

**Vers une extension du rôle des filiales de  
multinationales occidentales implantées dans un PED**

**Chiraz Saidani  
et**

**Zhan Su**

**Février 2005**

**Document de travail DT-2006-ZS-1**

**Centre de recherche (le CENTOR)**

**Université Laval, Québec, Canada**

**© Centor, 2006**

# **Vers une extension du rôle des filiales de multinationales occidentales implantées dans un PED**

Chiraz Saidani et Zhan Su

Université Laval, Centre de recherche le Centor, Sainte-Foy, Québec, G1K 7P4, Canada.

**Résumé.** 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. L'analyse des données recueillies nous permet de constater que la trajectoire de développement des filiales prend la forme d'une séquence de deux phases consécutives dans le temps. Dans une première phase, les filiales commencent par acquérir de nouvelles compétences leur permettant d'intégrer des activités à plus grande valeur ajoutée au-delà des activités manuelles intensives en main-d'œuvre. Les filiales ayant réussi à atteindre la deuxième phase interviennent de plus en plus dans les décisions stratégiques concernant leur développement, et ce, au-delà d'un rôle purement opérationnel. Ces filiales ont réussi à élargir leurs responsabilités internationales au sein de leurs réseaux de multinationales.

**Mots clés.** Multinationale, Filiale, Rôle, Développement, Pays en développement.

## INTRODUCTION

Dans la littérature récente, l'avantage concurrentiel pour une multinationale réside de moins en moins dans sa possession d'un avantage particulier sur le territoire d'origine de la maison-mère et dans son habileté à le transférer à l'étranger et, de plus en plus, dans sa capacité à créer, acquérir et coordonner l'utilisation des compétences au-delà des frontières et dans différents lieux d'implantation (Bartlett et Ghoshal, 1989; Hedlund, 1986). 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 dotation en ressources naturelles ou en travail abondant à bas prix. Récemment, certains auteurs affirment que les théories sur les multinationales n'intègrent pas suffisamment les nouvelles réalités et les changements récents de l'environnement des multinationales dans les pays en développement (PED) (Dunning, 2000; Ramamurti, 2004; Meyer, 2004). Un nouveau cadre de référence s'impose afin de mieux tenir compte aussi bien des motivations des maisons-mères occidentales, des spécificités de ces filiales que de l'environnement dans lequel elles évoluent.

Ce papier a deux objectifs. En premier lieu, il vise à appréhender les rôles assignés à la filiale occidentale implantée dans un PED. En second lieu, il s'intéresse aux facteurs déterminants l'extension de ce rôle dans le temps. Nous pensons que l'analyse du rôle assigné à la filiale implantée dans un PED et des déterminants d'une extension éventuelle de ses responsabilités stratégiques 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. Cette analyse devrait nous conduire, le cas échéant, vers un modèle managérial susceptible d'expliquer les trajectoires de

développement propres aux filiales implantées dans les PED et de mieux saisir l'importance stratégique de ces filiales au sein du réseau global de la multinationale. La suite de cet article est organisée comme suit. La prochaine section présente une synthèse de la littérature sur le rôle 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.

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Dans la littérature, le rôle de la filiale internationale est examiné à travers deux dimensions : son autonomie stratégique et sa valeur ajoutée au sein de la multinationale. L'autonomie de la filiale au sein de ses activités fondamentales réfère à sa capacité de réaliser seule les activités qui sont déterminantes pour son développement. Plusieurs recherches ont porté sur le degré d'autonomie dont devraient bénéficier les filiales internationales pour créer des innovations (Bartlett et Ghoshal; 1986). La maison-mère décide du niveau d'autonomie à céder à sa filiale (le niveau de centralisation décisionnelle, de formalisation et de présence des expatriés) en fonction de sa culture interne et de la cohérence de son système de prise de décision. Selon Andersson et Forsgren (2000), une filiale peut être tout à fait autonome en termes de production, de marketing et de R&D. Cette autonomie est toutefois une condition nécessaire mais non suffisante pour que la filiale puisse jouir d'une importance stratégique au sein de la multinationale. La capacité de la filiale à générer de la valeur au sein de la multinationale est aussi déterminante pour juger de son importance stratégique. Birkinshaw (1996) définit la valeur ajoutée de la filiale par la capacité démontrée de celle-ci à contribuer aux impératifs stratégiques de la multinationale. Des recherches antérieures ont révélé que pour que la filiale puisse assurer un rôle stratégique, elle doit avoir un atout unique à « vendre » à la maison-mère. Dans le passé, on pensait que cette capacité était surtout fonction de la R&D ou des installations de production, par exemple, mais il peut s'agir aussi d'une activité managériale ou d'une compétence spécifique pour gérer une responsabilité internationale. La valeur ajoutée de la filiale se concrétise aussi bien par l'ampleur de ses activités à valeur ajoutée que par l'ampleur de son marché.

Pour analyser l'évolution de la filiale, il y a lieu d'analyser les changements dans le rôle qui lui est assigné dans le temps (Chang et Rosenzweig, 1995; Birkinshaw et Hood, 1997; Malnight, 1996). Selon Forsgren et al (1998) et Etemad et Dulude (1986), le développement de la filiale est la conséquence d'un choix dicté par les décideurs de la maison-mère pour garantir une plus grande autonomie aux filiales. 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. Il est possible de dégager trois grands déterminants de l'extension du rôle de la filiale : la maison-mère, la filiale elle-même et l'environnement.

L'extension du rôle de la filiale peut être induite par la maison-mère et refléter ses motivations stratégiques dans le pays d'accueil. Les choix de la maison-mère peuvent osciller entre l'engagement et le désengagement (désinvestissement) dans le développement de sa filiale. Le rôle de la filiale peut ainsi se limiter à l'exécution ou encore s'étendre à des activités stratégiques et à plus grande valeur ajoutée.

La filiale ne peut pas toujours être considérée comme une unité passive. Ses attentes et ses résistances peuvent influencer le rôle qui lui est assigné par la maison-mère. Selon Burgelman (1983), le comportement autonome de la filiale est davantage imputable à sa dynamique interne qu'à ses relations avec la maison-mère. Parfois, même sans l'engagement de la maison-mère, certaines filiales peuvent manifester le désir d'accroître leur autonomie et probablement leur raison d'être au sein du réseau de la multinationale et dans le pays d'accueil (Birkinshaw et al., 1998). Le développement est ainsi un moyen pour consolider leur importance stratégique au sein de la multinationale. D'autres filiales chercheront au-delà de l'autonomie une volonté d'accumulation des ressources nécessaires au développement et à l'innovation (Young, et al, 1994). Pour toutes ces filiales, le développement n'est pas entrepris activement à travers des mesures prises par la maison-mère mais par la filiale elle-même.

Le développement de la filiale dépend enfin des possibilités offertes par son environnement (Bartlett et Ghoshal, 1986; Ghoshal et Nohria, 1989; Jarillo et Martinez, 1990; Porter, 1986). Le courant déterministe en management considère que l'action

organisationnelle est contrainte ou déterminée par l'environnement (Hannan et Freeman, 1989). La filiale est une entité opérant dans un environnement donnée, lequel influence ses activités. Porter (1990) décrit le rôle de la filiale comme un processus de captage sélectif d'idées et de ressources dans l'environnement d'accueil. Le développement de la filiale dépend non seulement de sa capacité à accéder aux ressources de la multinationale, mais aussi à accéder aux ressources de l'environnement local. Ce dernier offre à la filiale l'appui managérial, l'infrastructure financière et industrielle ainsi que l'expertise technique nécessaires à son développement. 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 l'environnement dans lequel évolue la filiale et l'importance du rôle qu'elle joue au sein de la multinationale. Holm et Pedersen (2000) soulignent l'importance pour une maison-mère de comprendre l'environnement direct de ses filiales pour mieux définir une stratégie globale.

## **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. Nous avons jugé qu'il était prématuré de formuler des hypothèses ou de présenter des mesures précises. 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 huit 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. 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 dans le 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. Huit 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**.

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 maisons-mères, des rapports annuels et des sites WEB des multinationales et des journaux internes de certaines filiales.

