

QUEL EST LE RÔLE DU SIÈGE DANS LES FIRMES MULTINATIONALES ?

Hanane Beddi

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2011/3 - n° 212
pages 77 à 92

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-3-page-77.htm>

Pour citer cet article :

Beddi Hanane, « Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales ? »,
Revue française de gestion, 2011/3 n° 212, p. 77-92.

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

HANANE BEDDI

École de Management de Normandie



Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales?

Le rôle du siège dans les firmes multinationales (FMN) est une question sous-évaluée dans les recherches sur les relations siège-filiales. Or, il s'agit d'un enjeu majeur compte tenu de l'évolution des FMN actuelles. Notre recherche questionne le rôle du siège à partir de l'étude de dix FMN françaises. Nous identifions alors trois types de rôles du siège: le siège interventionniste, le siège modérateur et le siège relais.

La question du rôle du siège dans les firmes multinationales (FMN) est peu traitée dans la littérature. Or, l'évolution des FMN, la complexité des relations siège-filiales en font un enjeu majeur. Il est même possible de contester l'existence du siège, comme le fait le président-directeur général d'une grande FMN française que nous avons rencontré : « Si vous arrivez à dire que le mieux ce serait de supprimer les sièges, vous aurez gagné. [...] L'organisation parfaite c'est quand il n'y aura plus de siège, c'est quand un groupe pourra fonctionner avec une personne ou deux au siège ». Selon ce responsable, la meilleure organisation résiderait dans l'absence du siège. Ce qui peut apparaître comme un cas extrême a toutefois le mérite de questionner le rôle du siège dans les organisations.

En se plaçant au niveau interne et en considérant la FMN dans son ensemble, notre recherche vise à nous interroger sur le rôle du siège, dans ses relations avec ses filiales¹. Cet enjeu est fort compte tenu de l'évolution des modélisations des FMN, d'une vision hiérarchique à une approche en réseau (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Harzing, 1999 ; Paterson et Brock, 2002). Comme le montrent les recherches sur les relations siège-filiales, les FMN sont devenues plus complexes et accordent une place plus grande aux filiales. C'est dans ce cadre que se sont développées les modélisations récentes, comme la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), l'hétérarchie (Hedlund, 1986) ou la metanationale (Doz *et al.*,

2001). La FMN y est alors conceptualisée comme un réseau différencié de filiales (Nohria et Ghoshal, 1997). De plus, les recherches se caractérisent par une évolution du niveau d'analyse, de la FMN dans son ensemble à la filiale (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Paterson et Brock, 2002), en s'intéressant à la place et au développement des filiales dans les groupes (comme Scott *et al.*, 2010). En revanche, la question du rôle du siège a été peu exploitée dans la littérature. Notre propos consiste par conséquent à nous interroger sur le « nouveau » rôle du siège dans le cadre des approches récentes des relations siège-filiales, en prenant la FMN dans son ensemble comme niveau d'analyse. Pour se faire, nous adoptons une démarche qualitative multisite, à travers l'étude de dix FMN françaises.

Après avoir précisé la place du rôle du siège dans la littérature sur les FMN et décrit la méthodologie employée, nous présentons puis discutons des résultats obtenus.

I – REVUE DE LA LITTÉRATURE AUTOUR DU RÔLE DU SIÈGE

Nous partons des recherches sur le rôle du centre pour en montrer les divergences par rapport à notre approche. Nous présentons ensuite les recherches sur les relations siège-filiales afin d'en dégager les éléments pertinents pour notre étude du rôle du siège.

1. Présentation et limites des recherches sur le rôle du centre

Les FMN peuvent avoir plusieurs activités et donc être des groupes multi-activités.

1. Notre recherche ne se focalise pas sur les autres rôles que peut tenir le siège en direction des organisations extérieures, ou vis-à-vis de ses actionnaires. Pour reprendre les propos de Prahalad et Doz (1987), « nous sommes principalement concernés par le rôle exécutif des *top managers* ; leur rôle et travail dans la gestion de la direction stratégique des différentes activités » (p. 9).

Cela a conduit à des investigations sur le rôle du centre dans ces groupes (Chandler, 1994; Markides, 2002). Les travaux de Goold et Campbell (1987) ont identifié trois styles de direction de groupe : planification stratégique, contrôle stratégique et contrôle financier. Cependant, ces travaux se fondent exclusivement sur l'influence du contrôle par le résultat et de la planification stratégique. Ils font donc abstraction des mécanismes informels qui peuvent lier le centre et les unités. De plus, ces approches portent uniquement sur les relations entre le centre et ses divisions organisées par domaines d'activités stratégiques. Notre recherche n'adopte pas cette perspective puisque nous nous intéressons au rôle du siège (pas uniquement du centre) dans les relations siège-filiales. Nous mettons alors plus l'accent sur la dimension géographique et moins sur le degré de diversification des groupes. Cette position nous pousse à étudier les filiales et non les domaines d'activités stratégiques, les firmes multinationales et non les groupes multi-activités. De plus, les recherches sur le rôle du centre considèrent les rôles prescrits, attendus. Elles fournissent une liste de ce que le centre devrait faire et cette liste peut être sans fin (Markides, 2002). C'est justement pour éviter d'avoir autant de rôles prescriptifs que de personnes interrogées que nous définissons le rôle comme le rôle réellement joué par le siège. En effet, en nous fondant sur les travaux de Katz et Kahn (1966), nous considérons que le rôle n'est pas observable directement et que le rôle du siège se construit dans le cadre de ses interactions avec les filiales². Ainsi, c'est l'étude des

relations siège-filiales qui nous permet d'identifier le rôle du siège.

