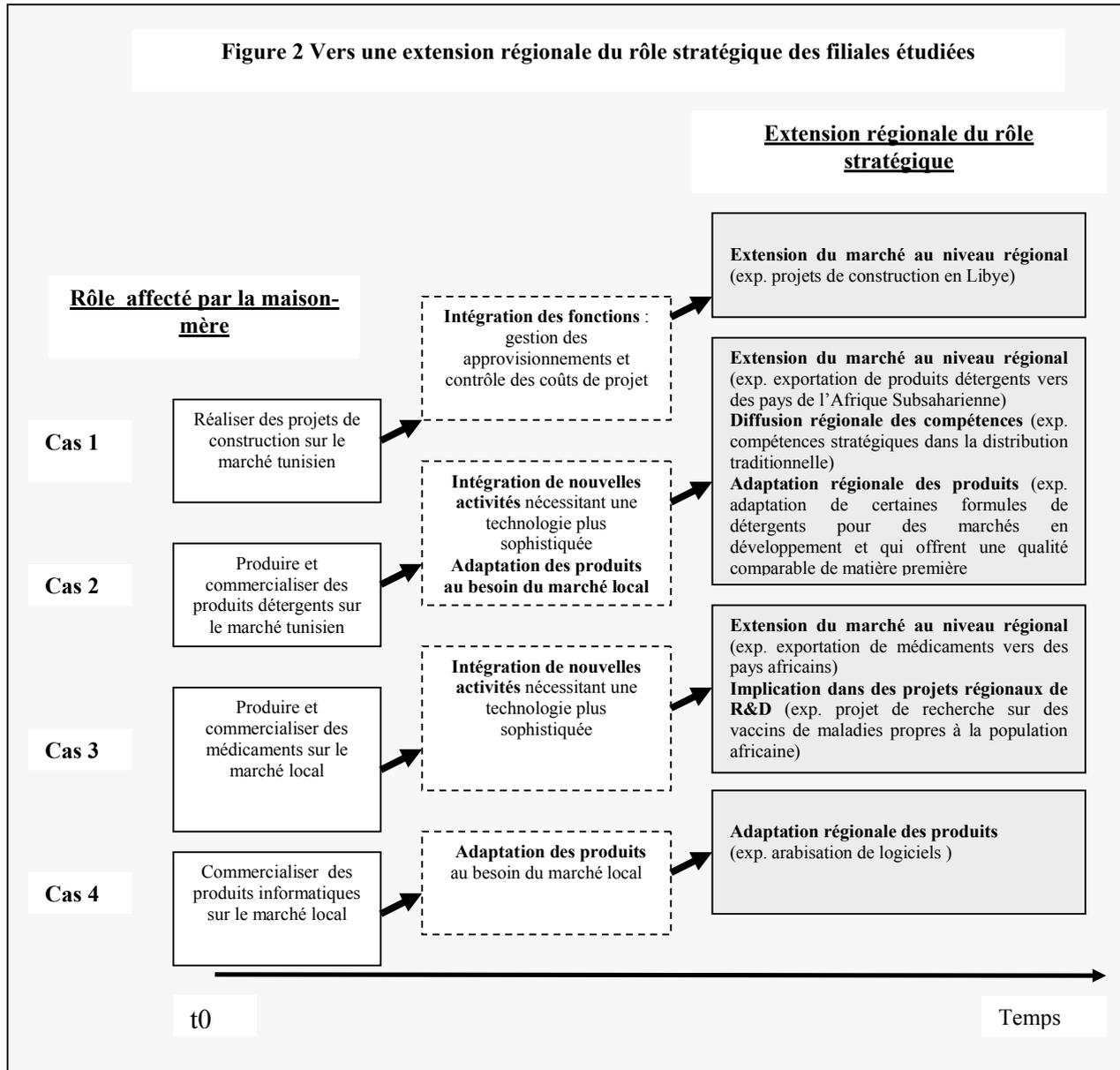
4. EXTENSION TERRITORIALE DU RÔLE STRATÉGIQUE DES FILIALES

L'extension du rôle affecté à la filiale s'inscrit en continuité du processus de multinationalisation, en ce qu'elle représente des niveaux plus avancés d'affectation des ressources par la maison-mère sur le marché étranger. En d'autres termes, cette extension commence là où le processus d'internationalisation classique prend fin, c'est-à-dire la première incidence sur l'affectation du rôle initial de cette filiale par la maison- mère. Le modèle de développement emprunté par les filiales étudiées a débouché sur une extension régionale des responsabilités stratégiques qui leurs sont affectées au début de leurs mandats. Selon les filiales, cette extension prend plusieurs formes (*la figure 2 résume les stratégies de développement empruntées par les quatre filiales*) : 1. Extension de marché au niveau régional 2. Adaptation régionale des produits / procédures de la multinationale 3. Diffusion régionale des compétences stratégiques 4. Implication dans des projets régionaux de R&D.

