



**HAL**  
open science

# La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas de Renault Trucks

Christopher Melin

► **To cite this version:**

Christopher Melin. La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas de Renault Trucks. 3ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI Association Francophone de Management International " ANCRAGES CULTURELS ET DYNAMIQUES DU MANAGEMENT INTERNATIONAL ", Jul 2013, Montréal, Canada. halshs-00879438

**HAL Id: halshs-00879438**

**<https://shs.hal.science/halshs-00879438>**

Submitted on 3 Nov 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas de Renault Trucks**

**Christopher MELIN**

ATER en stratégie

IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

6 cours Albert Thomas, 69008 Lyon

christopher.melin@univ-lyon3.fr

## **Résumé :**

Les firmes multinationales (FMN) sont amenées à mettre en place des systèmes de production flexibles (usine mondiale) afin de répondre aux nouvelles exigences des consommateurs. Cet objectif induit un éclatement des activités de la chaîne de valeur impliquant des relations intra- et inter-organisationnelles. La notion de coordination de ces activités dispersées à travers le monde devient alors cruciale. Afin de comprendre comment les FMN coordonnent leurs relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale, une recherche-action avec Renault Trucks (filiale du groupe Volvo) a été menée. Une analyse dysfonctionnelle de 29 entretiens nous permet de mettre en avant les principaux défis à relever dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale. Par ailleurs, l'élaboration d'un outil de diagnostic avec les acteurs de l'entreprise nous autorise à introduire la notion d'autonomie dans la mise en place de mécanismes de coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale.

## **Mots-clés :**

Usine mondiale ; firme-réseau ; mécanismes de coordination : relations intra- et inter-organisationnelles

## Introduction

Les configurations des firmes multinationales (FMN) sont multiples et leur degré de dispersion géographique évolue selon les opportunités offertes sur les marchés internationaux (Mayrhofer et Urban, 2011). Il est notamment observé que les conséquences des mutations dû à la globalisation se traduit par le déplacement progressif du centre de gravité des flux économiques en direction des économies à croissance rapide et des pays émergents (Lemaire et al., 2012). C'est ainsi que sous l'impulsion du processus de globalisation, notamment marqué par le poids grandissant des pays émergents, les stratégies de localisations des FMN ont connu des évolutions profondes (Colovic et al., 2011) et une attention particulière des chercheurs en management international (Dunning, 1998 ; Goerzen et Beamish, 2003 ; Flores et Aguilera, 2007 ; Colovic et Mayrhofer, 2008 ; 2011). Récemment, la revue *Management International* a publié un numéro spécial sur cette question (2011, Vol. 6, No.1).

En étudiant l'évolution des stratégies des FMN en matière de propriété, certains chercheurs montrent que les prises de décisions des managers portent de plus en plus sur la recherche des meilleures localisations pour leurs activités (Buckley et Ghauri, 2004). Les FMN révisent ainsi leurs stratégies de localisations et cela se traduit par une plus forte dispersion géographique des activités et une fragmentation de la chaîne de valeur (Colovic et Mayrhofer, 2011). Ainsi, l'objectif des FMN semble se focaliser sur la conception de systèmes de production souples et flexibles (Buckley et Ghauri, 2004) à l'échelle mondiale, afin de répondre aux besoins de nouveaux marchés. La fonction de production est alors souvent externalisée auprès de partenaires internationaux qui assemblent le produit à proximité des clients finaux. Ce système permet de réduire les coûts fixes et d'adapter les produits aux exigences des marchés locaux (Mayrhofer, 2011b). Ces nouvelles stratégies soulèvent des questions déjà abordées dans le passé, notamment en ce qui concernent la configuration /

coordination des activités des FMN (Porter, 1986 ; Morrison et Roth, 1993 ; Bartlett et al., 2004). Ces nouvelles configurations des systèmes de production des FMN impliquent aujourd'hui des relations intra- et inter-organisationnelles dont le pilotage s'avère complexe et dont la délimitation des frontières de l'organisation ne fait plus uniquement référence à des paramètres traditionnels (Santos et Eisenhardt, 2005).

Afin de comprendre comment les FMN sont amenées à coordonner ces relations, nous avons réalisé une recherche-action au sein de Renault Trucks (filiale du groupe Volvo) sur son activité internationale de fabrication et de commercialisation de camions sur les marchés hors Europe. La position de chercheur-ingénieur, que nous avons adoptée dans cette recherche, nous a permis de comprendre les principales problématiques dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles au sein du système de production de Renault Trucks et de proposer un outil d'aide à la prise de décision stratégique en termes de mécanismes de coordination à mettre en œuvre pour piloter ses activités internationales. Le projet de connaissance vise à comprendre comment une FMN coordonne les relations intra- et inter-organisationnelles qui composent son système de production à l'international. Compte tenu de la dispersion géographique de son système de production, une FMN peut-elle utiliser les mêmes mécanismes de coordination pour gérer une relation avec un assembleur privé (relation inter-organisationnelle) situé en Malaisie, en Uruguay ou pour gérer une usine d'assemblage détenue à 100 % (relation intra-organisationnelle) en Afrique du Sud ?