2. Le rôle du siège : un enjeu important mais paradoxalement peu traité

Le rôle du siège : un sujet d'actualité

L'étude du siège tient une place réduite dans les nombreuses recherches récemment menées sur les relations siège-filiales (Barner-Rasmussen *et al.*, 2010). Jossierand (2001) note deux mutations dans les relations entre unité centrale et périphéries : un décloisonnement interne et une diminution de l'influence exercée par le centre. Ces évolutions mettent en évidence le développement de relations entre les filiales (en dehors du siège) et la différenciation interne (selon les filiales d'un même groupe). Elles conduisent également à s'interroger sur le « nouveau » rôle du siège du fait de la place croissante tenue par les filiales. Il s'agit de montrer que le rôle du siège est relativement clair dans les modèles « traditionnels » de relations siège-filiales mais qu'il reste méconnu dans le cadre des relations siège-filiales actuelles.

Le rôle du siège selon les différentes modélisations des relations siège-filiales

Trois modèles de relations siège-filiales

Différents chercheurs se sont intéressés à la modélisation des relations siège-filiales (Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Doz *et al.*, 2001 ; Hedlund, 1986 ; Heenan et Perlmutter, 1979 ; Malnight, 1996 ; Prahalad et Doz, 1987, etc.). Nous distinguons trois modèles selon leur positionnement par rapport à la perspective intégration globale/réactivité locale (Prahalad et Doz, 1987) qui prolonge

2. Il s'agit de se détacher des paradigmes fonctionnalistes (le rôle détient une fonction sociale, ce qui lui confère un caractère normatif) ou structurationniste (le rôle est une position sociale à l'intérieur d'une structure sociale donnée).

la dialectique intégration/différenciation (Lawrence et Lorsch, 1967). Selon ces auteurs, les FMN sont soumises à des pressions au niveau global – liées à l’homogénéisation des goûts des consommateurs et des structures de marché dans le monde – et à des pressions au niveau local – liées aux pressions des gouvernements des pays hôtes et à la nécessité d’adapter les produits aux demandes spécifiques de chaque pays. Les modèles centralisés regroupent le modèle ethnocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979)

et le modèle global (Bartlett et Ghoshal, 1991) avec une domination des forces d’intégration globale. *A contrario*, les modèles décentralisés intègrent le modèle polycentrique (Heenan et Perlmutter, 1979) et le modèle multinational (Bartlett et Ghoshal, 1991) et sont caractérisés par une forte réactivité locale. Enfin, les approches dites en réseau incluent la transnationale (Bartlett et Ghoshal, 1991), l’hétérarchie (Hedlund, 1986) et la metanationale (Doz *et al.*, 2001), qui se sont

Tableau 1 – Comparaison entre les différents modèles de relations siège-filiales

	Modèles centralisés	Modèles décentralisés	Modèles dits en réseau
Perspective intégration globale / réactivité locale	Domination de l’intégration globale	Domination de la réactivité locale	Forte intégration globale et forte réactivité locale
Orientation du marché (stratégie)	Stratégie décidée centralement, les filiales sont totalement dépendantes	Opérations internationales considérées comme des activités indépendantes	Stratégie intégrée mondialement avec des contributions différenciées par opérations dispersées
Configuration des ressources (où sont localisées les ressources ?)	Localisées au siège qui les transmet aux filiales	Décentralisées et autosuffisantes au niveau national	Ressources et capacités distribuées, spécialisées et interdépendantes
Organisation (comment les activités sont reliées ?)	Relations siège-filiales formelles	Relations siège-filiales informelles recouvert de contrôle financier	Processus complexe de coordination et coopération dans un environnement de prise de décision partagée.
Contributions principales	Entreprise globale / entreprise ethnocentrique forme M / hiérarchie	Entreprise multinationale Entreprise polycentrique	Transnationale / hétérarchie (forme N) / metanationale Entreprise géocentrique / entreprise régiocentrique

Source : construit et adapté à partir de Malnight (1996).

développées dans la continuité de l'entreprise géocentrique (Heenan et Perlmutter, 1979). Elles prennent simultanément en compte les forces globales d'intégration et les forces locales de réactivité. Le tableau 1 synthétise les différentes approches.

La dénomination d'approches en réseau (Almeida et Phene, 2004 ; Gnyawali *et al.*, 2009 ; Malnight, 1996 ; Nohria et Ghoshal, 1997) peut être critiquée. En effet, le réseau est un concept difficilement modélisable et qui n'apporte que peu d'éléments sur le mode de fonctionnement des organisations (Josserand, 2001). Plus qu'une simple coexistence de ces différents modèles, les auteurs parlent d'évolution des FMN vers les conceptualisations de l'entreprise transnationale ou hétérarchique (Brock et Birkinshaw, 2004). C'est justement dans le cadre de ces modélisations que la question du rôle du siège se pose.

Le rôle du siège selon les modèles de relations siège-filiales

Le rôle du siège ne pose pas de problème dans le cadre des modèles centralisés et décentralisés. En effet, le siège dans les modèles centralisés est prédominant. Il a alors pour rôle de concevoir au niveau central la stratégie du groupe et l'organisation des opérations et de fournir assistance et support aux filiales. Il maintient un contrôle rigoureux des opérations des filiales qui ne sont que de simples exécutants de la stratégie décidée au siège (Bartlett et Ghoshal, 1991). Au contraire, dans les modèles décentralisés, les filiales disposent d'une grande autonomie. Les liens avec le siège sont principalement financiers par injection de capital vers les unités et le versement de dividendes par ces dernières (Bartlett et Ghoshal, 1991). Les filiales ont peu de liens entre elles.