Dans le cas 1, l'extension des responsabilités stratégiques a mené à une plus grande autonomie par l'intégration de nouvelles fonctions managériales. Selon notre répondant : «... nous avons réussi à décentraliser deux aspects fondamentaux de la gestion de notre filiale : la gestion des approvisionnements importés de l'Europe et le contrôle des coûts de projets. Ce sont deux fonctions traditionnellement centralisées depuis la division « *engeneering and design* » localisée au Canada... ». En plus de cette plus grande autonomie opérationnelle, la filiale 1 a réussi à élargir l'ampleur territoriale de son rôle en prospectant et réalisant des projets de construction sur le marché libyen.

Pour la filiale 2, l'extension des responsabilités stratégiques a conduit à l'intégration de nouvelles activités de production. Selon notre répondant « *au début, nous faisons uniquement des produits basiques avec seulement quelques variantes. Le reste des produits commercialisés sur le marché était fabriqués en Europe. Par la suite, nous avons commencé à fabriquer nous-mêmes des produits plus élaborés et nécessitant une technologie un peu plus sophistiquée* ». La filiale a réussi également à décentraliser depuis la maison- mère sa propre cellule de recherche appliquée chargée d'adapter les produits du groupe au marché local. « *..dans le domaine des détergents, nous avons un retard de 20 ans par rapport aux pays industrialisés. L'adaptation des produits commercialisés sur les marchés européens est souvent nécessaire...* ». L'extension territoriale du rôle affecté à cette filiale s'est faite graduellement. Au départ, il était seulement question de diffuser des compétences susceptibles d'être profitable à d'autres filiales de la région Afrique Moyen Orient. À titre d'exemple, cette filiale a réussi à développer des compétences spécifiques à la distribution traditionnelle (petits détaillants et ménages à faible revenu), répandus dans les PED et très peu connus par la maison- mère et les filiales dans les pays développés qui recourent davantage aux méthodes de distribution moderne. Cette même filiale a joué également un rôle actif dans l'adaptation des produits et procédures dans d'autres filiales du groupe récemment implantées dans la région. Selon notre répondant : « *... avant, la filiale française du groupe se chargeait de l'adaptation des procédures et produits dans les filiales nouvellement installées dans la région. Beaucoup d'erreurs se faisaient. Le fait qu'on soit la première filiale du groupe dans la région, cela nous donne une plus grande facilité de compréhension du milieu et on se sent plus proche que les français du consommateur africain. Nous avons contribué à l'adaptation des procédures de travail et des produits pour les filiales du groupe en Libye et en Algérie. L'un de nos anciens chef de production a même été affecté pour cette raison dans la filiale du groupe en Algérie ...*». Enfin, la filiale 2 a réussi à élargir son mandat régional en prospectant et desservant de nouveaux marchés en Afrique subsaharienne. Pour ces pays, la filiale a réussi à développer un rôle de plateforme de distribution des produits fabriqués par elle-même ou encore importés des autres filiales européennes.

Figure 2 Vers une extension régionale du rôle stratégique des filiales étudiées



La filiale 3 dans le domaine pharmaceutique a réussi à son tour à intégrer de nouvelles activités de production à technologie plus sophistiquée. Cette intégration a nécessité bien évidemment une modernisation du parc de production, de même que des transferts plus généreux de ressources et de compétences technologiques de la part de la maison- mère. L'examen de l'axe de développement de cette filiale montre également une extension territoriale de son rôle. Comme pour la filiale précédente, elle a réussi à exporter ses produits vers d'autres pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne avec lesquels la Tunisie s'était liée par des accords commerciaux. Cette même filiale a enfin réussi à renforcer son importance stratégique au sein de la multinationale en s'impliquant dans des projets de recherche sur des vaccins de maladies répandues en Afrique du Nord.

La filiale 4, en dépit d'un simple rôle de représentation à la base, a réussi à son tour à mieux cerner le fonctionnement du marché tunisien et à proposer des adaptations aux produits logiciels importés des autres filiales européennes. À titre d'exemple, cette filiale a été désignée pour adapter un produit conçu par la filiale française du groupe, il s'agit d'un logiciel de gestion des ressources humaines. Elle a également été désignée pour réaliser des projets d'arabisation de certains logiciels. Ces mêmes adaptations ont pu également être profitables à d'autres filiales du groupe dans la région Afrique, Moyen Orient (Maroc, Égypte, etc).