Dans une première partie, nous nous attachons à décrire le modèle de l'usine mondiale afin de mettre en avant l'intérêt porté par les FMN à la coordination de leurs activités au sein de relations intra- et inter-organisationnelles. Dans un second temps, nous présentons notre étude de cas ainsi que les différentes étapes de notre recherche-action. Enfin, nous nous proposons d'entamer une discussion autour de nos résultats et envisageons les implications managériales qui en découlent.

## **Regard croisé de deux concepts : la coordination au sein des FMN et le concept de l'usine mondiale**

Afin de répondre aux nouveaux besoins de certains pays, les FMN utilisent différentes formes de rapprochement d'entreprise (contrats de licence, joint-ventures, acquisitions, alliances) qui redéfinissent le contour et la délimitation de leurs frontières. Il est ainsi possible d'observer une intensification des relations inter-organisationnelles entre les acteurs de la chaîne de valeur et une interaction accrue entre les différentes fonctions de l'entreprise et ses filiales. La FMN semble ainsi confrontée à une double dimension dans le pilotage des relations interconnectées au sein de sa chaîne de valeur à savoir, un niveau intra-organisationnel (interrelations entre les différentes fonctions de l'entreprise ou ses différentes filiales) et un niveau inter-organisationnel (interrelations avec des entreprises extérieures à la FMN). Il est ainsi évoqué dans la littérature différents modèles pour illustrer ce phénomène : certains auteurs proposent le concept de l'usine mondiale (Buckley et Ghauri, 2004 ; Buckley, 2011), d'autres évoquent l'entreprise-réseau (ou firme-réseau), (Jarillo, 1988 ; Powell, 1990 ; Fréry, 1997 ; Baudry, 2004 ; Mariotti, 2005 ; Chassagnon, 2011).

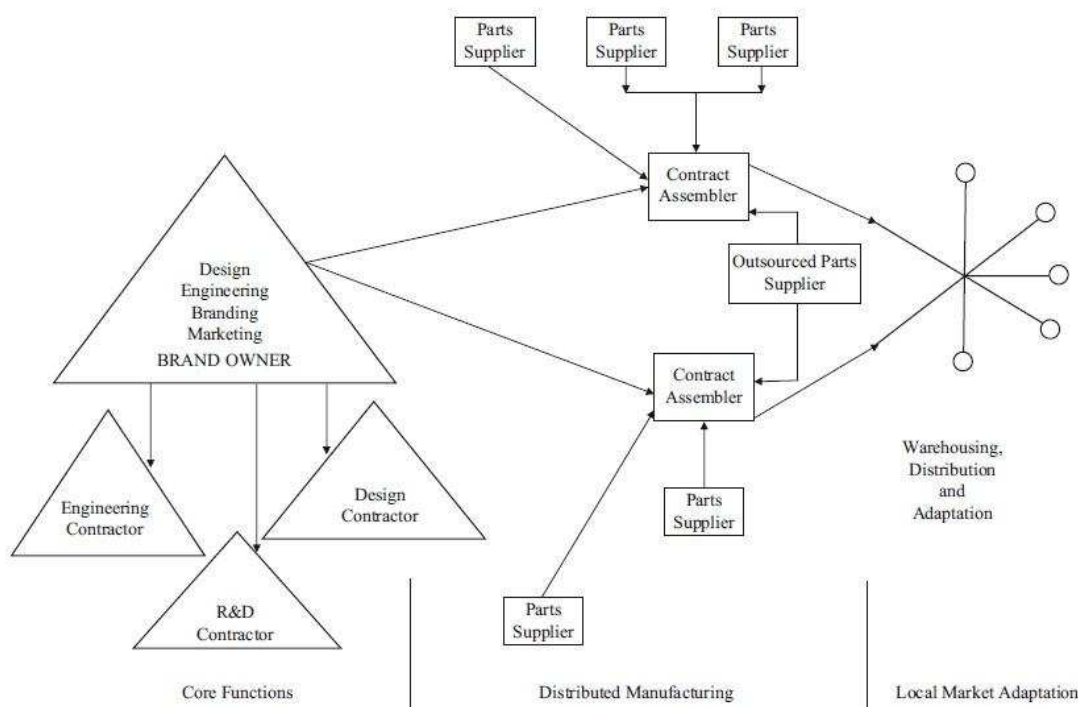
### **UN SYSTEME DE PRODUCTION SOUPLE ET FLEXIBLE**

Très nombreuses sont les FMN qui cherchent à optimiser leurs filières de production et de distribution, les conduisant à faire appel plus systématiquement à des sous-traitants étrangers, en délocalisant tout ou partie de leurs structures de production dans le but de bénéficier d'avantages compétitifs (Lemaire, 2013). Baudry (2004) observe une tendance à la désintégration verticale qui modifie ainsi le tracé des frontières des firmes. « Si, dans le passé, presque toutes les fonctions étaient coordonnées au sein des firmes multinationales, elles sont aujourd'hui externalisées à des entreprises indépendantes, localisées dans différents pays »

(Mayrhofer, 2011b : 19). Le potentiel de désintégration verticale permet aux multinationales de rechercher non seulement les meilleurs emplacements pour chacune de leurs activités mais également les meilleurs choix d'internalisation / externalisation (Buckley, 2007) qui constitue un élément clé de la stratégie internationale des FMN (Goerzen et Beamish, 2003). Afin de répondre aux nouveaux besoins de certains pays et de produire au plus près des clients finaux, les FMN utilisent différentes formes de rapprochement d'entreprise qui sont en constante augmentation, si on en croit le rapport de 2013 de la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED).