Le rôle du siège dans les modèles dits en réseau est plus complexe et varie selon les filiales. Les filiales constituent en effet des entités semi-autonomes au sein d'un système différencié (Bartlett et Ghoshal, 1991). Elles ne sont pas considérées comme des satellites ou des entités indépendantes mais comme des parts de l'organisation dans son ensemble. Elles sont tenues de mettre en œuvre les directives et politiques conçues au niveau central tout en conservant leur capacité d'adaptation et de réactivité aux besoins qu'elles détectent. La stratégie est alors décidée de manière conjointe entre le siège et les filiales. Le rôle du siège est ainsi bouleversé en raison de la dispersion des responsabilités et des compétences et de la nécessité de mettre en place un processus à la fois intégrateur et flexible. Des filiales différenciées impliquent une interdépendance mondiale et des liens variés entre les entités. Notre recherche porte sur l'étude du rôle du siège à partir des modélisations des relations siège-filiales que propose la littérature, ce qui nous amène à nous interroger sur la place de la filiale dans le groupe. Les modèles centralisés et décentralisés se caractérisent par une approche uniforme des filiales. Bartlett et Ghoshal (1991) parlent de l'hypothèse du « modèle de l'Onu » pour illustrer le traitement égalitaire des filiales. Les approches en réseau se fondent au contraire sur une différenciation interne. Cela conduit de nombreuses recherches à chercher à identifier les critères de différenciation (caractéristiques propres à la filiale ou à son environnement) et à proposer des typologies de filiales (Birkinshaw et Morrison, 1995 ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2006 ; Wang *et al.*, 2009). De plus, nous nous intéressons à la nature des relations siège-filiales en mobilisant les mécanismes de

coordination à l'œuvre dans les FMN. Ainsi, dans l'optique des travaux de Martinez et Jarillo (1991), Ouchi (1979), Mintzberg (1982) et Harzing (1999), nous identi-

fions quatre modes de coordination : par les personnes, bureaucratique (fondé sur les procédures et la formalisation), par les résultats, et par la socialisation et les

MÉTHODOLOGIE

Nous adoptons une démarche qualitative multisite à travers l'étude de dix FMN et la réalisation de 70 entretiens. Les entreprises étudiées sont des FMN françaises, cotées en Bourse, listées au CAC 40 au moment de l'échantillonnage. Il s'agit de France Télécom, Schneider Electric, Vinci Energies, Thales, Accor, Air Liquide, Eurovia et Publicis. Deux FMN ont souhaité conserver l'anonymat. Elles sont nommées Alpha et Oméga et agissent respectivement, dans les secteurs des cosmétiques et produits personnels, et ceux du bâtiment et des matériaux de construction.

La principale méthode de collecte des données retenue est la réalisation d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005), en vue de récolter des informations sur des thèmes préablement identifiés tout en laissant une grande liberté d'expression au répondant. Ces entretiens ont été réalisés auprès de responsables de siège et de filiales. Cela nous permet un double contrôle (Mezias *et al.*, 1999) en ne nous limitant pas à la vision du siège sur les filiales et ainsi d'arriver à une triangulation des données (Marschan-Piekkari *et al.*, 2004). Plus précisément, les responsables de siège rencontrés détiennent des responsabilités opérationnelles (division produit, d'activité, de processus, de zone géographique) ou fonctionnelles (finance, contrôle de gestion, stratégie, ressources humaines, système d'information). Les entretiens dans les filiales ont principalement porté sur les directeurs de filiales. Nous n'avons pas privilégié une zone géographique ou un pays dans le choix des filiales, même s'il y a une majorité de filiales localisées en Europe. Nous avons rencontré à la fois des expatriés (français ou d'une tierce nationalité) et des responsables locaux. Une même grille d'entretien a été utilisée pour tous les entretiens. Cette grille a porté sur la répartition des rôles entre le siège et les filiales, les mécanismes de coordination, le degré d'uniformité ou de diversité des relations selon les filiales et la place de la filiale dans le processus stratégique. Des facteurs de contexte sont apparus lors des entretiens en vue d'expliquer les choix réalisés. Des données secondaires externes et internes complètent le dispositif.

Les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Ils ont fait l'objet d'un codage et d'une analyse thématique avec l'aide du logiciel N*Vivo en suivant les règles de codage de la méthodologie de Miles et Huberman (2003) et Richards (2005). La grille de codage a été déterminée par la littérature puis enrichie par des thèmes provenant du terrain³. Nous avons alors réalisé une analyse à différents niveaux : par entretien, puis par cas de FMN et enfin intercas.

3. Un double codage a été réalisé en vue d'évaluer la fiabilité de la recherche (Miles et Huberman, 2003 ; Romelaer, 2005). Nous avons ainsi fourni six retranscriptions d'entretiens à d'autres chercheurs ainsi que la grille de codage sur laquelle chaque code était défini. Le codage s'est avéré fiable à 92 %.

réseaux (qui regroupe les mécanismes informels de coordination).

La littérature sur les FMN nous permet d'identifier trois modèles de relations siège-filiales. Le développement des approches en réseau conduit à s'interroger sur le rôle du siège, sujet peu traité dans les recherches. Nous abordons cette question en mobilisant la place de la filiale et les modes de coordination à l'œuvre dans les groupes.

Avant de présenter les résultats de notre étude empirique, nous décrivons la méthodologie mise en place.