Dans les cas étudiés, aucune maison - mère n'a initié l'extension territoriale du rôle affecté à sa filiale. Selon nos répondants, plusieurs enjeux semblent expliquer une telle réaction des maisons - mères (voir figure 3). D'abord, dans la plupart des filiales de notre étude, la maison - mère n'avait aucune expérience du marché local, voir parfois même régional. Ces marchés étaient souvent considérés comme étant problématiques en raison des différences culturelles et institutionnelles. Certains managers locaux ressentaient même une hésitation de la maison- mère à s'engager à fond dans le transfert des ressources financières et des compétences technologiques. Les décideurs dans la maison – mère n'étaient pas toujours prédisposés à tolérer les niveaux de décentralisation et de réaffectation des ressources indispensables au développement de la filiale. Selon l'un de nos répondants : « ...L'introduction d'un médicament dans un autre marché peut coûter cher pour le groupe : mise en place d'une représentation, recrutement de délégués médicaux, marketing etc... ». D'autres maisons - mères semblent quasiment effrayées à l'idée que

leurs intérêts soient compromis par le développement de certaines de leurs filiales. Selon nos répondants, la maison-mère craignait les comportements opportunistes de certains managers locaux et la perte de contrôle sur la filiale. L'extension territoriale du rôle de la filiale lui procure parfois une position de force et nécessite une plus grande flexibilité et autonomisation des gestionnaires locaux. Cela peut déranger la maison-mère qui veut garder le contrôle afin de s'assurer d'une continuelle congruence entre ses objectifs et ceux de ses filiales. Notons enfin, que certains répondants ressentaient une sous-estimation de la maison-mère de leurs capacités à assurer des mandats plus larges. Ainsi, même si la maison - mère accepte de transférer des compétences technologiques et managériales, il semble encore difficile pour elle de conclure à une extension territoriale du rôle de la filiale.

5. LES DÉTERMINANTS DE L'EXTENSION TERRITORIALE DU RÔLE

Deux cas de figures apparaissent de l'analyse des filiales étudiées : l'extension territoriale du rôle stratégique est favorisé par des facteurs propres à l'environnement local (déterminants exogènes) ou encore est la conséquence d'un effort de négociation des managers locaux (déterminants endogènes) (voir figure 3).

5.1. LES DÉTERMINANTS EXOGÈNES

L'extension territoriale du rôle stratégique de la filiale peut être dicté par l'environnement. C'est notamment le cas de la filiale 1 dont le développement est freiné par **une saturation du marché local**. Les dirigeants de la filiale se sont rendus compte après quelques années du démarrage que le rôle purement local affecté par la maison - mère n'était plus suffisant pour survivre. Les projets de construction de grande envergure qui sont financés par des organismes de développement du pays d'origine de la multinationale (construction de barrages, d'aéroports, d'autoroutes, etc.) se font de plus en plus rares. Se convertir dans l'exécution de petits projets de construction était un choix risqué que ne voulait pas prendre la filiale à cause de la concurrence agressive des entreprises européennes déjà présentes sur le marché. En ce faisant, la filiale ne serait plus en mesure d'exploiter les avantages compétitifs de son groupe spécialisé dans les grands projets de construction (surtout la puissance financière et le leadership technologique de la multinationale

canadienne). Desservir de nouveaux marchés de la région africaine était surtout une tentative de reconversion pour justifier à la maison- mère le maintien de cette filiale en dépit d'un marché local limité. Cela pouvait offrir par la même occasion de nouvelles opportunités de croissance en terme de chiffres d'affaires. Pour cette même raison, d'autres filiales qui n'utilisent pas la totalité de leur capacité de production (cas 2 et cas 3), se sont tournées vers l'exportation sur des marchés régionaux non encore explorés et exploités par leurs multinationales. Des produits sont ainsi fabriqués exclusivement pour les besoins du marché régional. Dans leur ligne de mire, ces filiales visent d'abord, à exporter vers le marché régional des pays maghrébins du Maroc jusqu'en Libye (ce qui représente à terme un potentiel de 250 millions de consommateurs), et au-delà, vers l'Afrique de l'Ouest et le Proche Orient.

L'extension territoriale du rôle affecté à certaines filiales est aussi favorisée **par une volonté politique** du gouvernement d'accueil de développer l'exportation qu'il considère garant du développement sectoriel. Cette volonté est concrétisée par des **accords préférentiels** du gouvernement avec des pays de la région. L'exportation, une étape plus avancée du développement de ces filiales, s'inscrit à ce titre, dans une logique de régionalisation et de libre-échange. Selon l'un de nos répondants « *...Dans la stratégie d'avenir du secteur, l'exportation constitue l'un des vecteurs de sa promotion, notamment au niveau des pays du Maghreb, d'autant plus que les choix politiques du pays sont nettement favorables à l'intégration régionale de son économie..* ». Pour la filiale 3, **la promotion institutionnelle des exportations** dans l'industrie pharmaceutique vise à trouver un équilibre entre, d'une part, une volonté politique de maîtriser les coûts des médicaments sur un marché limité (10 millions de consommateurs), permettant un accès à la santé à des coûts accessibles, et, d'autre part, la volonté d'assurer le développement d'une industrie innovatrice (recherche et développement). Selon notre répondant : « *un ensemble de mesures d'encouragement ont été prises tant sur le plan des investissements — notamment étrangers— que celui des avantages fiscaux. En plus, cela s'est accompagné d'une mise en place de textes législatifs et réglementaires régissant l'activité dans son ensemble...* ».