Dans leurs travaux, Buckley et Ghauri (2004) propose le modèle de l'usine mondiale afin de mettre en avant la fragmentation de la chaîne de valeur des FMN à travers le monde. Ainsi, les principales fonctions de la chaîne de valeur sont centralisées au sein de la FMN qui effectue des échanges avec des partenaires internationaux afin de distribuer au plus près du consommateur leur produit fini (cf. figure 1).

Figure 1 : le modèle de l'usine mondiale (global factory)



Source : Buckley et Ghauri, 2004, p. 89

La question liée au contrôle de ces activités est cruciale dans l'usine mondiale : les activités dispersées doivent-elles être internalisées ou managées par le marché via une relation contractuelle ? (Buckley, 2011). Ce type de décisions sont prises dans un environnement complexe et volatile où le besoin de flexibilité semble prédominant. La mise en place de systèmes de production flexibles répond à une volonté des entreprises d'être capable de survivre à plus d'un cycle de vie du produit. Le modèle de l'usine mondiale repose ainsi sur une approche interne des coopérations découlant de la Resource-based View (Wernerfelt, 1984) où l'avantage concurrentiel provenant de l'interrelation entre différentes firmes découle non pas de l'acquisition de ressources mais de services fournis qui génèrent de la valeur pour la firme (Lavie, 2006). En effet, la prise en considération des coûts d'intégration des activités poussent les FMN à sous-traiter la production en utilisant par exemple des contrats de licences. C'est le cas de nombreux constructeurs dans l'industrie automobile qui cherchent à diversifier la localisation de leurs activités afin de réduire les coûts de production et de conquérir une nouvelle clientèle dans des marchés émergents, notamment dans des pays comme l'Europe centrale et orientale, la Chine, l'Amérique latine et l'Afrique du Nord (Colovic et Mayrhofer, 2008). Le désir de flexibilité des systèmes de production décourage ainsi une intégration verticale des activités (Buckley et Ghauri, 2004). Comme le souligne une étude de la CNUCED (2013) sur les 100 plus grandes FMN au monde, où il est constaté une forte augmentation des ventes à l'international et une baisse des actifs à l'étranger. Ainsi, l'augmentation des ventes à l'étranger couplé à la diminution des actifs à l'étranger des FMN, reflètent en grande partie, le recours à des modes non-participatifs utilisés par les FMN pour leurs activités de production à l'international. La croissance de la production étrangère des FMN peut ainsi s'expliquer par le recours à des contrats plutôt qu'à l'investissement direct (CNUCED, 2013).

Ainsi, il est observé une tendance à la désintégration verticale des firmes et à l'émergence de nouvelles relations inter-firmes qui ne permettent pas de délimiter les frontières de la firme par la propriété des actifs non humains au sens de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1991). Les théories économiques semblent ne pas pouvoir illustrer ces phénomènes (Baudry, 2004) même si elles ont été particulièrement utilisées dans ce champ de recherche (Dumez et Jeunemaitre, 2010). Il faut ainsi utiliser de nouvelles approches pour appréhender ces phénomènes contemporains complexes (Santos et Eisenhardt, 2005).

Les entreprises-réseau (ou firme-réseau) peuvent être considérées comme de nouvelles configurations organisationnelles permettant la coordination d'activités inter-organisationnelles (Jarillo, 1993) dans l'objectif d'accroître leur compétitivité. Ces configurations se retrouvent auprès de FMN issues de différents secteurs comme de l'automobile et de l'aéronautique (ex : Toyota, Renault, Airbus), du textile (ex : Nike, Benetton) et de l'électronique (ex : Intel, Dell), (Baudry et Chassagon, 2012). Une firme-réseau « regroupe contractuellement un ensemble de firmes juridiquement indépendantes reliées verticalement au sein duquel une firme-pivot coordonne de manière récurrente des *opérations d'approvisionnement, de production et de distribution* » (Baudry, 2004: 250). Afin de livrer un produit fini, l'impératif de coordonner les activités des firmes membres du réseau relevant de la sphère de la production devient alors crucial. Par ailleurs, cette définition laisse sous-entendre que la firme-réseau intègre uniquement des relations inter-organisationnelles. Or, l'agencement et la configuration des entreprises-réseau est de plus en plus complexe et intègrent non seulement des relations inter-organisationnelles mais également des relations intra-organisationnelles (Paché et Paraponaris, 2006). Une FMN peut décider d'externaliser qu'une partie de ses activités et non sa totalité. Elle devra ainsi coordonner un ensemble d'activités pouvant être à la fois intégrées et externalisées à l'organisation. Comme l'évoque Roveillo et al. (2012), même si de multiples travaux s'attachent à expliquer la configuration



des entreprises-réseau, peu d'entre eux se consacrent à leur fonctionnement effectif et analysent leur évolution sur une longue période. Face à ces constats, nous nous intéressons à étudier le système de production international d'une FMN sur la notion de coordination dans le pilotage de relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'entreprise-réseau. Nous considérons le modèle de l'usine mondiale comme étant une configuration organisationnelle des entreprises-réseau.