II – ÉTUDE DU RÔLE DU SIÈGE DANS DIX FMN

Nous présentons tout d'abord les trois types de rôles du siège identifiés, puis les confrontons au cadre théorique mobilisé.

1. Trois types de rôles du siège

Les trois types de siège sont le siège interventionniste, le siège modérateur et le siège relais.

Le siège interventionniste

Le siège est très présent dans les FMN. Une forte centralisation prédomine avec des relations entre les filiales limitées. Les liens dans le groupe se font principalement dans le sens du siège vers les filiales. De plus, les filiales sont traitées de manière uniforme.

Quatre FMN ont développé ce type de rôle du siège : France Télécom, Eurovia, Alpha et Oméga. Ainsi, par exemple, Eurovia est caractérisé par une forte centralisation de la stratégie et une uniformité des relations siège-filiales qui peut s'expliquer par le secteur du groupe – secteur routier – et le fait que toutes les filiales ont la même activité.

« On a la culture d'un métier, la route, faire des travaux routiers. On s'aperçoit que c'est un métier où d'un pays à l'autre les gens sont les mêmes, la culture est la même [...] Parfois, on rachète des clients d'entreprises routières qui étaient des filiales de grands groupes qui faisaient autre chose. Le grand groupe ne les comprenait pas et on les rachète et là, on se comprend. » (responsable siège). Pour autant, le groupe n'a pas une politique d'expatriation développée. Des locaux sont à la tête des filiales car il s'agit d'une activité essentiellement locale, du fait de l'importance des relations avec les collectivités locales. La FMN a également mis en place un système de gestion commun, en particulier en ce qui concerne le suivi quotidien des dépenses des chantiers. L'idée est de mettre en place les mêmes indicateurs en vue de favoriser la comparaison entre unités. Au regard des données recueillies, il s'agit d'un outil structurant qui vise à uniformiser les pratiques, notamment en matière de gestion d'affaires. En ce sens, il concourt à une forte coordination par la socialisation, à travers la diffusion de valeurs. De plus, les connaissances circulent uniquement dans le sens siège-filiales, de la France vers l'international. Cela se comprend par l'histoire de la FMN et de l'expertise de la France dans le domaine routier.

Chez France Télécom, le siège joue également un rôle interventionniste à travers une coordination par les personnes. Celle-ci passe notamment par l'envoi d'expatriés dans un objectif de contrôle. Le siège doit également apporter de l'expertise aux filiales. C'est souvent le contrat passé avec le gouvernement local lors de l'acquisition de la filiale. Cette expertise est liée à l'image véhiculée par le groupe.

« Autour de France Télécom, il y a une image forte sur l'expertise, sur l'innovation, sur la compétence qui dépasse largement le cadre de la métropole. On est reconnu. » (responsable siège).

Ainsi, l'expertise se situe au siège (en France) et les filiales cherchent à en profiter. Ces relations se comprennent aussi car les filiales étudiées se situent dans les pays en développement. Il s'agit souvent de filiales dont le siège partage l'actionariat avec le gouvernement local. Au final, les relations siège-filiales oscillent entre une volonté de contrôle du siège et une recherche de connaissances des filiales. Les environnements institutionnels et culturels variés des pays hôtes permettent de comprendre les différences qui peuvent exister d'une filiale à l'autre. Toutefois, cette différenciation dans les relations est subie par le siège, ce dernier cherchant plutôt à gérer ses filiales de la même manière.

Oméga et Alpha se caractérisent également par un siège interventionniste. Cela se traduit par une centralisation de la stratégie pour les deux groupes et une coordination, soit par les personnes (Oméga), soit par la socialisation (Alpha). Dans ces deux cas, les filiales sont gérées de manière uniforme. Cependant, la circulation des connaissances, même dans le sens siège-filiales, reste limitée pour les deux FMN.

Le siège modérateur

Les relations dans les FMN se caractérisent par une absence d'intervention du siège. Le siège a établi une organisation où les filiales sont incitées à avoir des liens directs, sans passer par lui. Les relations dans le groupe sont alors multiples et s'opèrent dans tous les sens. Les FMN fonctionnent comme un réseau.

C'est le cas de deux FMN : Vinci Energies et Thales. Les deux groupes ont mis en place des organisations où le siège est amené à disparaître en laissant les filiales se gérer elles-mêmes. Pour Thales, cela passe par une structure matricielle très formalisée, en vue de favoriser les échanges entre les pays, les domaines d'activités stratégiques et les divisions. « Vous avez mise en commun et focalisation et la matrice gère le bazar. » (responsable opérationnel siège). Les filiales sont très différenciées par activités ce qui les rend interdépendantes. La stratégie peut être centralisée mais cette coordination bureaucratique permet d'effacer l'influence du siège. Ainsi, le siège a un rôle important au niveau du *design* organisationnel : « Et tout le rôle de la direction générale est de faire fonctionner la matrice. » (directeur de filiale). Les liens entre les unités se développent, notamment en matière de circulation des connaissances, qui peuvent émerger en tout point de l'entreprise.

Vinci Energies cherche également à mettre en place un réseau (appelé « maillage ») de façon à favoriser des liens entre les filiales. Le groupe s'appuie pour cela sur une coordination par la socialisation. Cela passe par un système d'information commun. Il s'agit d'un système de gestion qui permet la mise en place d'indicateurs de traitement d'affaires communs. Le but poursuivi est la création d'un langage commun et la diffusion de valeurs du groupe. Cet outil est vu comme « la philosophie du groupe » (responsable opérationnel siège).