Notons enfin que pour au moins deux sur quatre des filiales étudiées (cas 2 et cas 4), l'extension territoriale du rôle stratégique vise à exploiter des **similitudes culturelles dans les habitudes de**

consommation des pays de la région. Même les produits globaux nécessitent souvent une certaine adaptation qui peut coûter chère à la multinationale. Pour certains produits, la différenciation régionale permet à la multinationale de minimiser ses coûts d'adaptation. Des économies d'échelle et d'ampleur sont ainsi réalisées grâce à une standardisation des produits sur les marchés régionaux caractérisés par une similitude au niveau de la demande. Les deux filiales ont ainsi réussi à obtenir la responsabilité d'adapter les produits et procédures de travail de la multinationale dans plusieurs filiales de la région en offrant leur expertise technique et marketing. Cette responsabilité était auparavant centralisée au niveau de la filiale française du groupe qui s'en est peu à peu déchargée au profit des filiales tunisiennes. La perception de la distance culturelle explique souvent l'hésitation, voire le scepticisme de la maison-mère à l'idée de promouvoir l'autonomie de certaines filiales. Plus cette distance est jugée importante, plus elle a tendance à exercer un contrôle organisationnel et managérial sur le personnel local. Plus cette distance est élevée, plus les décideurs perçoivent les différences au niveau des valeurs et des comportements au travail comme un obstacle à la réalisation des objectifs organisationnels (Hodgetts et Luthans, 1994; Mayrhofer et al, 1996). Toutefois, les similitudes culturelles et managériales au niveau régional semblent davantage un atout qu'un obstacle pour la filiale afin de se procurer un rôle plus stratégique au niveau régional.

5.2. LES DÉTERMINANTS ENDOGÈNES

Notre étude révèle que l'extension territoriale du rôle des filiales n'est pas seulement induite par des déterminants exogènes mais aussi par des déterminants propres à leurs caractéristiques organisationnelles. Les filiales qui manifestent le désir d'accroître leurs responsabilités internationales veulent affirmer leur importance stratégique au sein d'un réseau régional à défaut de pouvoir l'être pour l'ensemble du réseau mondial. Le plus souvent, les managers locaux doivent alors convaincre les décideurs de la multinationale de leur capacité à assurer un rôle plus large et ce, en déployant parfois des manœuvres stratégiques.

Pour au moins trois des filiales sur quatre, l'extension régionale du rôle stratégique semble facilitée par des interactions constantes des managers locaux avec ceux des autres filiales concernées. Ces interactions véhiculent les **échanges informels** de connaissances stratégiques

développées sur les marchés desservis par ces filiales et rendent possible le processus de transfert des compétences. Selon l'un des répondants : «... *les échanges facilitent l'apprentissage à partir des expériences des gens qui assurent les mêmes fonctions (production, marketing, gestion de ressources humaines, etc) sur des marchés qui ressemblent beaucoup au nôtre.. Mais c'est aussi l'occasion pour nous de diffuser nos idées innovatrices et nos propres solutions à des problèmes similaires...* ». Un autre répondant semble insister sur l'importance des affinités culturelles dans les échanges : « *...il est clair que je ne peux pas me permettre d'appeler n'importe qui pour avoir l'information. J'appelle surtout des managers dans les filiales de la zone régionale...nous avons des affinités culturelles...nous assistons régulièrement à des séminaires, Workshop, etc. ensemble ...Nous nous connaissons par nos prénoms...* ». Outre les échanges informels, l'interaction semble facilitée également par **une structure par région** du groupe de la multinationale. Les filiales implantées dans la région «Afrique, Moyen Orient » sont liées par une même cellule de coordination. Selon l'un des répondants : « *le coordinateur régional visite régulièrement les filiales et profite de son passage pour passer l'information d'une filiale à l'autre..* ». Dans ces mêmes filiales, le recours **au benchmarking régional** semble un autre moyen pour renforcer la compétition et la course au leadership régional. Le benchmarking est utilisé sur la base des indicateurs de performance (qualité, système d'information, production, chiffre d'affaires, etc). L'excellence d'une filiale dans certaines activités et les moyens employés pour y parvenir sont répercutés sur les autres filiales de la région. Cette filiale peut ainsi se faire attribuer un mandat régional pour diffuser des compétences spécifiques. Notons enfin que pour toutes les filiales, l'importance du rôle joué par **les nouvelles technologies d'information** dans les interactions semble fondamentale. Ces outils introduisent une nouvelle temporalité dans les communications à distance et favorise la collaboration et les échanges.