### **LE CONCEPT DE COORDINATION AU SEIN DES FMN**

Les travaux abondants, qui traitent des questions liées au pilotage des activités internationales des FMN depuis ces 30 dernières années, introduisent un flou sémantique des concepts de coordination et de contrôle. Certains auteurs parlent de mécanismes de contrôle des activités internationales (Ouchi, 1979 ; Geringer et Hebert, 1989 ; Hennart, 1991 ; Harzing, 1999), d'autres de mécanismes de coordination (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Fischer et Behrman 1979, Martinez et Jarillo, 1989 ; Mintzberg, 1989). D'autres encore, combinent les deux notions et parlent de mécanismes de coordination et de contrôle au sens large (Jaussaud et Schaaper, 2006 ; Beddi, 2008), affirment que le contrôle est un moyen de coordination et d'intégration des activités dans le but d'atteindre les objectifs globaux de l'organisation (Grillat et Mérignac, 2011) ou que la définition du concept de contrôle est plus large que la notion de coordination (Geringer et Hebert, 1989 ; Schaaper, 2005) pour étudier les relations entre la FMN et ses activités internationales. La plupart de ces travaux, s'attachent à travailler uniquement sur un certain nombre de mécanismes de contrôle ou de coordination. Rares sont les articles qui cherchent à mettre en avant la diversité des mécanismes dont disposent les FMN pour exercer un contrôle (ou coordination selon les définitions) sur leurs filiales implantées à l'étranger (Schaaper, 2005). Ce que nous retenons, c'est que ces travaux traitent uniquement des relations intra-organisationnelles entre le siège et les filiales de la FMN. Les filiales étant définies en fonction du pourcentage de participation au capital : nous retrouvons

ainsi les filiales détenues à 95% du capital par la FMN (wholly owned subsidiaries) ou les filiales dont la FMN partage le capital avec une autre société (filiales communes ou joint-ventures), (Mayrhofer, 2011a).

Pourtant, l'intérêt du concept de l'usine mondiale réside aussi dans le fait de nouer des partenariats internationaux afin de concevoir un système de production flexible. C'est ainsi qu'interviennent les relations inter-organisationnelles qui méritent elles aussi d'être coordonnées dans leurs activités avec les FMN. Nous choisissons d'utiliser le concept de coordination plutôt que de contrôle par la définition que nous donnons à ces deux concepts. Nous définissons un mécanisme de contrôle comme étant un moyen pour la FMN de vérifier la réalisation d'objectifs préalablement fixés à l'aide d'indicateurs de gestion. Un mécanisme de coordination correspond aux moyens par lesquels une FMN va organiser ces relations (fréquence des réunions, expatriation, ressources partagées) dans une volonté d'atteindre un objectif commun. C'est en ce sens, que nous préférons utiliser le concept de coordination pour illustrer les mécanismes mis en œuvre par les FMN afin de piloter leurs activités internationales.

Au sein des relations intra-organisationnelles, de nombreux travaux ont porté sur l'étude des mécanismes de coordination dans les relations siège-filiales. Plus particulièrement, nous trouvons les travaux de Martinez et Jarillo (1989) qui proposent une analyse de 85 articles de recherche. Ils établissent une typologie composée de deux catégories de mécanismes de coordination au sein des FMN : les mécanismes formels et les mécanismes informels. Ces mécanismes sont des outils administratifs permettant l'intégration de différentes unités dans l'organisation. Selon ces auteurs, les mécanismes de coordination ne sont pas indépendants les uns des autres et une organisation n'a pas à choisir entre des mécanismes formels et des mécanismes informels. Les mécanismes informels viennent en complément des mécanismes formels. C'est également la perspective de Harzing (1999) qui parle d'interaction entre les