« C'est une culture en termes de gestion, c'est une culture en termes d'approche économique. [...] On peut être perçu comme une secte ou comme étant dogmatique. On

a très peu de règles, par contre le peu de règles qui existent, on est intransigeant. 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. » (responsable opérationnel siège).

De plus, les filiales sont incitées à échanger entre elles directement, sans passer par le siège. Il s'agit de développer la confiance et de faciliter l'auto-contrôle. Le groupe a les mêmes relations avec toutes ses filiales du fait de ces valeurs partagées. L'effectif au siège est réduit.

Le siège relais

Le siège est au centre de l'organisation. Les groupes se caractérisent par de fortes relations siège-filiales et filiales-siège. Les liens entre les filiales passent toujours par le siège qui fait la navette entre elles. Quatre FMN ont développé ce type de rôle du siège : Schneider Electric, Publicis, Air Liquide et Accor.

Pour Schneider Electric, les liens entre les filiales sont favorisés mais en passant toujours par le siège. Il y a une action cruciale des responsables géographiques et des responsables fonctionnels centraux. La circulation des connaissances est développée et le siège fait la navette entre les différents lieux d'expertise (siège ou filiale). Le groupe mobilise la coordination par la socialisation à travers des politiques développées d'expatriation et de mobilité internationale. « Le rôle de l'expatrié [...] c'est d'aller porter la culture Schneider dans le pays. C'est le missionnaire. » (directeur de zone). Il s'agit de s'assurer une forte cohérence globale fondée sur les valeurs partagées. Les filiales sont gérées de manière uniforme.

Air Liquide a également un siège relais. Cela passe par une coordination bureaucratique en vue de formaliser le plus possible les *best practices*. Le siège est très important, notamment les responsables fonctionnels qui sollicitent fortement les filiales dans le cadre de nombreux programmes transversaux (par exemple de maîtrise de coûts ou d'amélioration de la qualité).

« On est sollicité par des gens avec lesquels on n'a aucun lien. On nous demande de participer à des projets qui n'ont pas de répercussions immédiates sur ce qu'on fait au jour le jour. [...] Votre équipe, elle peut parfois reporter fonctionnellement à des gens qui ne dépendent pas de vous, parfois vous êtes informé, parfois vous n'êtes pas informé, parfois vous connaissez le résultat, parfois vous ne connaissez pas le résultat. » (directeur de filiale).

Ces projets font l'objet d'un suivi spécifique ce qui donne lieu pour les filiales à des remontées récurrentes de *reporting* et une forte pression du siège. Les responsables fonctionnels basés au siège cherchent ainsi à réaliser un *benchmarking*, à identifier les bonnes pratiques et à les diffuser à l'ensemble du groupe. Les filiales peuvent avoir des activités différentes mais le siège aura des relations uniformes selon les filiales.

Au contraire, chez Accor et Publicis, le siège différencie ses relations selon les activités des filiales. Plus précisément, cette différenciation porte sur les clients globaux du groupe pour Publicis, et sur les marques des filiales (hôtels) pour Accor. Chez Publicis, il y a ainsi un rôle fort des responsables de marques globales (responsabilité basée au siège), qui sont chargés d'organiser les relations entre les filiales pour une même marque.

« Notre rôle est de superviser dans le monde entier les communications des

marques que nous gérons pour le groupe [client]; Il y a une personne [...] qui est chargée de défendre les intérêts du client partout dans le monde et d'être absolument certain que tout ce que nous développons est en cohérence parfaite avec les stratégies de communication, les stratégies marketing décidées par le client. » (patron de marque globale, siège).

Chez Accor, cette différenciation est associée à une forte coordination bureaucratique. « [Le plus important c'est] 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. Ce sont des figures imposées. J'assimile ça à une sorte de grammaire. Il y a un alphabet. » (directeur de filiale).

Ainsi, le siège relais reste au centre des dispositifs en organisant les relations dans le groupe. Le siège se compose d'un effectif important, composé à la fois de responsables fonctionnels, d'activité et/ou de zones géographiques. Les entités du groupe sont en lien mais en passant par le siège. Les FMN se caractérisent, soit par une différenciation des relations selon les filiales, soit par une uniformité intragroupe.

2. Influence des dimensions des relations siège-filiales sur le rôle du siège

Nous mettons maintenant en évidence les dimensions des relations siège-filiales qui influencent le choix du rôle du siège. Il est possible de lier ce dernier à trois éléments : la place de la filiale dans le groupe et les caractéristiques de la filiale, les modes de coordination à l'œuvre, et les facteurs liés à la FMN.

Tout d'abord, il est possible de différencier les trois types de rôles du siège identifiés selon la place tenue par la filiale. En effet,

pour un rôle du siège interventionniste, les filiales sont gérées de la même manière. On retrouve alors les approches centralisées, avec un fort contrôle du siège. Certes, il peut y avoir des différences selon les filiales, notamment le degré d'actionnariat et l'environnement institutionnel et culturel du pays hôte. C'est le cas de France Télécom du fait de la spécificité des filiales en développement que nous avons étudiées. Cette caractéristique induit des liens particuliers, notamment avec le gouvernement local, souvent actionnaire de la filiale. Cette situation s'explique par des raisons historiques, ces pays étant souvent d'anciennes colonies de la France. Néanmoins, ces différences sont subies par le groupe qui cherche à gérer de la même façon ses filiales. Pour les autres types de rôles du siège (relais et modérateur), les filiales peuvent avoir des relations différenciées ou uniformes. Les liens différenciés se comprennent du fait des activités diverses des filiales (en incluant les différences selon les clients globaux et les marques du groupe) : c'est le cas de Publicis, Accor et Thales. Les autres groupes (Schneider Electric, Vinci Energies, Air Liquide) ont des relations uniformes selon leurs filiales. Cela s'explique pour Schneider Electric et Vinci Energies par la forte socialisation du groupe. Les FMN se rapprochent alors du modèle des valeurs partagées (Nohria et Ghoshal, 1997). Pour Air Liquide, les filiales peuvent avoir des activités différentes, mais le groupe cherche à mettre en place des relations uniformes, par une présence forte de responsables fonctionnels basés au siège vis-à-vis de toutes les entités du groupe. Il est possible de noter une évolution de la place de la filiale qui se traduit par une autonomie moindre des filiales pour