## RÉSULTATS

L'analyse des cas individuels nous a permis de classer les filiales en deux catégories en fonction des motivations de la maison-mère dans le pays d'implantation : la filiale « atelier » et la filiale « marché ». Les filiales « atelier » sont créées par leurs maisons-mères dans le but de minimiser les coûts de production en exploitant une main-d'œuvre peu coûteuse. Les filiales « marché » sont créées dans le but de reproduire les activités de leur maison-mère susceptibles d'être commercialisées sur le marché tunisien. **Le tableau 2** récapitule la répartition des filiales de notre étude en fonction de cette typologie.

La valeur ajoutée des activités de production dans les filiales « atelier » n'était pas évidente pour de nombreux répondants. Seulement les activités intensives en main-d'œuvre étaient délocalisées en Tunisie. À l'exception des expatriés affectés aux postes de responsabilités, les compétences techniques de base du personnel de production étaient faibles (en majorité ouvriers ou techniciens). Les trois filiales « atelier » sont situées dans des milieux ruraux. Les ouvriers de production, pour la plupart peu qualifiés, sont recrutés dans les villages aux alentours des usines par le principe du « bouche-à-oreille ». La formation du personnel local se fait essentiellement sur le tas à l'interne. Depuis ces dernières années, la formation à l'interne des ouvriers et techniciens spécialisés est complétée dans les centres nationaux de formation technique. Le management dans les filiales « atelier » au démarrage des activités était purement opérationnel (administration du personnel, gestion de la paie, embauche des ouvriers, comptabilité, mesures disciplinaires, aspects juridiques, etc.). Les décisions stratégiques concernant la production sont systématiquement centralisées depuis les maisons-mères. L'application de procédures uniformes et le recours aux progiciels de planification par ordinateur permettent à celles-ci de surveiller l'état d'avancement des commandes et de prendre les décisions nécessaires. Notons enfin la présence des expatriés aux postes clés de ces filiales, incluant la direction générale et la direction de production (voir **tableau 3**).

Les cinq filiales « marché » de notre étude reproduisaient les activités à faible composante technologique au début de leurs activités. Les produits nécessitant une technologie sophistiquée étaient importés d'autres filiales du groupe en Europe. Dans la



plupart des cas, la maison-mère n'avait aucune expérience du marché local, voire même régional. Ces marchés étaient souvent considérés comme étant problématiques en raison des différences culturelles et institutionnelles. De plus, l'importance stratégique de la filiale pour l'ensemble de la multinationale n'était pas claire au départ parce qu'il s'agissait d'un marché limité et donc, il y avait toujours un risque de saturation. Dans le **tableau 4**, nous résumons la valeur ajoutée des filiales « marché » en termes d'activités et de marchés desservis. Comme pour les filiales « atelier », l'autonomie décisionnelle des filiales « marché » est limitée au démarrage de ses activités : centralisation des décisions stratégiques, contrôle managérial par les expatriés occupant en grande majorité les postes de direction et un niveau élevé de formalisation (procédures et manuels de travail) dans les relations maison-mère/filiale. Des rapports mensuels sur le déroulement des activités étaient, par ailleurs, rédigés et communiqués par chaque filiale. Selon nos répondants, ces « reporting » mensuels servaient non seulement à fixer les objectifs de la filiale, mais aussi à contrôler ses résultats en amont et en aval. Notons enfin qu'aucune de ces filiales ne semble 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. Dans le **tableau 5**, nous décrivons le système de contrôle dans les filiales « marché ».

#### **MODÈLES D'ÉVOLUTION DES RÔLES ASSIGNÉS AUX FILIALES**

L'analyse transversale des cas étudiés nous permet de constater que la trajectoire de développement prend la forme d'une séquence de deux phases consécutives dans le temps : dans une première phase, les filiales commencent par acquérir de nouvelles compétences leur permettant d'intégrer des activités créatrices de valeur au-delà des activités simples (manuelles, intensives en main-d'œuvre ou encore à faible composante technologique). Presque toutes les filiales de notre étude ont franchi la première étape de développement. Les filiales qui ont réussi à atteindre la deuxième phase, interviennent de plus en plus dans les décisions stratégiques concernant leur développement, et ce, au-delà d'un rôle purement opérationnel affecté au début de leur mandat par la maison-mère. Nous avons constaté que ces filiales ont réussi à élargir leurs responsabilités internationales. La trajectoire de développement des filiales « atelier » s'est arrêtée à la phase 1. Les filiales « marché » ont réussi à franchir la phase 2 du développement. La

plupart ont pu élargir leurs responsabilités régionales, mais aucune n'a réussi à assumer un mandat global au sein de la multinationale.

La trajectoire de développement empruntée par les filiales « atelier » a conduit à l'intégration de nouvelles activités de production à plus grande valeur ajoutée comparativement à celles définies dans le cadre de leur mandat initial. Ces activités représentent des niveaux plus avancés d'affectation des ressources par la maison-mère, incluant des investissements en machineries et en équipements ainsi qu'un transfert plus élevé des flux de connaissances vers la filiale (**la figure 1** résume les stratégies de développement empruntées par les trois filiales atelier).

Le développement des filiales du type « marché » a conduit au-delà de la phase 1 à l'extension territoriale des responsabilités stratégiques qui leur 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 cinq 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 tous les cas, aucune maison-mère ne semble avoir initié l'évolution du rôle stratégique affecté à sa filiale. Deux cas de figure apparaissent : l'évolution du rôle de la filiale est favorisée par des facteurs propres à l'environnement local (déterminants exogènes) ou est la conséquence d'un effort de négociation des gestionnaires locaux (déterminants endogènes).

### **Les déterminants exogènes**

L'analyse des données révèle plusieurs variables exogènes susceptibles de forcer ou d'accommoder l'évolution du rôle des filiales de notre étude. Pour les filiales « atelier », la conjoncture internationale et la volonté institutionnelle du gouvernement d'accueil semblent particulièrement déterminantes pour l'intégration des activités à plus grande valeur ajoutée. Pour les filiales « marché », en plus de l'incitation institutionnelle dans le pays d'accueil, la saturation du marché local et les similitudes régionales

semblent déterminantes pour forcer ou inciter ces filiales à élargir leurs responsabilités internationales.

**La conjoncture internationale difficile** et surtout, l'effondrement des prix ainsi que la concurrence des pays à bas salaire ont incité les maisons-mères à reconsidérer le rôle assigné à leurs filiales « atelier » (voir **tableau 6**). L'analyse des données nous a permis de constater également que **les incitations institutionnelles** dans certaines industries locales jugées stratégiques créent des conditions renforçant le développement de la filiale. C'est notamment le cas de l'industrie électrotechnique dans laquelle le gouvernement tunisien exerce une pression incitative sur les multinationales afin de promouvoir les activités créatrices de valeur. Les mesures incitatives en termes de subventions et d'exonérations fiscales, imposent en contrepartie des régulations concernant les pratiques d'emploi et de formation professionnelle et exigent des retombées industrielles.

L'évolution du rôle affecté à certaines filiales « marché » est aussi favorisée par une volonté politique du gouvernement d'accueil de développer l'exportation qu'il considère garante 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.

Le développement dans le temps de la filiale M1 pouvait être freiné par la **saturation du marché local**. Les dirigeants de la filiale se sont vite rendus compte, quelques années après le démarrage, que le rôle purement local affecté par la maison-mère n'était plus suffisant pour survivre. Les projets de construction de grande envergure 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. 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 perspectives de croissance en termes de chiffre d'affaires. Pour cette même raison, d'autres filiales qui n'utilisent pas la totalité de leur capacité de production (cas M2 et cas M3) 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.

**Les similitudes régionales** ont favorisé l'extension des responsabilités internationales de certaines filiales de notre étude. Particulièrement pour les filiales « marché », l'extension territoriale du rôle stratégique visait surtout à exploiter des similitudes géographiques, institutionnelles, linguistiques ou culturelles dans les pays de la région (**tableau 7**). Selon Hodgetts et Luthans (1994) ainsi que Mayrhofer et al (1996), plus la distance institutionnelle 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. Cette position semble se confirmer dans le cas de nos filiales. Ainsi plus la distance institutionnelle et culturelle est jugée importante par la maison-mère, plus elle a tendance à exercer un contrôle organisationnel et managérial sur le personnel local. Toutefois, les similitudes culturelles et managériales au niveau régional sont davantage un atout qu'un obstacle pour les filiales « marché » afin de se procurer un rôle plus élargi au sein de leurs multinationales.

### **Les déterminants endogènes**

Notre étude révèle que l'évolution du rôle des filiales n'est pas seulement induite par des déterminants exogènes, mais aussi par des déterminants propres à leurs caractéristiques organisationnelles internes. Les filiales manifestant 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 du groupe. Le plus souvent, les gestionnaires 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.