L'extension territoriale du rôle de la filiale peut être le résultat d'un processus incrémentiel d'apprentissage dans le temps. Les connaissances qui proviennent de la maison - mère ou de l'environnement nécessitent un niveau de décodage pour rencontrer les besoins de l'organisation, ce processus est qualifié par Cohen et Levinthal (1990) de capacité d'absorption/adaptation. **Les connaissances qui proviennent de la maison- mère** peuvent porter sur des fonctions stratégiques. L'un de nos répondants dans la filiale 2 nous apprend que : « *les interventions de réparation des machines de production se faisaient systématiquement depuis la maison – mère.*

Avec le temps, nos responsables de la maintenance avaient prouvé qu'ils étaient capables de le faire. Aujourd'hui, ils sont même sollicités pour des interventions de réparation en urgence dans une filiale nouvellement implantée en Algérie... ». Ainsi, la maison - mère consciente de telles capacités au sein de sa filiale aurait accepté de se décharger de certaines fonctions ou encore de délocaliser certaines activités au profit de sa filiale. La capacité d'absorption devient un important indicateur pour la maison - mère et un important facteur de négociation pour la filiale sur les possibilités d'extension territoriale de ses responsabilités. La capacité d'absorption des **connaissances stratégiques de l'environnement** semble une autre raison pouvant justifier l'extension territoriale du rôle d'adaptation des produits/procédures de la multinationale (cas 2 et cas 4). Les filiales collaborent avec des fournisseurs pour exécuter leurs processus de production. De même, elles commercialisent leurs produits à des clients et développent des compétences en concurrençant dans un marché local. Véhiculer des flux de produits et de connaissances provenant de l'environnement local (clients, instances gouvernementales, fournisseurs, etc.) nécessite des moyens organisationnels appropriés. La maison-mère est bien souvent consciente du rôle de ses filiales dans l'adaptation des produits offerts sur les marchés locaux. Pourtant, l'extension territoriale du rôle d'adaptateur n'est souvent approuvée que lorsqu'elle juge que sa filiale est réellement capable d'absorber les connaissances de l'environnement externe nécessaires à l'adaptation des produits aux besoins du marché. Les managers des filiales doivent constamment prouver qu'ils disposent d'une structure et d'une stratégie de communication externe efficace. L'extension territoriale des responsabilités ainsi approuvée se fait par l'adaptation au marché régional de nouvelles gammes de produits/activités puisées dans les bases de données de la multinationale.

L'extension territoriale du rôle des filiales semble enfin induite par **une volonté de leadership régional** de la part des dirigeants locaux. La responsabilité régionale est ainsi accordée aux filiales qui la « méritent ». Les filiales qui réussissent à adapter un produit à l'échelle régionale sont celles qui ont prouvé à la maison-mère qu'elles étaient capables de le faire de manière efficiente et efficace. La filiale 1 a réussi à convaincre la maison-mère de ne pas créer une filiale en Libye et de mettre en place une structure de projet gérée à partir de la filiale tunisienne. La volonté de leadership régional se concrétise dans certaines filiales par un comportement stratégique agressif. Ces filiales tentent de consolider leur importance stratégique et leur

crédibilité au sein de la multinationale au lieu de se contenter de répondre passivement aux instructions de la maison-mère. **La personnalité et les habiletés en négociation** du dirigeant de la filiale expliquent souvent cette volonté de leadership régional. Certains propos relevés dans nos entrevues avec les dirigeants locaux illustrent l'importance de ces deux variables « *...l'expérience a donné ses fruits, il fallait convaincre la maison - mère qu'on pouvait le faire pas seulement pour notre filiale mais aussi pour d'autres filiales de la région..* » « *...il fallait montrer qu'on était capable de le faire mieux et que ça coûterait moins cher pour le groupe..* » « *...on présente nos arguments et on les défend..* » « *..le fait qu'on soit la première filiale du groupe dans la région nous incite à mettre notre expérience et notre connaissance du milieu au profit des nouvelles filiales implantées dans la région...* » « *...J'ai dû me battre personnellement pour décentraliser certaines responsabilités que j'estime qu'on soit capable d'assurer...*»