Schneider Electric, une présence plus forte de responsables fonctionnels du siège pour Air Liquide. Cependant, ces éléments de dynamique gagneraient à être étudiés plus en détail.

Ensuite, la coordination selon les trois types de rôles du siège peut varier. Pour le rôle du siège interventionniste, elle a uniquement lieu par les personnes ou par la socialisation⁴. Les relations latérales sont inexistantes et la circulation des connaissances, lorsqu'elle existe, se fait uniquement dans le sens de la France vers les autres pays. Pour les rôles du siège modérateur et relais, la coordination se fait par la socialisation ou par le mode bureaucratique. Cependant, ces modes ne sont pas uniques. Ils sont associés à des relations latérales fortes dans le cas des FMN avec un siège modérateur, notamment en matière de circulation des connaissances. Pour le rôle du siège relais, les liens en matière de connaissances se développent en passant par des acteurs du siège et non à travers des relations latérales en direct. Enfin, la coordination par les résultats est présente dans les dix FMN étudiées avec une forte pression sur les résultats. Cette pression peut s'expliquer par la présence de ces groupes au CAC 40. Cette observation nous conduit à souligner le poids fort des marchés financiers.

La culture organisationnelle a été mise en évidence à travers la coordination par la socialisation. Au regard de nos résultats, nous avons noté qu'elle ne se limitait pas à un type de rôle du siège. Elle apparaît forte chez Eurovia (siège interventionniste), Vinci Energies (siège modérateur) ou Schneider Electric (siège relais). La culture

organisationnelle dans le cas d'un siège modérateur est caractérisée par la diffusion de valeurs en vue de favoriser des liens dans tous les sens dans le groupe. Les valeurs varient selon les FMN et dépendent de l'histoire du groupe, en lien avec la stratégie, le secteur ou l'influence de la culture nationale.

De plus, la circulation des connaissances a été étudiée 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) (Frost et Zhou, 2005 ; Gupta et Govindarajan, 1991, Harzing et Noorderhaven, 2006). À cela s'ajoute la magnitude des transactions, qui correspond au niveau avec lequel les FMN s'engagent dans des transferts de connaissances.

Enfin, des facteurs liés à la FMN nous permettent de comprendre les choix réalisés. Tout d'abord, la stratégie de spécialisation d'Eurovia et de Schneider Electric explique l'uniformité des relations selon les filiales. Ensuite, il est intéressant de noter l'influence de la culture du secteur d'activité et de la culture nationale dans les choix réalisés. France Télécom et Thales sont très fortement influencés par ces éléments compte tenu de leurs secteurs d'activité considérés comme stratégiques à la fois en France et dans les pays hôtes. Les FMN peuvent aussi avoir développé une expertise spécifique, reconnue mondialement. C'est le cas du groupe Eurovia au sein duquel la circulation des connaissances uniquement dans le sens siège-filiales et le rôle interventionniste s'expliquent par l'histoire de l'entreprise et celle du secteur routier en France.

4. Même si Eurovia a mis en place un système d'information commun, au regard de nos données, ce dernier est utilisé dans l'objectif principal de faire partager les valeurs du groupe.

Enfin, Vinci Energies est principalement localisé en Europe avec une forte concentration de son activité en France. Cette vision encore française ou européenne de la FMN permet de comprendre sa volonté forte d'uniformité interne. Ces éléments mettent en évidence l'importance de la localisation des FMN, en montrant l'influence de la culture nationale et du choix du pays hôte. Ils gagneraient toutefois à être étudiés plus en détail. Ainsi, la stratégie de la FMN, l'histoire du groupe, la culture du pays d'origine et le secteur d'activité de l'entreprise sont les quatre facteurs qui permettent d'éclairer les choix réalisés.

3. Confrontation des résultats aux modèles de relations siège-filiales

Nous allons maintenant confronter les rôles du siège issus de notre étude empirique aux travaux existants et notamment aux différentes modélisations des relations siège-filiales.

Alors que la littérature prône le développement des approches dites en réseau, seules deux FMN sur les dix groupes étudiés se retrouvent dans ces modèles : Vinci Energies et Thales. Thales se caractérise par une forte différenciation des filiales selon leurs activités. Il existe des relations variées selon les filiales, fondées sur leur spécialisation et leur interdépendance. Ce n'est pas le cas de Vinci Energies qui repose sur une forte socialisation et une uniformité interne à travers la mise en place d'un système d'information commun. Le groupe se rapproche davantage du modèle de valeurs partagées (Nohria et Ghoshal, 1997).