C'est sur la base d'une évaluation **des capacités organisationnelles** de sa filiale que la maison-mère semble d'abord s'appuyer pour approuver l'évolution du rôle qui lui est assigné. Notre analyse des données révèle qu'elle tient compte dans cette évaluation de la propension de la filiale à assimiler les connaissances de la maison-mère et de la propension de la filiale à adapter ces connaissances. Pour les filiales « atelier », la propension à assimiler les connaissances de la maison-mère leur a valu l'intégration des activités à plus grande valeur ajoutée. Pour les filiales « marché », la propension à assimiler les connaissances de la maison-mère est une condition nécessaire mais non suffisante pour avoir un rôle plus stratégique. En effet, pour convaincre leur maison-mère d'assumer plus de responsabilités stratégiques, ces filiales devaient prouver qu'elles étaient en mesure d'adapter les connaissances acquises pour mieux tenir compte des spécificités du marché desservi (**figure 3**). Cette capacité d'adaptation serait, pour ces filiales, une sorte d'avantage qui légitimerait leur contribution vis-à-vis des autres unités appartenant au groupe, y compris la maison-mère.

Une grande majorité des capacités organisationnelles développées par les filiales étudiées semblent le résultat d'un processus incrémentiel d'assimilation des connaissances de la maison-mère dans le temps. Dans certaines filiales, les années d'expérience dans la production favorisent un tel processus. 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.

Le niveau de qualification de base des employés était reconsidéré à la hausse dans les trois filiales atelier. Une seconde génération d'employés de production (ouvriers spécialisés, techniciens et ingénieurs, dont huit diplômés d'universités allemandes) était recrutée par la filiale A1 à partir de 1994. En 2002, cette filiale comptait, outre les 100 ouvriers simples, 450 ouvriers spécialisés, 60 techniciens et 20 ingénieurs. Le recrutement d'une main-d'œuvre plus qualifiée était également devenu indispensable pour intégrer des activités à plus grande valeur ajoutée dans la filiale A2. Ce recrutement

semble être favorisé par une restructuration de la filière des composants automobiles en Tunisie. Pour la filiale A3, le marché du travail dans l'industrie de l'habillement offre également depuis les dernières années, des ouvriers spécialisés et « (...) *quasi opérationnels* (...) », selon nos répondants. Les centres nationaux de formation en habillement s'inscrivent dans le cadre d'une politique d'ajustement du secteur. Ils offrent une formation spécialisée aux ouvriers et techniciens qui a permis, selon nos répondants, de remédier aux problèmes de la faible technicité et du faible taux d'encadrement des employés du secteur.

Les filiales atelier recourent également au développement des capacités à travers des pratiques de formation et de perfectionnement. La filiale A1 a créé un centre de formation et de perfectionnement pour les techniciens et les cadres supérieurs en 1999. Ce centre offre une formation théorique complétée par des cours de travaux pratiques. La plus grande partie des sessions de formation offertes est adaptée aux besoins courants de cette filiale. Pour la filiale A2, la formation s'inscrit dans le cadre de sa stratégie d'intégration des ressources humaines. La politique de formation de la filiale constitue, selon nos répondants, le principal facteur de succès dans l'assimilation des connaissances de la maison-mère par le personnel de la filiale.

La formalisation semble également renforcer la capacité d'assimilation des filiales étudiées. L'application des procédures de travail transférées par la maison-mère était à la base un moyen de contrôle de qualité de la filiale. Dans les trois filiales « atelier », c'est surtout au niveau de la production que la maison-mère transmet des instructions explicites sur chaque étape du processus de production. Cette formalisation permet de transmettre les connaissances explicites de la maison-mère vers sa filiale. Outre veiller au respect des procédures, la présence des expatriés joue également un rôle clé pour favoriser l'assimilation des connaissances par le personnel local. Les expatriés sont affectés surtout dans les postes techniques de manière permanente (direction production) ou encore pour des projets de durée limitée (intervention de maintenance, session de formation, mise en place et démarrage d'une nouvelle machine).

En plus d'assimiler les connaissances de la maison-mère, c'est la propension d'adapter ces connaissances qui a valu la reconsidération du rôle de certaines filiales « marché ». Dans la littérature, l'adaptation nécessite un niveau de décodage des

connaissances provenant de l'environnement pour répondre aux besoins de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990). Pour Zahra et George (2002), ce processus est qualifié de capacité de transformation des connaissances acquises par l'internalisation de nouvelles connaissances. Pour les filiales « marché », dont le mandat de base affecté par la maison-mère consiste à bien comprendre le fonctionnement du marché, la propension à adapter ces connaissances renforce leur crédibilité vis-à-vis des maisons-mères. Ces dernières considèrent cette capacité organisationnelle avant toute mesure d'extension des responsabilités assignées aux filiales. La propension à adapter est encore plus importante pour les filiales oeuvrant dans les industries multidomestiques que pour celles dans les industries globales.

Pour au moins deux filiales « marché » (M2 et M4), la capacité à adapter les produits conformément aux besoins du marché local a été déterminante pour l'extension de leurs responsabilités régionales. 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 de répondre aux besoins du marché. Les années d'expérience sur le marché local semblent déterminantes avant que les filiales puissent franchir cette étape de développement. L'expérience du marché permet de renforcer les liens de la filiale avec les partenaires d'affaires, incluant les clients, les institutions, les fournisseurs, etc. Certaines filiales doivent prouver qu'elles disposent d'une structure et d'une stratégie de communication externe efficace (filiales M2, M3, et M4).

Dans la filiale M2, la capacité à adapter les produits de la maison-mère s'est renforcée depuis la création d'une cellule de recherche appliquée permettant d'adapter les formules de détergents en fonction de la matière première en vente sur le marché local et des besoins des clients. Dans la filiale M4, la capacité à adapter les produits commercialisés est renforcée par les relations de partenariat développées sur le marché. 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. La capacité d'adaptation devient un important indicateur pour la maison-mère et un important facteur de négociation pour la filiale sur les possibilités d'évolution de ses responsabilités internationales.

L'analyse transversale des cas révèle, par ailleurs, que **la volonté de leadership** de certains gestionnaires locaux détermine également l'extension du rôle de la filiale. Pour ces gestionnaires, l'extension du rôle est l'occasion de s'affirmer au sein du groupe de la multinationale, mais aussi de réduire les écarts technologiques qui les séparent surtout des filiales implantées en Europe. Un sentiment de fierté nationale semble guider ces gestionnaires dans leurs efforts de convaincre les décideurs de la maison-mère à délocaliser des activités à plus grande valeur ajoutée.

Dans notre étude, nous avons constaté que cette volonté est intense dans les filiales dirigées par des gestionnaires nationaux et moins manifeste dans les filiales dirigées par des expatriés. Ces derniers semblent moins subjectifs en décrivant la stratégie de développement de leur filiale. Certains nationaux, sont particulièrement enthousiastes à l'idée que leur filiale puisse accueillir un transfert technologique plus généreux de la part de la maison-mère. Notons enfin l'enthousiasme lié à l'apprentissage qui semble également expliquer cette volonté de leadership national.

L'extension territoriale du rôle des filiales « marché » semble également induite par une volonté de leadership régional de la part des gestionnaires 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 M1 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.

Pour les filiales « atelier », le besoin d'interaction avec les autres unités du groupe ne semble pas important. Ces filiales demeurent liées à leur maison-mère et n'ont pas beaucoup d'échanges avec les autres filiales du groupe. En revanche, pour au moins trois des filiales « marché » sur cinq, l'extension régionale du rôle stratégique semble être facilitée par **des interactions** constantes des gestionnaires locaux avec ceux des autres



filiales concernées. Le partage d'une même vision favorise les échanges informels de connaissances stratégiques développées sur les marchés desservis par ces filiales et rend possible le processus de transfert des compétences. D'autres répondants semblent insister sur l'importance des affinités culturelles dans les échanges.

Outre les échanges informels, l'interaction semble également être facilitée 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. Dans ces mêmes filiales, le recours à l'étalonnage régional des performances (« benchmarking ») 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 favorisent la collaboration ainsi que les échanges.