CONCLUSION

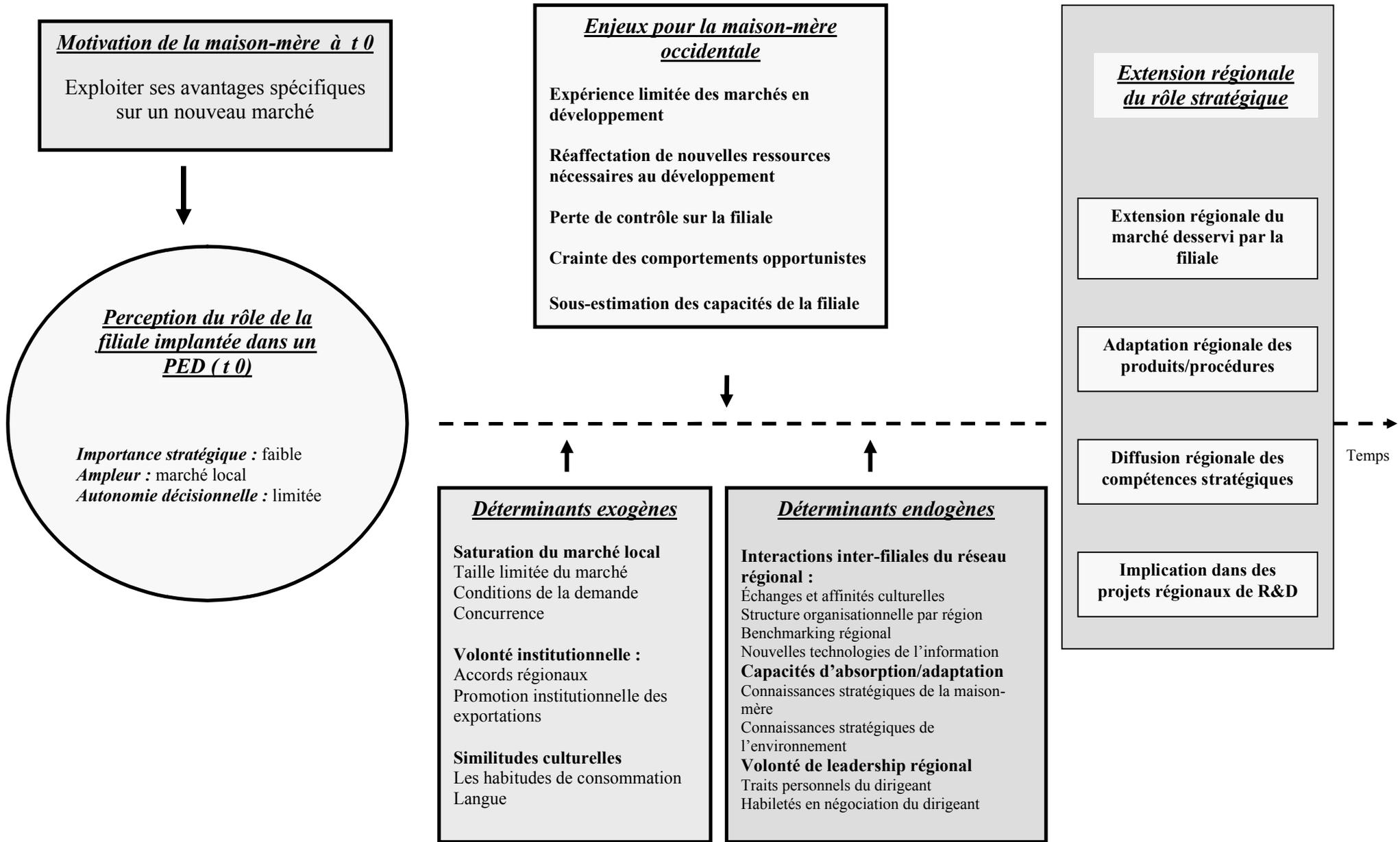
Cet article présente un modèle de développement propre aux filiales implantées dans les PED. L'extension régionale du rôle assigné à ces filiales semble un moyen efficace pour consolider leur importance stratégique au sein de leurs multinationales. Au-delà de l'autonomie, ces filiales cherchent souvent une volonté d'accumulation des ressources nécessaires au développement et à l'innovation. Pour toutes ces filiales, le développement n'est pas entrepris activement à travers des mesures prises par la maison-mère. La reconsidération du rôle de la filiale est dictée par l'environnement local et négociée par la filiale elle-même. Ces constats confirment que la filiale ne peut pas être considérée comme une unité passive et assujettie aux motivations de la maison-mère à son égard. À ce sujet, Paterson et Brock (2002) remarquent que dans la littérature, très peu d'intérêt a été accordé aux questions associées aux résistances des filiales. Ces résistances sont considérées comme une menace aux yeux des décideurs de la maison-mère. Cette question a été également soulevée par Buckley et al. (1999) qui ont conclu que le développement des compétences dans les filiales est avant tout un processus de négociation.