mécanismes, en adoptant une logique additive et non de substitution. Les relations siège-filiales actuelles se conçoivent dans la combinaison de plusieurs mécanismes de coordination pour répondre à la complexité organisationnelle des FMN. Si les stratégies des FMN sont simples, elles nécessitent peu de coordination et elles sont mises en place à l'aide de mécanismes formels. Au contraire, les stratégies qualifiées de complexes nécessitent un niveau de coordination important dont la mise en œuvre se fera à l'aide des mécanismes formels et informels (Martinez et Jarillo, 1989). Plus récemment, Schaaper (2005) étudie la combinaison des mécanismes de coordination (l'auteur utilise le terme de contrôle au lieu de coordination) utilisés par les FMN européennes et japonaises en fonction de la nature des filiales (filiale à 100%) ou coentreprises internationales (ou international joint-ventures). Ainsi, en fonction de la quantité de part que détient la FMN au sein de la filiale ou co-entreprise, ceci aura un impact positif sur les mécanismes de coordination utilisés. Enfin, Jaussaud et Schaaper (2006) dans leur étude portant sur les mécanismes de coordination et de contrôle mis en place par les FMN auprès de leurs filiales chinoises, suggèrent que les mécanismes informels sont utilisés entre la maison-mère et ses filiales en cas de changement organisationnel (micro évolution<sup>1</sup>). Tandis qu'au niveau macro évolution (lié à la stratégie de la FMN), les échanges informels se fondent sur l'existence de mécanismes formels. Ainsi, les FMN dans leurs relations siège-filiales sont amenées à combiner des instruments de coordination et de contrôle variés afin de dépasser les dichotomies traditionnelles (intégration globale/réactivité locale ; centralisation/décentralisation, etc.). Les travaux portent également beaucoup sur l'étude des structures organisationnelles des FMN qui découlent de stratégies de gestion de leurs filiales qui peuvent être construites autour de la place accordée aux filiales et à leur niveau d'autonomie (Bartlett et Ghoshal, 1992).

---

<sup>1</sup> Développé par Madhok et Liu (2006) dans leur proposition de la théorie de la coévolution de la firme multinationale.

Au sein des relations inter-organisationnelles, les chercheurs se sont intéressés à expliquer l'existence des liaisons inter-firmes dans le cas de rapprochement d'entreprise (Forgues et al., 2006) mais la connaissance du fonctionnement des configurations des réseaux reste parcellaire (Dumoulin et al., 2000). Certaines dimensions dans les relations inter-organisationnelles sont encore peu étudiées comme les mécanismes de contrôle (Mayrhofer, 2007). Au sein de l'entreprise-réseau et selon certains chercheurs, le pilotage des relations inter-firmes serait lié aux notions d'incitation et de confiance (Baudry, 2004). D'autres expliquent la coordination des relations inter-firmes par une volonté d'intégration logistique sur toute la chaîne de production (Paché et Paraponaris, 2006), aussi appelée chaîne logistique multi-acteurs (Paché et Spalanzani, 2007). Il manque ainsi dans la littérature, des travaux empiriques qui s'attachent à étudier le fonctionnement des entreprises-réseau notamment sur la question de la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles.

## **Recherche-action**

### **DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET CONCEPTUELLE**

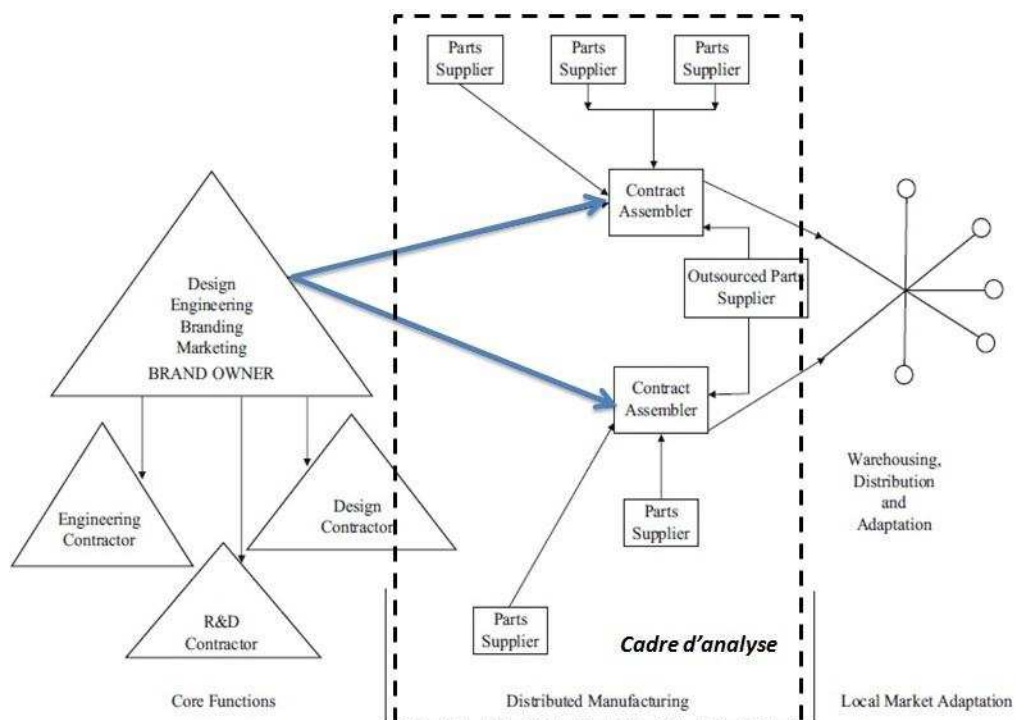
Compte tenu de la complexité que représente l'étude des FMN dans leur organisation et dans leur fonctionnement, et que nous ne cherchons pas à expliquer des liens de causes à effet, nous abordons notre travail de recherche dans une approche qualitative (Miles et Huberman, 2003) du phénomène étudié, par la réalisation d'une étude de cas approfondi. Dans les approches qualitatives usitées en management international, l'étude de cas semble être la méthodologie la plus répandue (Pauwels et Matthyssens, 2004). Etant donné que les recherches en management international se confrontent bien souvent à des situations dynamiques et volatiles, il convient d'utiliser des designs et des méthodologies flexibles et innovants (Sinkovics et al., 2008) afin d'étudier un phénomène multidimensionnel (Yin,

2003). Notre travail consistant à intégrer les mécanismes de coordination intra- et inter-organisationnels au sein de l'usine mondiale, nous avons ainsi opté pour une étude de cas approfondi à visée exploratoire pour comprendre ce phénomène multidimensionnel.