## **LES ENJEUX POUR LES MAISONS-MÈRES**

Dans tous les cas étudiés, aucune maison-mère n'a initié activement ou spontanément l'extension du rôle stratégique affecté à sa filiale. C'est souvent en fonction des déterminants exogènes ou endogènes que les maisons-mères décident de reconsidérer les rôles assignés à leurs filiales. Notre analyse des données révèle plusieurs enjeux qui semblent expliquer la prudence des maisons-mères à l'égard d'une reconsidération hâtive du rôle affecté à leurs filiales (**tableau 8**). D'abord, nous avons constaté que certains répondants percevaient la sous-estimation des décideurs, au niveau 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 un élargissement du rôle de la filiale. Pour les filiales « atelier », cette sous-estimation semble être renforcée par la perception des

différences culturelles et managériales. Les dirigeants des filiales semblent d'ailleurs exercer un niveau élevé de contrôle par la culture organisationnelle pour réduire ces différences.

Certains gestionnaires locaux ressentent 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. Plus particulièrement dans la filiale A1, la délocalisation des activités vers la filiale entraîne des pertes d'emplois au sein de la division production en Allemagne. Cette situation pouvait même créer une sorte de tension entre les gestionnaires de la filiale et les décideurs au niveau de la maison-mère qui n'appréciaient pas toujours la délocalisation des activités vers la filiale.

Plus l'évolution du rôle de la filiale nécessite des niveaux élevés d'affectation de ressources supplémentaires, moins les décideurs de la maison-mère vont tenter d'initier cette évolution. En période de crise, les questions relatives à l'évolution du rôle de la filiale deviennent d'autant plus délicates pour les décideurs de la maison-mère.

Nous avons constaté, par ailleurs, que dans les filiales « marché », l'engagement en transfert des ressources nécessaires à l'introduction de nouvelles activités est fonction du rendement de la filiale sur le marché desservi (surtout en termes de ventes).

Notons également que pour la majorité des filiales « marché », la maison-mère n'avait aucune expérience du marché local, voire parfois même régional. Pour au moins quatre filiales, la Tunisie constitue la première implantation du groupe dans la région. Ces marchés étaient souvent considérés comme étant problématiques en raison des différences culturelles et institutionnelles.

D'autres maisons-mères semblent quasiment effrayées à l'idée que leurs intérêts soient compromis par le développement de certaines de leurs filiales (cas M1 et M2). Elles craignent les comportements opportunistes de certains dirigeants ou cadres locaux ou encore la perte de contrôle sur leurs filiales. L'évolution du rôle de la filiale « marché » 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.

## CONCLUSION

Le processus de développement progressif adopté par les filiales de notre étude confirme, dans une certaine mesure, l'approche séquentielle de la théorie d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1990). L'engagement en ressources se fait de manière progressive dans le temps. L'expérience en internationalisation et l'apprentissage organisationnel du marché desservi expliquent, selon cette théorie, l'engagement progressif en ressources des maisons-mères au profit de leurs filiales. Notre étude révèle cependant que dans aucun cas, le développement n'a été initié spontanément par les maisons-mères. Les gestionnaires locaux dans les filiales sont parfois conscients des obstacles au développement dans leur environnement (une conjoncture internationale difficile, la saturation du marché local, etc.) ou encore cherchent activement à exploiter des opportunités dans cet environnement (profiter des incitations institutionnelles, exploiter des similitudes régionales, etc.). Mais pour cela, ils doivent négocier leur développement auprès des maisons-mères afin d'obtenir l'approbation formelle pour élargir leurs mandats initiaux. **La figure 4** illustre le modèle final révélé à l'issue de l'analyse des résultats de cette recherche.

Contrairement aux filiales dans les pays développés (Forsgren et al, 1998; Etemad et Dulude, 1996), celles dans les PED se heurtent davantage aux décideurs des maisons-mères, tantôt sceptiques tantôt moins convaincus des retours sur investissements de l'éventuel élargissement ou de la simple reconsidération du rôle de leur filiale. Notre étude révèle de plus que l'expérience limitée des marchés en développement, la perception des différences culturelles, l'hésitation à engager des ressources supplémentaires, la volonté de garder le contrôle de la filiale, les craintes de comportements opportunistes des gestionnaires locaux ainsi que la sous-estimation de leurs capacités à relever les défis expliquent souvent la prudence des maisons-mères occidentales.

Pour les tenants de la théorie basée sur les ressources, à mesure que la filiale évolue, elle développe sa capacité d'absorption des connaissances considérée comme une

source de compétitivité et de performance (Zahra et George, 2002; Cohen et Levinthal, 1990) et favorisée par des caractéristiques organisationnelles de la filiale tels que son système d'innovation technologique, son organisation de la R&D, ses pratiques managériales pour gérer des activités locales ou encore des responsabilités internationales (Prahalad et Doz, 1981; Grant, 1996; Ghoshal et Nohria, 1989; Roth et Morrison, 1992). Or, force est de constater que l'utilisation des technologies avancées et l'investissement dans la R&D sont surtout des caractéristiques propres aux entreprises dans les pays industrialisés, mais pas toujours manifestes dans les PED. Les filiales de notre étude étaient amenées à miser sur d'autres variables organisationnelles pour s'affirmer au sein du réseau de la multinationale. En effet, la capacité de la filiale à adapter certaines connaissances de la maison-mère au contexte particulier des marchés desservis, la volonté de leadership des gestionnaires locaux ainsi que les interactions avec les autres filiales renforcent sa crédibilité auprès des décideurs de la maison-mère. Cette crédibilité semble encore plus importante dans le cas des filiales implantées dans un pays en développement en raison de la sous-estimation des capacités par certains décideurs dans la maison-mère.

Nos résultats montrent, par ailleurs, que certaines filiales, y compris celles implantées dans un PED, peuvent chercher à évoluer en s'écartant des motivations prédéfinies par la maison-mère à leurs égards. Leurs attentes et résistances influencent le rôle initial qui leur est assigné par celle-ci. 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. L'affectation des expatriés à la direction de la filiale est considérée comme un moyen de contrôle et une garantie que les intérêts de la maison-mère soient préservés. Notre étude montre de plus que la volonté de leadership des gestionnaires locaux peut être utilisée avec succès pour mieux s'affirmer au sein de leurs réseaux internes (multinationale) et externes (l'environnement). Ces attributs organisationnels semblent particulièrement pertinents dans le cas des filiales implantées dans les PED en raison du manque constant en ressources des entreprises

(Ibeh et Young, 2001). Récemment, des chercheurs en gestion internationale préconisent les travaux sur la culture entrepreneuriale au sein des filiales (Paterson et Brock, 2002; Young et Tavares, 2004; Birkinshaw et al., 2005). Les maisons-mères définissent certes les mécanismes organisationnels pour contrôler la destinée de leurs filiales, mais ne doivent aucunement négliger le potentiel créatif de ces unités, y compris celles implantées dans les PED.

Dans la littérature en gestion internationale, l'environnement dans les PED est considéré davantage comme un obstacle qu'un déterminant à l'innovation (Dunning et Narula, 1997; Ibeh et Young, 2001). L'absence d'infrastructures et d'institutions efficaces est souvent perçue de manière non favorable de la part des maisons-mères occidentales. Certains auteurs soulignent la faible capacité technologique et l'insuffisance de compétences organisationnelles et humaines encore concentrées dans les secteurs primaires à faible valeur ajoutée (Dunning et Narula, 1997). Le dynamisme industriel et la propension à l'innovation dans les marchés en développement ne sont pas toujours susceptibles de stimuler le développement des filiales (Antonelli, 1991). Les résultats de notre étude révèlent paradoxalement que l'environnement constitue un important déterminant pour forcer la maison-mère à reconsidérer le rôle de sa filiale. L'intégration des activités à plus grande valeur ajoutée dans les filiales « atelier » a été forcée par une conjoncture internationale difficile et, notamment, l'effondrement des prix sur le marché international ainsi que la concurrence de pays à bas salaire. Elle a été également favorisée par des incitations institutionnelles offertes par le gouvernement d'accueil. Les incitations dans certaines industries locales jugées stratégiques pour les pays en développement créent des conditions susceptibles de conditionner la trajectoire d'évolution du rôle de la filiale. Ces mesures incitatives en termes de subventions et d'exonération fiscale imposent en contrepartie des régulations spécifiques concernant les pratiques d'emploi et de formation professionnelle et exigent des retombées industrielles.