La trajectoire de développement empruntée par les filiales de notre étude conduit à une extension territoriale des responsabilités régionales. Aucune filiale n'a réussi à obtenir un mandat de responsabilité globale au sein de la multinationale. Dans la littérature, la régionalisation est

surtout un phénomène macroéconomique qui résulte de l'engagement croissant des pays dans des accords sélectifs entre voisins ou alliés (Rugman et Verbeke, 2005). Sur un plan institutionnel, les régulations gouvernementales et les différences culturelles divisent le monde en régions. Notre étude révèle une volonté de « régionalisation organisationnelle » des filiales désireuses d'exploiter leurs avantages spécifiques sur des marchés presque similaires à défaut de pouvoir le faire sur un marché mondial. Les similitudes régionales (géographiques, institutionnelles, linguistiques ou culturelles) sur ces marchés semblent favoriser l'extension des responsabilités internationales de ces filiales. À la différence de Bartlett et Ghoshal (2000) ainsi que Prahalad et Doz (1987), notre modèle de développement des filiales dans les PED introduit explicitement une dimension régionale. Ce modèle aspire à tenir compte d'une nouvelle réalité selon laquelle les avantages spécifiques de la filiale implantée dans un PED peuvent être exploités sur une échelle régionale. Récemment, plusieurs recherches ont confirmé que même les multinationales les plus globales sont appelées à gérer leurs activités à l'intérieur des regroupements régionaux plutôt que sur un marché mondial homogène et unique (Rugman et Moore, 2001; Rugman et Hodgetts, 2001; Rugman et Verbeke, 2002; Rugman et Verbeke, 2005). Certains auteurs ont montré que l'organisation régionale des filiales permet de réduire les coûts de contrôle et renforce la capacité d'exécution et d'absorption des gestionnaires locaux (Li, 2005; Rugman et Verbeke, 2005; Enright, 2005). Notre étude a permis de constater que les filiales peuvent élargir leurs responsabilités au niveau régional (de R&D, de production, de management ou encore dans certaines fonctions clés). Elles peuvent également participer au développement des capacités dans les autres filiales de la région pour ainsi mieux affirmer leur importance stratégique au sein de la multinationale.

Pour conclure, il importe de signaler que l'approche exploratoire et qualitative utilisée ne nous permet pas de généraliser nos résultats. Les cas analysés correspondent à des filiales occidentales implantées en Tunisie dans le but d'exploiter le marché local. Dans ce pays, il existe également d'autres types de filiales dont la trajectoire de développement ne correspond pas au modèle induit par la présente étude. Il s'agit notamment des filiales totalement exportatrices dont l'IDE est motivé par l'exploitation de ressources naturelles (pétrole, gaz, et.) ou par la délocalisation des activités de production fortement consommatrices de main d'œuvre. Ce genre d'IDE est également très répandu dans les PED.

Figure 3 : Extension régionale du rôle stratégique de la filiale : les facteurs déterminants



RÉFÉRENCES

- Andersson, U. and Forsgren, M. (2000). "In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations". *Management International Review*. 40 (4) : 329-350.
- Antonelli, C. (1991). *La diffusion des télécommunications de pointe dans les pays en développement*. Paris : Centre de Développement de l'OCDE.
- Bartlett, C.A and Ghoshal, S. (1986). "Tap Your Subsidiaries for Global Reach". *Harvard Business Review*. 64 (6): 87-93.
- Bartlett, C.A and Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management*. USA: McGraw-Hill.
- Birkinshaw, J. and Morrison, A.J. (1995). "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of international corporations". *Journal of International Business Studies*. 26 (4) : 729-754.
- Birkinshaw J. (1996). « Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes », *Document de travail N°9*, Industrie Canada.
- Birkinshaw J. (1998). "Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies". *Academy of Management Review*. 23 (4) : 773-795.
- Birkinshaw, J. and Hood, N. (1997). "An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland". *Management International Review*. 37 (4) : 339-364.
- Birkinshaw, J. and Hood N. (1998), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London: McMillan.
- Brock, D. M. (2000). "Review of Multinational corporate evolution and subsidiary development", *Academy of Management Review*. 24(1): 259–261.
- Buckley, P. J., Carter, and Martin, J. (1999). "Managing cross-border complementary knowledge". *International Studies of Management & Organization*, 29(1) : 80–104.
- Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, V(28) : 223-244.
- Chang, S-J. and Rosenzweig, P.M. (1995). A Process Model of MNC Evolution: the case of Sony Corporation in the United States, *Working Paper 95-9*: Carnegie Bosh Institute for Applied Studies in International Management.
- Cohen W.M et Levinthal D.A. (1990). « Absorbative Capacity: A New Perspective on learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly*. 35 (1) : 128-152.