Au-delà de la construction de théories par l'induction de phénomènes observés (Glaser et Strauss, 1967), notre travail s'inscrit dans une construction concrète de la réalité en cherchant à élaborer des connaissances actionnables par les acteurs de l'entreprise (Argyris, 1995 ; David, 2008). Ainsi, notre approche s'apparente à une recherche de type ingénierique (Chanal et al., 1997 ; Martinet, 1997 ; Claveau et Tannery, 2002). Notre vision des acteurs et de la réalité sociale n'est pas déterminée au sens de la recherche-action lewinienne (Lewin, 1946) mais auto-déterminée (le monde est fait de possibilités) à visée principale de la recherche d'élaborer des connaissances scientifiques (Allard Poesi et Perret, 2004). L'hypothèse de départ est l'existence d'un problème complexe sur le terrain auquel l'objectif de la recherche est « la formulation et/ou la résolution de ce problème sous forme de grilles *de lectures ou d'heuristiques, qui* sont des constructions élaborées en interaction entre le *chercheur et les acteurs de l'entreprise avec l'aide d'un outil* » (Chanal et al., 1997: 48). L'objectif est de fournir aux acteurs de l'organisation une « représentation intelligible » du problème complexe qui leur permette d'agir plus efficacement (Le Moigne, 1990). La polysémie au sein de la communauté sur l'utilisation des termes recherche-action ou recherche-intervention pour qualifier ce type de démarches de recherche (Boje, 2001 ; Allard Poesi et Perret, 2004 ; David, 2008 ; Savall et Zardet, 2004) nous incite à nous positionner. Dans le but de faciliter la compréhension de notre travail, nous utiliserons le terme de recherche-action pour désigner notre démarche de recherche en nous reposant sur les travaux de Allard Poesi et Perret (2004), qui conduisent à considérer la recherche ingénierique comme étant un courant parmi d'autres, de la recherche-action au sens général.

La recherche-action a été conduite au sein du groupe Volvo et plus particulièrement sur l'activité internationale de production et de commercialisation de camions pour la marque Renault Trucks sur les marchés hors Europe. Notre cadre d'analyse du modèle de l'usine mondiale se focalise sur les relations intra- et inter-organisationnelles entre les fonctions centrales (core functions) et la production distribuée (Distributed Manufacturing) comme l'illustre la figure 2.

Figure 2 : Notre cadre d'analyse au sein de l'usine mondiale



En nous appuyant sur le processus de recherche ingénierique proposé par Chanal et al. (1997) nous expliquons dans le tableau 1, les différentes phases qui ont constitué notre travail de recherche au sein de Renault Trucks.

Tableau 1 : Le processus de recherche au sein de Renault Trucks

Le processus de recherche	Choix réalisés	Objectifs
<p><b>PHASE 1 : Modélisation du problème complexe</b></p>	<p>29 entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs impliqués dans la chaîne de valeur de l'activité internationale : les directeurs des départements 'international manufacturing' et 'marketing', les responsables des grandes fonctions de l'activité (qualité, méthodes, logistiques, plateformes internationales, outillages, contrôle de gestion, emballages, RH) et des techniciens</p>	<p>Analyse des principales difficultés rencontrées par les acteurs dans la coordination des relations entre les différentes entités (intra et inter) au sein du système de production de Renault Trucks</p>
	<p>Organisation d'une journée de travail avec les principaux interviewés (23 participants). Analyse des entretiens par groupe (5 groupes/3,5 heures) afin de construire une représentation commune du problème complexe</p>	<p>Interactivité cognitive entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise (Savall et Zardet, 2004); "démarche miroir" (Orstman, 1992) Co-construction progressive du problème et prise de conscience collective (Chanal et al., 1997)</p>
<p><b>PHASE 2 : Elaboration d'un outil d'aide au diagnostic et à l'action</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 entretiens directs avec les responsables des différentes fonctions de la chaîne de valeur</li> <li>- Réalisation d'un questionnaire auprès des assembleurs afin d'avoir un point de vue hétérogène (vision globale et locale)</li> <li>- Organisation de 3 réunions de travail avec des responsables chef de projets pour effectuer un test de l'outil et le modifier</li> </ul>	<p>Construction et test d'un outil de diagnostic pour évaluer le niveau d'autonomie de six assembleurs</p>
<p><b>PHASE 3 : Confrontation de l'outil avec les acteurs du terrain et bouclages théoriques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation d'une journée de travail (7 heures) avec les principaux acteurs de la chaîne de valeur (23 participants)</li> <li>- 4 entretiens avec le directeur du département manufacturing et visites de l'entreprise suite à la recherche-action</li> </ul>	<p>Confronter l'outil à l'avis collectif et mise en action de l'outil construit sur deux cas d'assembleurs. Choix et mise en place de mécanismes de coordination intra- et inter- org. Suivi et analyse de l'actionnabilité des connaissances. Validité externe des résultats et visibilité de la recherche</p>