Notons enfin que, 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 souligner que les résultats de notre recherche doivent être mis en perspective dans les limites des circonstances qui ont mené à leur réalisation. La première limite est liée à la nature exploratoire de notre recherche qui ne nous permet aucunement la généralisation des résultats. L'approche qualitative adoptée permet certes d'analyser des cas en profondeur, mais ne permet pas d'avancer des conclusions généralisables. Une autre limite qu'il incombe de signaler est notre choix d'appréhender la filiale en tant qu'unité d'analyse principale. Nous avons analysé l'environnement ainsi que les motivations de la maison-mère en nous basant surtout sur les perceptions de nos répondants dans les filiales. La perspective de la maison-mère occidentale et celle des acteurs institutionnels seraient également pertinentes. En particulier, une approche intégrée par la confrontation des trois acteurs clés de notre modèle (les décideurs au niveau des filiales, ceux au niveau de la maison-mère et les acteurs clés dans

l'environnement) apporterait probablement de nouvelles pistes pertinentes à l'analyse du rôle des filiales implantées dans les PED.

Notons enfin que les filiales occidentales implantées dans les PED méritent une plus grande considération de la part des chercheurs en gestion internationale. Avec des marchés développés en voie de saturation, les multinationales s'intéressent de plus en plus aux marchés dans les PED (London et Hart, 2004). Ces multinationales occidentales influencent considérablement les activités des entreprises locales aussi bien que la définition des politiques économiques et industrielles des gouvernements dans ces pays. L'évolution des rôles assignés aux filiales occidentales dans les PED, telle que nous l'avons définie, contribue directement à l'avantage compétitif de la multinationale, mais en même temps, pourrait avoir des implications profondes sur le développement économique dans le pays d'accueil en termes d'emplois, d'exportations, de transfert technologique et de facteurs intangibles. Des recherches futures qui porteraient sur ces organisations seraient plus que bénéfiques, tant pour les décideurs des multinationales et ceux des filiales que pour les acteurs institutionnels dans les pays en développement.

## Références

- Andersson, U.; Forsgren, M. (2000). "In search of centre of excellence: Network embeddedness and subsidiary roles in multinational corporations". *Management International Review*. Vol. 40, n. 4, p 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 ; Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management*. USA : McGraw-Hill.
- Bartlett, C.A; Ghoshal, S. (1986). "Tap Your Subsidiaries for Global Reach". *Harvard Business Review*. Vol. 64; n. 6; p 87-93.
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders : The transnational solution*. Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (1996). « Les stratégies de mandat mondial des filiales canadiennes », *Document de travail N°9*, Industrie Canada.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, Vol 18, N. 3, p 207-229.
- Birkinshaw, J. (1998). "Multinational Subsidiary Evolution : capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies". *Academy of Management Review*. Vol 23, n. 4, p 773-795.
- Birkinshaw, J.; Hood N. (1998), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London: McMillan.

- Birkinshaw, J.; Hood, N. (1997). "An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland". *Management International Review*. Vol 37, n. 4, p 339-364.
- Birkinshaw, J., Hood, N.; Young, S. (2005). "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance", *International Business Review*, Vol 14, p 227-248.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of the subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, vol 19, n. 3, p 221–241.
- Buckley, P. J., Carter, and Martin, J. (1999). "Managing cross-border complementary knowledge". *Inter-national Studies of Management & Organization*, vol 29, n. 1, p. 80–104.
- Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm, *Administrative Science Quarterly*, V 28, p 223-244.
- Chang, S-J.; 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; Levinthal, D.A. (1990). « Absorbative Capacity : A New Perspective on learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*. Vol 35, n. 1, p 128-152.
- Delapierre, M., Moati, P. ; Mouhoud, E-M (2000). *Connaissance et Mondialisation*, Paris : Economica.
- Deslauriers, J.P. (1991). *Recherche Qualitative : Guide Pratique*. Montréal : McGraw Hill.
- Dunning, J.H. (2000). "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity". *International Business Review*. Vol, 9, n. 1, p163-90.
- Dunning, J-H.; Narula, R. (1997). "Developing countries versus multinationals in a globalising world : the dangers of falling behind", in P. Buckley and P. Ghauri (eds), *Multinational Enterprises and Emerging Markets: Managing Increasing Interdependence*. London: Dryden Press.
- Enright, M. J. (2005b). "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.
- Feinberg, S. E. (2000). "Do World Product Mandates really matter?". *Journal of International Business*. Vol 31, n. 1, p 155–167.
- Forsgren, M.; Pedersen, T.; Foss, N. J. (1998), "Accounting for the Strength of MNC Subsidiaries: The Case of Foreign Owned firms in Denmark", *International Business Review*. Vol 8, p 181-196.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1989). "Internal differentiation within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, vol 10, n. 4, p 323-337.
- Grant, R.M. (1996). "Toward A knowledge-Based Theory of The Firm". *Strategic Management Journal*. Vol 17 (Winter Special Issue), p 109-122.
- Gupta, A.K; Govindarajan, V. (1991). "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management review*. Vol, 16, n. 4, p 768-792.
- Hannan, M.T; Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Harari O.; Beaty D. (1990). "On the folly of relying solely on a questionnaire methodology in cross-cultural research" *Journal of Managerial Issues*, vol 2, n. 4, 267-281.
- Hedlund, G. (1986). "The hypermodern MNC – A Heterarchy ?". *Human Resource Management*. Vol 25, n. 1, p 239-257.
- Hodgetts, R.M. ; Luthans, F. (1994), *International management*, USA : Mc Graw-Hill Inc.
- Holm, U. and Pedersen T. (2000). "The dilemma of centres of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer of knowledge". *Working paper Copenhagen Business School*. Department of International Economics and management.



- Ibeh, K.; Young, S. (2001), "Exporting as an entrepreneurial act : an empirical study of Nigerian Firms", *European journal of Marketing*, vol 35, n. 5/6, p 566-586.
- Jarillo, J.-C.; Martinez, J.I. (1990). "Different Roles for Subsidiaries : the case of multinational corporations". *Strategic Management Journal*. Vol 11, n. 7, p 501-512.
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, vol 7, p 11-24.
- Kogut, B.; Zander, U. (1993). "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational". *Journal of International Business Studies*. Vol 24, n. 4; p 625-645.
- 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. ; Hart, S.L. (2004). "Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model". *Journal of International Business Studies*. Vol 35, n 5, p 350-370.
- Madhok, A. (1996). "The Organization of Economic Activity : Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance", *Organization Science*. Vol 7, n. 5, p 577-590.
- Malnight, T.W (1996). "The transition from decentralized to network-based MNC structures: An evolutionary perspective". *Journal of International Business Studies*. Vol 27, n. 1, p 43-52.
- Marchan-Piekkari, R.; Welch, C. (2004). "Handbook of qualitative Research Methods for International Business". UK : Edward Elgar.
- Mayrhofer, W.; Brewster, C., (1996) "In Praise of ethnocentricity : Expatriate policies in European Multinationals", *International Executive*, Vol 38 (Nov/Dec), 749-778.
- Meyer, K. (2004). "Perspectives on multinational enterprises in emerging economies". *Journal of International Business Studies*. Vol 35, n. 4, p 259-276.
- Paterson, S.L.; Brock, D.M. (2002). "The Development of Subsidiary-Management Research : review and theoretical analysis". *International Business Review*, Vol 11, n. 2, p 139-163.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York : Free Press.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. New York : Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K.; Doz, Y.L (1981). "An approach to strategic control in MNCs". *Sloan Management Review*, Vol 22, n. 4, p 67-78.
- Prahalad, C.K.; 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*, Vol 35, n. 4, p 277-283.
- Rosenzweig, P; Singh, J. (1991). "Organisational Environments and the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, Vol 16, N. 2, p 340-361
- Roth, K.; Morrison, A.J. (1992). "Implementing Global Strategy : characteristics of global subsidiary mandates", *Journal of International Business studies*. Vol 23, N. 4, p 715-736.
- Rugman, A. M; Moore, K. (2001), *The Myths of Globalization*, Ivey Business Journal, Vol 66, N. 1, p 64-68.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2002). "Regional Multinationals and Triad Strategy", *Working Paper Indiana University* : USA.
- 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.; Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol 18, p 509-534.
- Vernon, R (1994). "Research on transnational corporations : shedding old paradigms" *Transnational Corporations*. Vol 3, N. 1, p 137-156.
- Yin, R. (1994). *Case study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

Young, S.; Tavares, A.T. (2004). "Centralization and Autonomy: back to the future". *International Business Review*. Vol 13, p 215-237.