Thales tend vers le réseau tandis que Vinci Energies tend vers le clan, selon la grille de Josserand (2001)⁵. Dans ces deux cas, le siège cherche à mettre en place une organisation qui s'autorégule, sans passer par lui. Le siège interventionniste se rapproche des modèles centralisés (Malnight, 1996), avec un siège centralisateur et gérant de la même manière l'ensemble de ses filiales. En revanche, le siège relais ne se retrouve dans aucune des modélisations proposées. Son rôle consiste ni à centraliser ni à décentraliser les décisions. Cependant, le siège occupe une place forte, en faisant la navette entre les entités du groupe. Il organise la circulation des connaissances et les relations entre les filiales localisées partout dans le monde. Ce fonctionnement s'accompagne d'une différenciation ou d'une uniformité des relations selon les filiales. Il n'est pas possible de rapprocher le siège relais du troisième modèle des relations siège-filiales identifié, les approches décentralisées, du fait de la présence constante du siège. Ce résultat peut être rapproché de ceux d'Ambos et Mahnke (2010) qui considèrent que le siège continue de jouer un rôle dans les FMN et d'Ambos et Birkinshaw (2010) qui ont montré un lien entre l'attention accordée aux filiales par le siège et la performance de ces dernières.

Ainsi, huit FMN (sur les dix étudiées) ont un siège interventionniste ou relais ce qui contredit les recherches qui prônent un désengagement du siège au profit des filiales dans le cadre des approches en réseau. Ce résultat se comprend sans doute par le fait que nous avons étudié des FMN

5. Selon Josserand (2001), le clan est un mode d'organisation fondé sur le contrôle par la socialisation, tandis que 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.

françaises. En effet, ces huit groupes sont tout particulièrement influencés par la culture de leur pays d'origine. C'est par exemple le cas des FMN avec un siège interventionniste qui se caractérisent notamment par une circulation des connaissances qui va exclusivement de la France vers l'étranger du fait de l'expertise de la France dans leurs secteurs d'activités.

Notre recherche a contribué à montrer la diversité des relations siège-filiales, au-delà de la tendance actuelle de mobiliser exclusivement les approches en réseau, en considérant les FMN comme fortement contextualisées.

CONCLUSION

Les organisations évoluent vers de nouvelles formes organisationnelles caractérisées par plus de transversalité (Allouche et Huault, 1998 ; Desreumaux, 1996), ce qui conduit à étudier le lien entre le rôle des dirigeants et les structures organisationnelles des entreprises (Romelaer, 1996). Cependant, bien que les groupes internationaux agissent dans un contexte mondial en mutation (Milliot et Tournois, 2009), peu de recherches se sont intéressées au rôle du siège dans ces FMN. C'est toutefois le cas d'un ouvrage récent qui explore le rôle du siège dans les différentes structures des FMN dans le contexte actuel (Andersson et Holm, 2010). Notre recherche, en s'intéressant au rôle du management dans dix FMN françaises, a tenté de combler cette lacune. Nous avons identifié trois types de rôles du siège : le siège interventionniste, le siège modérateur et le siège relais. Nous avons aussi mis en évidence l'influence des caractéristiques liées à la filiale – en lien avec l'existence ou non d'une différenciation

interne –, des modes de coordination mobilisés et des facteurs liés à la FMN.

Il serait intéressant de poursuivre cette recherche en distinguant notamment le rôle du siège selon sa localisation, en mobilisant le concept de sièges régionaux (Li *et al.*, 2010 ; Piekkari *et al.*, 2010).

De nombreuses recherches portent sur l'étude de filiales implantées dans un pays donné (comme la Chine pour Jaussaud et Schaaper (2006)) mais peu de travaux concernent les FMN françaises sans accent mis sur un pays d'implantation. Toutefois, notre recherche, à l'instar de celles menées par Collin et Rouach (2009) et Colovic et Mayrhofer (2008), gagnerait à étudier plus en détail l'impact de la culture du pays d'origine sur le management des FMN.

Une autre limite de notre recherche réside dans notre conceptualisation du rôle. Nous avons défini le rôle du siège comme le rôle réellement joué par le siège et comme le résultat de ses interactions avec ses filiales. Cependant, il subsiste une difficulté qui réside dans le niveau d'analyse. Les travaux de Katz et Kahn (1966) et plus généralement la conceptualisation du rôle se situent à un niveau individuel. Compte tenu des résultats de notre recherche et selon la voie de recherche privilégiée par Ambos et Mahnke (2010), il serait intéressant de distinguer le rôle du siège selon les acteurs (entre les responsables fonctionnels, de zone et d'activité).

Enfin, nous avons introduit cette recherche par la citation d'un dirigeant d'une grande entreprise française selon lequel l'organisation parfaite est synonyme d'absence de siège. Notre étude a montré que le siège pouvait tenir d'autres rôles, avec une place de la filiale dans le groupe variée, à travers différents outils de coordination et en étant

influencé par des facteurs de contexte particuliers. Les responsables d'entreprises peuvent alors mieux comprendre les interdépendances entre ces dimensions. Les