L'accès privilégié que nous avons eu au sein de Renault Trucks, nous a permis de collecter une importante quantité de données. Nous avons fait le choix d'une présence régulière sur le

terrain afin de récolter nos données, sur une période de 11 mois consécutifs (septembre 2011 à juillet 2012) à raison de deux à trois jours par semaine (environ 90 jours de présence sur le terrain). L'alternance entre l'immersion sur le terrain de recherche et la présence au laboratoire de recherche facilitant des échanges avec d'autres chercheurs, nous ont aidé à prendre de la distance par rapport au terrain et ainsi appliquer le principe d'interactivité cognitive (Savall et Zardet, 2004). Nous avons également pu trianguler nos données (Yin, 2003) par une collecte de données de nature très variées : entretiens individuels, entretiens de groupe, entretiens informels, observations participatives (réunions de travail, réunions de service), organisation et animation de journées de travail avec les principaux acteurs de la chaîne de valeur, questionnaire à destination des partenaires internationaux, documents internes (paperboard, rapports d'activité, comptes rendus de réunions, contrats, etc.), accès à l'intranet de l'entreprise et visites d'usines. Les 29 interviews de la phase modélisation du problème complexe représentent les principaux acteurs impliqués dans la chaîne de valeur de l'activité internationale (cf. tableau 1). Nous avons demandé à nos interviewés de se positionner sur les principales difficultés auxquelles ils font face dans la gestion quotidienne de l'activité internationale qui part de la commande jusqu'à la livraison du produit au client final. La durée des entretiens est comprise entre 60 et 90 minutes et ont été réalisés entre le mois de septembre et décembre 2011. Une prise de note exhaustive et une retranscription des entretiens ont été effectuées avec une analyse a posteriori limitée à quelques jours. Nous avons réalisé une analyse dysfonctionnelle sur nos entretiens afin d'améliorer notre compréhension du phénomène étudié. Pour ce faire, le codage de nos entretiens est de type axial (Strauss et Corbin, 1998) avec pour unité d'analyse : le dysfonctionnement. Un dysfonctionnement correspond à une anomalie ou une difficulté de fonctionnement d'un micro-espace<sup>2</sup>. Selon Savall et Zardet (2010), les dysfonctionnements empêchent l'entreprise

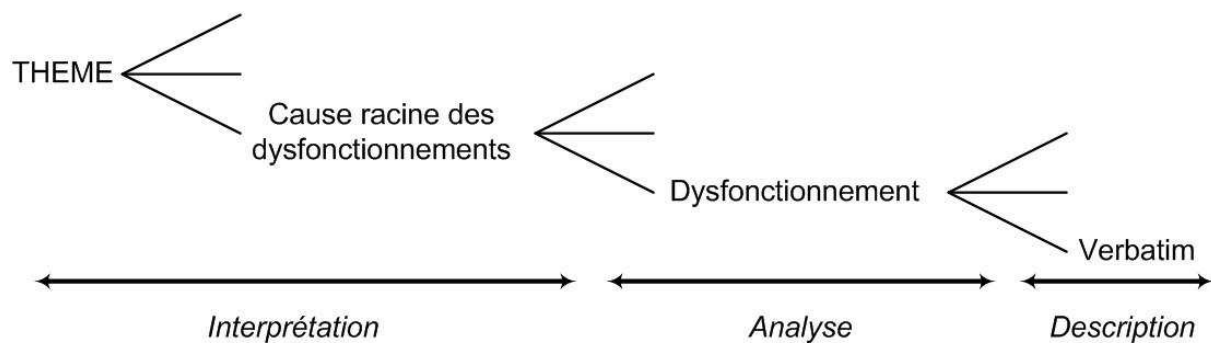
---

<sup>2</sup> Un micro-espace est défini par « un ensemble de personnes constituant un groupe d'activité dans un



de réaliser pleinement ses objectifs et d'exploiter ses ressources matérielles et humaines de manière efficiente. Le codage axial conduit le chercheur à établir des liens entre une catégorie et des sous-catégories (Point et Voynnet Fourboul, 2006). Ainsi, l'interprétation de nos données se compose de sous-catégories (causes racines des dysfonctionnements) et de catégories (thèmes), qui forment un jeu de catégories analytiques conceptuelles (Miles et Huberman, 2003). Nous avons ainsi pu mettre en exergue les principaux défis à relever dans la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein du système de production international de Renault Trucks (cf. figure n° 3).