Young, S.; Hood, N.; Peters, E. (1994). Multinational Enterprises and Regional Economic Development. *Regional Studies*. Vol 28, n. 7, p 657-677.

Zahra, A. S., Dharwadkar R.; George, G. (2000). "Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The effects of Corporate and Local Environmental Contexts". *Working Paper. Department of Management*. J. Mack Robinson College of Business. Georgia State University. Atlanta.

Zahra, S.A.; George, G. (2002). "Absorptive capacity: a Review, Reconceptualization and Extension". *Academy of Management Review*. Vol 27, n. 2, p 185-203.

## TABLEAUX ET FIGURES

**TABLEAU 1**

### Caractéristiques des filiales étudiées

Filiale	Industrie	Pays de la maison-mère	Participation étrangère	Nombre d'employés
Cas 1	Construction	Canada	100 %	2000
Cas 2	Détergents	Allemagne	60 %	600
Cas 3	Énergie	Angleterre	100 %	225
Cas 4	Textile	Italie	100 %	146
Cas 5	Électronique	Allemagne	100 %	560
Cas 6	Électronique	France	100 %	870
Cas 7	Pharmaceutique	France	100 %	250
Cas 8	Informatique	États-Unis	98 %	100

**TABLEAU 2**

**Répartition des filiales en fonction des motivations de leurs maisons- mères**

<b>Cas</b>	<b>Type</b>	<b>Motivations de la maison-mère</b>
<b>Cas A1</b>	Atelier	Réaliser des activités d'assemblage de bobines standards.
<b>Cas A2</b>	Atelier	Réaliser des activités de câblage pour l'industrie automobile.
<b>Cas A3</b>	Atelier	Réaliser des activités d'assemblage de pièces de tissus pour les collections en grande série.
<b>Cas M1</b>	Marché	Réaliser des projets de grande envergure dans le domaine de la construction (barrages, aéroports, autoroutes, etc.) sur le marché tunisien.
<b>Cas M2</b>	Marché	Production et vente de produits détergents sur le marché tunisien.
<b>Cas M3</b>	Marché	Production et vente de médicaments sur le marché tunisien.
<b>Cas M4</b>	Marché	Vente de produits informatiques (matériel et logiciel) sur le marché tunisien.
<b>Cas M5</b>	Marché	Exploration, exploitation et commercialisation du gaz sur le marché tunisien.

**TABLEAU 3****Contrôle organisationnel des filiales « atelier »**

<i><b>CAS</b></i>	<b>Pouvoir décisionnel</b>	<b>Formalisation</b>	<b>Présence des expatriés</b>
<b>A1</b>	Centralisation des décisions stratégiques depuis la maison-mère. Planification opérationnelle de la production depuis la division production en Allemagne.	Procédures de travail transmises au niveau de la production.	Direction générale. Direction de production.
<b>A2</b>	Centralisation des décisions stratégiques depuis la branche d'activité (câblage). Planification opérationnelle depuis les divisions clients.	Procédures de travail transmises à tous les niveaux (RH, production, contrôle de gestion, formation, etc.).	Tous les postes clés dans la filiale (incluant la Direction générale, Direction des RH, le contrôle de gestion).
<b>A3</b>	Centralisation des décisions stratégiques et planification opérationnelle de la production depuis le « productive core ».	Procédures de travail transmises au niveau de la production.	Direction générale. Direction production.

## TABLEAU 4

### Valeur ajoutée des filiales « marché »

<i>Cas</i>	Ampleur des activités	Ampleur du marché
<b>M1</b>	Réalisation des projets de construction de grande envergure financés par des organismes d'aide au développement.	Marché local. Première implantation de la multinationale canadienne sur le marché africain. Concurrence agressive des filiales européennes présentes sur le marché.
<b>M2</b>	Reproduction des activités de production des détergents. Importation des produits commercialisables nécessitant une technologie sophistiquée.	Marché local. Première filiale internationale sur le marché tunisien. Première implantation de la multinationale sur le marché du Maghreb.
<b>M3</b>	Reproduction des activités de production des médicaments susceptibles d'être commercialisés sur le marché. Activités de production nécessitant un transfert technologique abondant depuis la maison-mère et un niveau de qualification élevé des employés de la filiale (50 % de cadres incluant des médecins, pharmaciens, ingénieurs et gestionnaires).	Marché local. Première implantation de la multinationale sur le marché africain. Répondre à un impératif institutionnel de restructurer le marché des médicaments. La filiale occupe la première position sur le marché en termes de chiffre d'affaires.
<b>M4</b>	Commercialisation des produits importés de la filiale française.	Marché local. 2ème implantation de la multinationale sur le marché du Maghreb. Une concurrence de plus en plus forte.
<b>M5</b>	Exploration, exploitation et commercialisation des ressources gazières. Activités d'exploration très aléatoires.	Marché local. Le gouvernement est le seul client de la filiale Première implantation du groupe dans la région du Maghreb.

**TABLEAU 5**

**Contrôle organisationnel des filiales « marché »**

<i>Cas</i>	<b>Pouvoir décisionnel</b>	<b>Formalisation</b>	<b>Présence des expatriés</b>
<b>M1</b>	<p>Centralisation des fonctions stratégiques de la filiale depuis la division « construction et engineering » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle des coûts de projet;</li> <li>- finance;</li> <li>- approvisionnement;</li> <li>- Marketing.</li> </ul> <p>Fixation des objectifs stratégiques et contrôle des résultats. Autonomie opérationnelle de la filiale.</p>	<p>Application de procédures standards au niveau de la réalisation des projets de construction.</p>	<p>Les postes techniques tels que les « responsables de projets ».</p>
<b>M2</b>	<p>Contrôle stratégique depuis la filiale française :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fixation des objectifs;</li> <li>- contrôle des résultats;</li> <li>- adaptation des procédures et des méthodes de production;</li> <li>- formation, etc.</li> </ul> <p>Autonomie opérationnelle de la filiale (relations avec les fournisseurs et les distributeurs, proposition d'adaptations du produit, etc.).</p>	<p>Application de procédures standards à tous les niveaux (production, contrôle de gestion, marketing, distribution, etc.).</p>	<p>Les postes clés (direction générale, marketing, finance et production).</p>
<b>M3</b>	<p>Contrôle stratégique depuis la division régionale « Afrique Moyen orient » : contrôle de la production et de la performance financière de la filiale. Autonomie opérationnelle des gestionnaires de la filiale.</p>	<p>Application des procédures standards au niveau de la production.</p>	<p>Les postes clés (direction générale, production, contrôle de gestion).</p>
<b>M4</b>	<p>Contrôle stratégique depuis la division régionale « Afrique Moyen-Orient » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fixation des objectifs;</li> <li>- introduction d'un produit;</li> <li>- besoin d'adaptation d'un produit, etc.</li> </ul> <p>Autonomie opérationnelle des gestionnaires de la filiale.</p>	<p>Application des procédures standards à tous les niveaux (marketing, commercial, gestion des ressources humaines, formation, communication, etc.).</p>	<p>Les postes clés (direction générale, finance, marketing, formation).</p>
<b>M5</b>	<p>Contrôle stratégique et opérationnel depuis la division « Afrique et Méditerranée » basée en Italie</p>	<p>Application des procédures standards. au niveau technique (sécurité, formation, exploration, transport, etc.).</p>	<p>Les postes clés (direction générale, responsable de l'exploration, responsable financier, responsable du personnel, responsable commercial et responsable technique ».</p>

**TABLEAU 6**

**Impact de la conjoncture internationale sur le rôle des filiales « atelier »**

<b>Filiales</b>	<b>Déterminants exogènes</b>	<b>Impacts sur le rôle assigné par la maison-mère</b>
<b>A1</b>	Suppression des subventions. Concurrence des pays à bas salaire.	Forcer la maison-mère à repositionner les activités de production de la filiale dans le haut de gamme. Intégration des activités de production à plus grande technicité (pas seulement manuelles).
<b>A2</b>	Crise de l'industrie automobile.	Forcer la maison-mère à spécialiser la filiale. L'activité de câblage a pris de l'ampleur alors que d'autres activités ont été supprimées.
<b>A3</b>	Concurrence des pays à bas salaire. Libéralisation des quotas d'importation.	Forcer la maison- mère à miser sur la réactivité de sa filiale. Reconsidérer le rôle d'exécution de la filiale qui produit de plus en plus de collections entières en petites séries.