résultats fournis par cette recherche permettent d'identifier les différents choix possibles et les facteurs favorisant ou limitant l'éventail des pratiques possibles.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J., Huault I., « Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, 1998, p. 5-31.
- Almeida P., Phene A., "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation", *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 8/9, 2004, p. 847-864.
- Ambos B., Mahnke V., "How do MNC headquarters add value?", *Management International Review*, vol. 50, n° 4, 2010, p. 403-412.
- Ambos T.C., Birkinshaw J., "Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance", *Management International Review*, vol. 50, n° 4, 2010, p. 449-469.
- Andersson U., Holm U., *Managing the contemporary multinational: the role of headquarters*, Edward Edgar, 2010.
- Barner-Rasmussen W., Piekkari R., Scott-Kennel J., Welch C., "Commander-in-chief or absentee landlord? Key perspectives on headquarters in multinational corporations?", *Managing the contemporary multinational: the role of headquarters*, U. Andersson et U. Holm (éds.), Edward Edgar, 2010.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., *Le management sans frontières*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- Birkinshaw J., Hood N., *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 1998.
- Birkinshaw J.M., Morrison A.J., "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 4, 1995, p. 729-753.
- Brock D.M., Birkinshaw J., "Multinational strategy and structure: a review and research agenda", *Management International Review*, vol. 44, n° 1, 2004, p. 5-14.
- Chandler A.D.J., "The functions of the HQ unit in the multibusiness firm", *Fundamental issues in strategy*, R. Rumelt, D. Schendel, D. Teece (éditeurs), HBS Press, 1994, p. 323-360.
- Collin B., Rouach D., *Le modèle L'Oréal. Les stratégies clés d'une multinationale française*, Pearson Education, 2009.
- Colovic A., Mayrhofer U., « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 184, 2008, p. 151-165.
- Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, 1996, p. 86-108.

- Dörrenbächer C., Gammelgaard J., “Subsidiary role development: The effect of micro-political headquarters-subsidiary negotiations on the product, market and value-added scope of foreign-owned subsidiaries”, *Journal of International Management*, vol. 12, n° 3, 2006, p. 266-283.
- Doz Y.L., Santos J., Williamson P., *From global to metanational*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 2001.
- Frost T.S., Zhou C., “R&D co-practice and ‘reverse’ knowledge integration in multinational firms”, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 6, 2005, p. 676-687.
- Gnyawali D.R., Singal M., Mu S.C., “Knowledge ties among subsidiaries in MNCs: a multi-level conceptual model”, *Journal of International Management*, vol. 15, n° 4, 2009, p. 387-400.
- Goold M., Campbell A., *Strategies and Styles: the role of the centre in managing diversified corporations*, Basil Blackwell, Oxford, 1987.
- Gupta A.K., Govindarajan V., “Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991, p. 768-792.
- Harzing A.-W., Noorderhaven N., “Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan’s typology of subsidiary roles”, *International Business Review*, vol. 15, n° 3, 2006, p. 195-214.
- Harzing A.-W., *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar, Cheltenham, Northampton, 1999.
- Hedlund G., “The hypermodern MNC – A heterarchy?”, *Human Resource Management*, vol. 25, n° 1, 1986, p. 9-35.
- Heenan D., Perlmutter H., *Multinational organization development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979.
- Jaussaud J., Schaaper J., « Entre efficience, réactivité et apprentissage organisationnel – une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine », *Management International*, vol. 11, n° 1, 2006, p. 1-13.
- Josserand E., *L’entreprise en réseau*, Vuibert, Paris, 2001.
- Katz R., Kahn R.L., *The social psychology of organization*, Wiley and Sons, édition 1978, 1966.
- Lawrence P., Lorsch J., *Adapter les structures de l’entreprise : intégration ou différenciation*, Les Éditions d’Organisation, édition 1989, 1967.
- Li G.H., Chwo-Ming Y., Dah-Hsian S., “Toward a theory of regional organization: the emerging role of sub-regional headquarters and the impact on subsidiaries”, *Management International Review*, vol. 50, n° 1, 2010, p. 5-33.
- Malmight T.W., “The transition from decentralized to network-based MNC structures: an evolutionary perspective”, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 1, 1996, p. 43-65.
- Markides C.C., “Corporate strategy: the role of the centre”, *Handbook of Strategy and Management*, A. Pettigrew (éd.), Sage, London, 2002, p. 98-112.

- Marschan-Piekkari R., Welch C., Penttinen H., Tahvanainen M., “Interviewing in the multinational corporation: challenges of the organizational context”, *Handbook of qualitative research methods for international business*, Marschan-Piekkari R., Welch C. (éds.), Edward Elgar, 2004, p. 244-263.
- Martinez J.I., Jarillo J.C., “Coordination demands of international strategies”, *Journal of International Business Studies*, vol. 22, n° 3, 1991, p. 429-444.
- Mezias S.J., Chen Y.-R., Murphy P., “Toto, I don’t think we’re in Kansas anymore: some footnotes to cross-cultural research”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 8, n° 3, 1999, p. 323-333.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2003.
- Milliot E., Tournois N., *Les paradoxes de la globalisation des marchés*, Vuibert, 2009.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d’Organisation, Paris, 1982.
- Nohria N., Ghoshal S., *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
- Ouchi W.G., “A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms”, *Management Science*, vol. 25, n° 9, 1979, p. 833-848.
- Paterson S.L., Brock D.M., “The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis”, *International Business Review*, vol. 11, n° 2, 2002, p. 139-163.
- Piekkari R., Nell P., Ghauri P., “Regional management as a system”, *Management International Review*, vol. 50, n° 4, 2010, p. 513-532.
- Prahalad C.K., Doz Y.L., *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, 1987.
- Richards L., *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications, 2005.
- Romelaer P., « Rôles des dirigeants et structures des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 111, 1996, p. 65-75.
- Romelaer P., « L’entretien de recherche », *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. (éd.), De Boeck, 2005, p. 101-137.
- Scott P., Gibbons P., Coughlan J., “Developing subsidiary contribution to the MNC-subsidary entrepreneurship and strategy creativity”, *Journal of International Management*, vol. 16, n° 4, 2010, p. 328-339.
- Wang J., Liu X., Li X., “A dual-role typology of multinational subsidiaries”, *International Business Review*, vol. 18, n° 6, 2009, p. 578-591.