- D’Cruz, J.R. (1986). “Strategic management of subsidiaries”. In Etemad, H. and Dulude, L.S. *Managing the multinational subsidiary*. London: Croom Helm.
- Delapierre M., Moati P. et Mouhoud E-M (2000). *Connaissance et Mondialisation*, Paris : Economica.
- De Meyer, A. (1991). “Tech Talk: How Managers are Stimulating Global R&D Communication”, *Sloan Management Review*. 32 (3) : 49-58.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche Qualitative : Guide Pratique*. Montréal : McGraw Hill.
- Dunning, J.H. (1981). *International Production and The Multinational Enterprise*. London: Allen and Unwin.
- Dunning, J.H. (1993). *Multinationals Enterprises and the Global Economy*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Enright, M. J. (2005). “The Roles of Regional Management Centers” *Management International Review*. Vol 45, n. 1, p 83-103.
- Etemad, H. and Dulude, L.S. (1986), *Managing the multinational subsidiary*. London: Croom Helm.
- Forsgren M.; Pedersen T. and Foss N. J. (1998), Accounting for the Strength of MNC Subsidiaries: The Case of Foreign Owned firms in Denmark, *International Business Review*. (8): 181-196.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C. (1988). “Creation, Adaption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Enterprises”. *Journal of International Business Studies*. 9 (3): 365-388.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989). “Internal differentiation within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, 10 (4): 323-337.
- Grant, R.M. (1996). “Toward A knowledge-Based Theory of The Firm”. *Strategic Management Journal*. 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Gupta, A.K and Govindarajan, V. (1991). “Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations”. *Academy of Management review*. 16 (4): 768-792.
- Hedlund, G. (1986). “The hypermodern MNC – A Heterarchy?”. *Human Resource Management*. 25 (1): 239-257.
- Hodgetts, R.M. and Luthans, F. (1994), *International management*, USA: Mc Graw-Hill Inc.
- Hood, N. and Young, S. (1994). “Designing developmental after-care programs for inward investors in the European community”. *Transnational Corporations*, 3(2): 45–72.
- Hood, N. and Taggart, J. H. (1999). “Subsidiary development in German and Japanese manufacturing subsidiaries in the British Isles”. *Regional Studies*. 33(6), 513–528.

- Jarillo, J-C. and Martinez, J.I. (1990). Different Roles for Subsidiaries: the case of multinational corporations. *Strategic Management Journal*. 11(7) : 501-512.
- Kogut B. and Zander U. (2003) “ Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation ». *Journal of International Business Studies*. 34 (6) : 516-529.
- Li, L. (2005). “Is Regional Strategy more effective than global strategy in the US service industries” *Management International Review*. Vol 45, n. 1, p 37-58.
- London T. and Hart S.L. (2004). “Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model”. *Journal of International Business Studies*. 35(5) : 350-370.
- Luthans, F.; Marsnik, P.A and Luthans, K.W. (1997). “A contingency Matrix approach to IHRM”. *Human Resource Management*. 36(2): 183-199.
- Malnight, T.W (1996). “The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective”. *Journal of International Business Studies*. 27 (1): 43-52.
- Mayrhofer, W. and Brewster, C., (1996) “In Praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European Multinationals”, *International Executive*, 38 (Nov/Dec) : 749-778.
- Meyer K. (2004). “Perspectives on multinational enterprises in emerging economies”. *Journal of International Business Studies*. 35 (4) : 259-276.
- Nobel R. and Birkinshaw J. (1998), “Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations”, *Strategic Management Journal*, 19 (5): 479-496.
- Paterson S.L. and Brock D.M. (2002). “The Development of Subsidiary-Management Research: review and theoretical analysis”. *International Business Review*, 11 (2): 139-163.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. New York: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y.L (1981). “An approach to strategic control in MNCs”. *Sloan Management Review*, 22 (4): 67-78.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y.L (1987). *The Multinational Mission*. New York: The free press.
- Ramamurti, R. (2004). « Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda », *Journal of international business studies*, 35 (4) : 277-283.
- Rosenzweig P and Singh J. (1991). “Organisational Environments and the Multinational Enterprise”, *Academy of Management Review*, 16(2): 340-361.
- Rosenzweig, P.M. and Nohria N. (1994). “Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations”. *Journal of International Business Studies*. 25 (2): 229-252.
- Roth, K. and Morrison, A.J. (1992). “Implementing Global Strategy: characteristics of global subsidiary mandates”, *Journal of International Business studies*. 23 (4): 715-736.



Rugman, A.M. and Hodgetts, R. (2001). "The End of Global Strategy". *European Management Journal*. 19 (4): 333-343.

Rugman, A. M and Moore, K. (2001), *The Myths of Globalization*, Ivey Business Journal, 66 (1): 64-68.

Rugman A.M and Verbeke A. (2004). " a perspective on regional and global strategies of multinational enterprises". *Journal of international Business Studies*. 35 (1) : 3-18.

Rugman, A. M.; Verbeke, A. (2005). "Towards a theory of Regional Multinationals : A Transaction Cost Economics Approach". *Management International Review*. Vol 5 N. 1, p 5-17.

Teece, D. I.; Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18: 509-534.

White, R.A. and Poynter, T. A. (1984). "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*. (Summer) : 59-69.

Williams, D. (1998). "The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: some empirical evidence". *European Business Review*. 98 (5): 282-286.

Yin R. (1994). *Case study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.