**TABLEAU 7**

**Exploitation des similitudes régionales par les filiales « marché »**

Cas	Proximité et similitudes géographiques	Similitudes institutionnelles	Similitudes culturelles et linguistiques	Similitudes au niveau des marchés
M1	La proximité géographique facilite la gestion courante des projets de construction en Libye.	Dans les relations avec les acteurs institutionnels : Exemple. les modalités similaires d'obtention des permis de construction; Exemple. réglementation en vigueur.	Facilite les échanges et la communication.	Adaptation similaire des méthodes de travail de la multinationale.
M2	Accords régionaux qui favorisent l'exportation.	_____	Facilite les échanges et la communication.	Habitudes de consommation similaire de certains produits. Méthodes de distribution similaires. Niveau de maturité similaire des marchés.
M3	Accords régionaux qui favorisent l'exportation. Des projets de R&D sur des maladies répandues dans la région Afrique du Nord.	_____	Facilite les échanges et la communication.	Habitudes de consommation similaires de certains produits.
M4	_____	_____	Facilite les échanges et la communication. Mandat d'arabisation de certains logiciels.	Adaptation similaire des produits logiciels de la multinationale.
M5	Au niveau de l'activité exploration : Exemple. Similitudes géographiques dans les caractéristiques du sol	Dans les relations avec les acteurs institutionnels : Exemple : les procédures d'obtention des permis d'exploration	Facilite les échanges et la communication.	_____



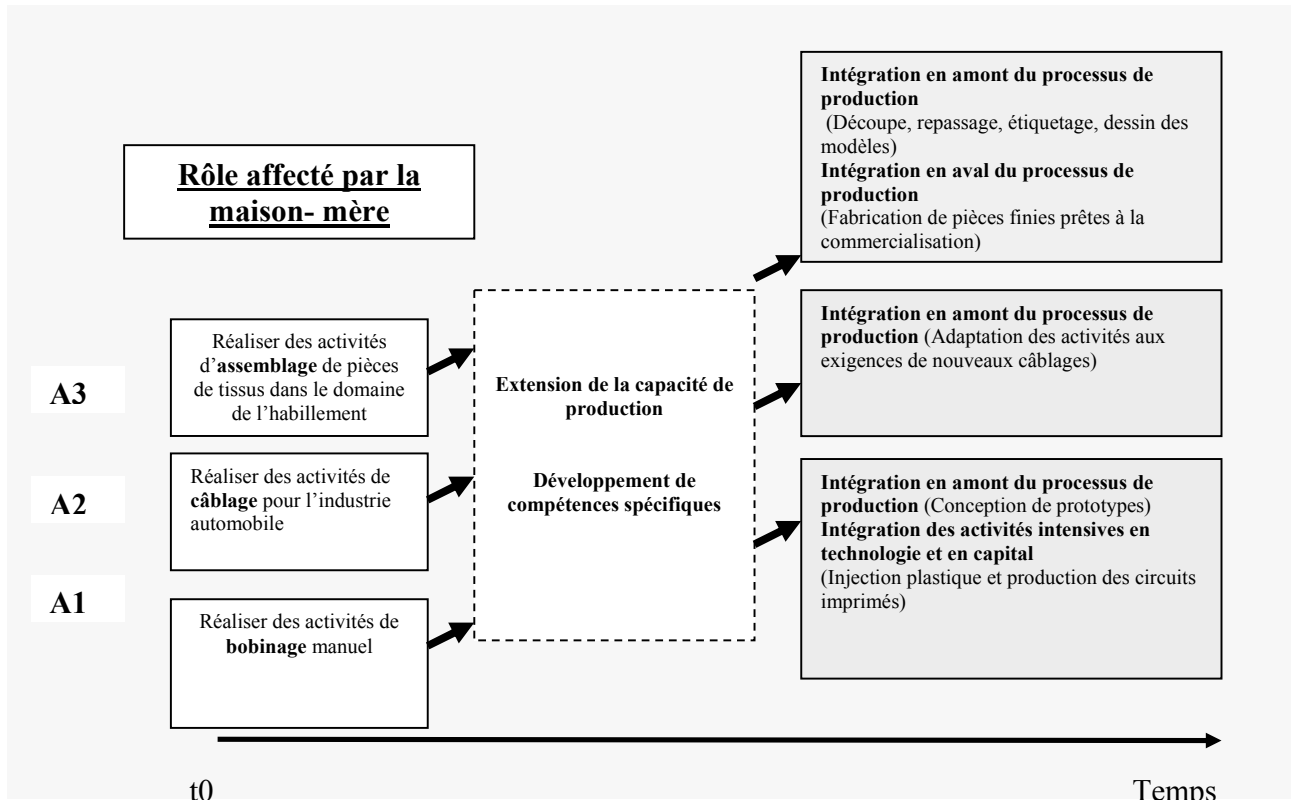
**TABLEAU 8**

**Les enjeux de l'extension du rôle assigné aux filiales**

<b>Les enjeux pour la maison-mère</b>	<b><i>Filiale « atelier »</i></b>	<b><i>Filiale « marché »</i></b>
Transfert des ressources (financières, machines, investissements en formation, etc.) nécessaires au développement.	Hésitation et prudence avant son engagement dans un transfert plus généreux en ressources.	Engagement qui varie en fonction de la performance réalisée par la filiale sur le marché.
Perception des capacités de la filiale.	Sous-estimation des capacités de la filiale à intégrer des activités à plus grande valeur ajoutée.	Perception qui varie en fonction de la performance réalisée sur le marché local.
Perception des différences culturelles et managériales.	Perçues toujours comme un obstacle au développement.	Ne sont pas toujours un obstacle.
Perception des marchés en développement.	Ne s'applique pas.	Marchés problématiques.
Crainte des comportements opportunistes.	N'est pas élevée parce que la maison-mère maintient un contrôle stratégique et opérationnel sur la filiale.	Élevée parce que l'évolution du rôle de la filiale s'accompagne généralement par une plus grande flexibilité des gestionnaires de la filiale.

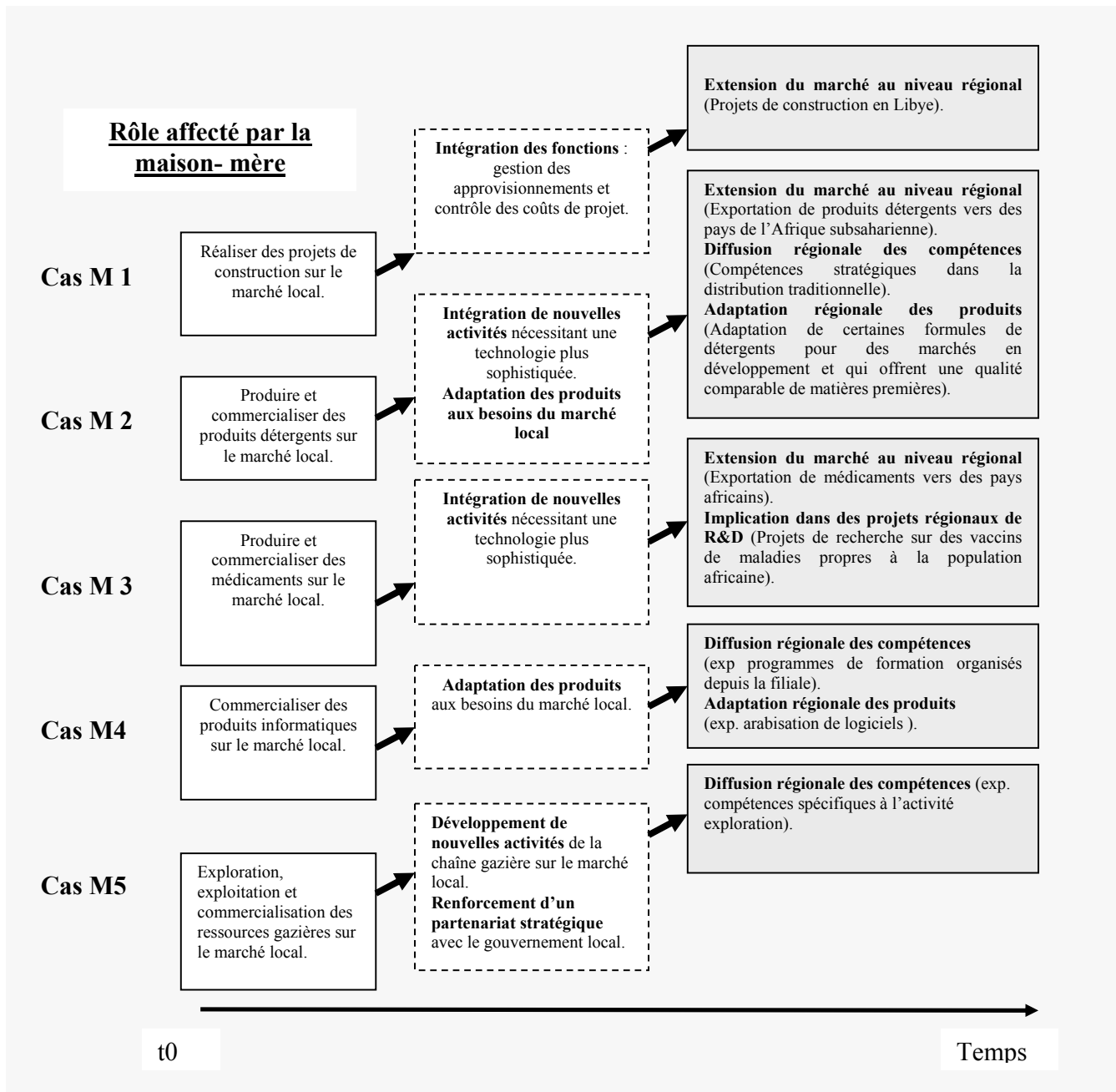
FIGURE 1

Trajectoire d'évolution du rôle assigné aux filiales « atelier »



**FIGURE 2**

**Trajectoire d'évolution du rôle assigné aux filiales « marché »**



**FIGURE 3**

**Capacités organisationnelles développées par les filiales**

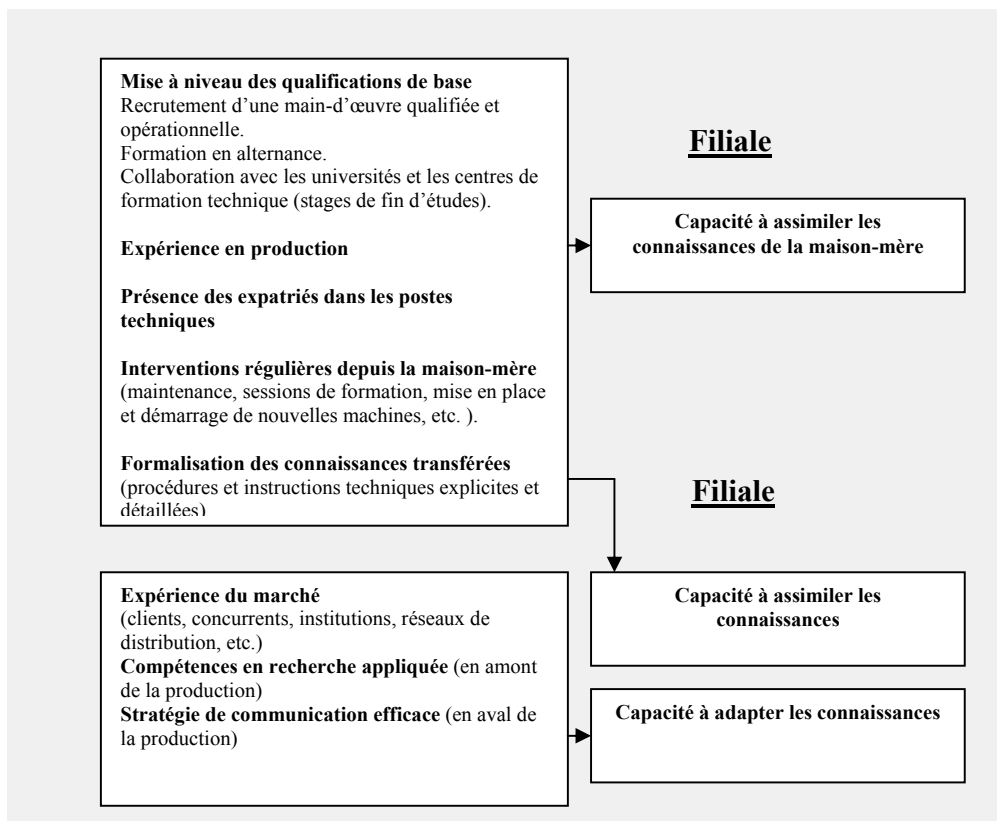
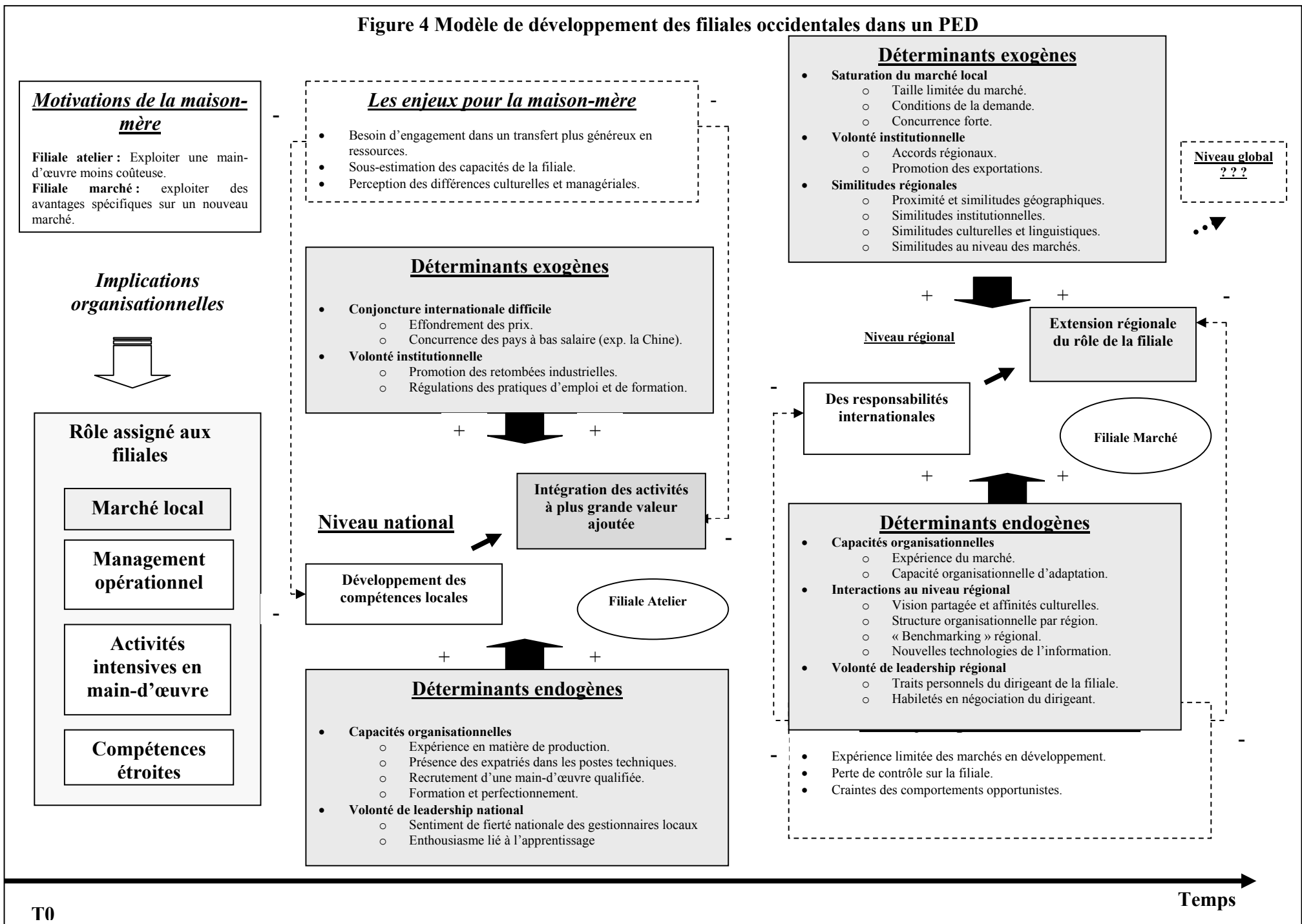


Figure 4 Modèle de développement des filiales occidentales dans un PED



T0