Figure 3 : Analyse dysfonctionnelle de nos 29 entretiens actifs



Pour renforcer notre interprétation de nos données, une journée de travail a été organisée avec les principaux acteurs du système de production international de Renault Trucks (cf. tableau 1). L'objectif de cette journée était de réaliser une confrontation collective des résultats afin de modéliser le problème jugé complexe par une prise de conscience collective des causes racines des dysfonctionnements issues de nos entretiens. Cette confrontation collective révèle ainsi trois principaux thèmes synthétisant les défis que doit relever aujourd'hui une FMN qui tend à piloter de multiples relations entre acteurs hétérogènes au sein de l'usine mondiale.

---

territoire géographique (service, atelier, agence) et dirigé par un même responsable hiérarchique », (Savall et Zardet, 2010 : 194).

## LE CAS DE RENAULT TRUCKS

Le groupe Volvo est une FMN de référence dans l'industrie des poids lourds, classée troisième au niveau mondial, des fabricants de camions derrière le constructeur chinois Dongfeng et le numéro un allemand Daimler, avec un chiffre d'affaires de 35 milliards d'euros (cf. tableau 2). La vision stratégique du groupe Volvo à long terme est de devenir le leader mondial des solutions de transports.

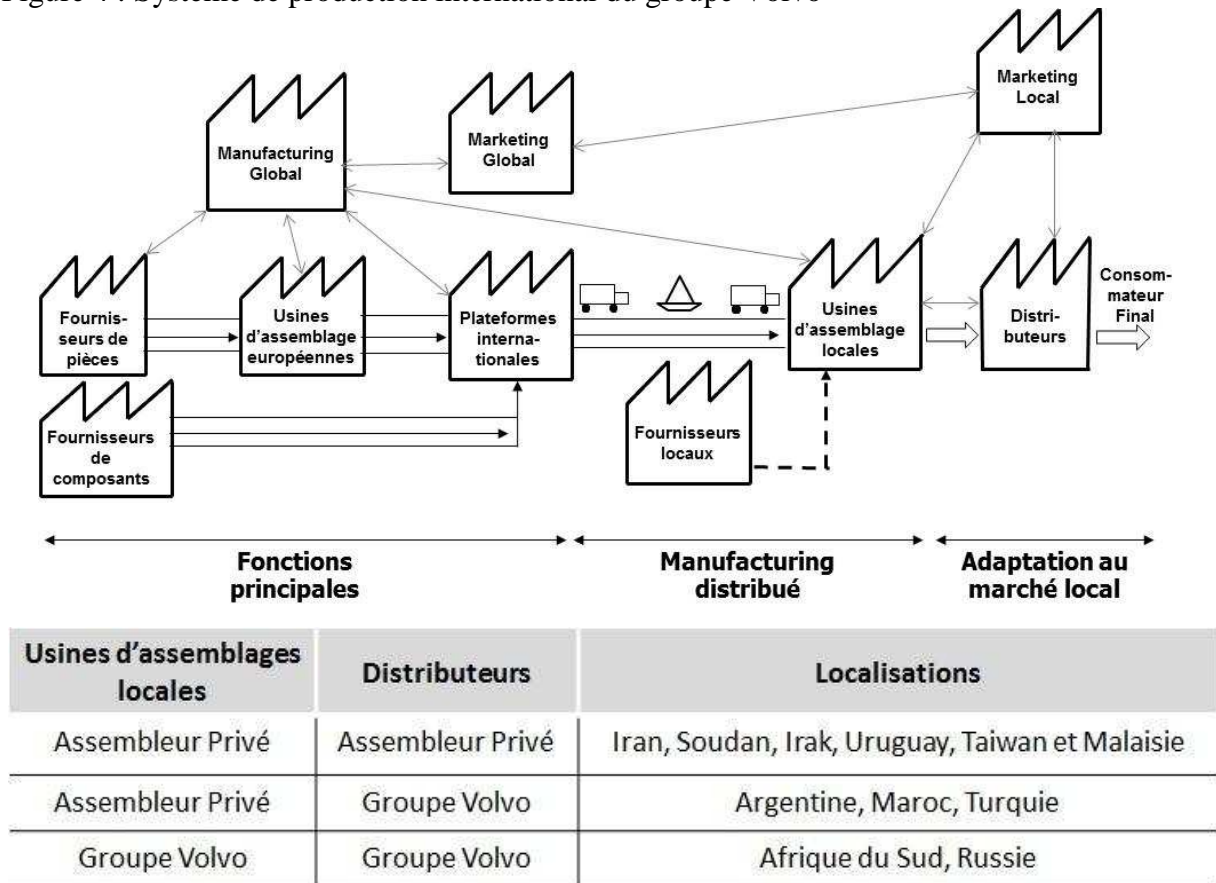
Tableau 2 : Le groupe Volvo en quelques chiffres (2012)

GROUPE VOLVO (2012)							
Pays d'origine	Chiffre d'affaires (Milliards d'€)	Résultats d'exploitation (Milliards d'€)	Nombre d'employés	Les Filiales		Activités	
				Total	Nombre de pays hôtes	Nombre de marques	Nombre de marchés pénétrés
Suède	34,9	2,03	115 000	60	19	9	190

Sources : rapports d'activités et documents internes

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur la fabrication et la commercialisation de camions de la marque Renault Trucks au sein du groupe Volvo. Renault Trucks en 2013 est présent dans plus de 100 pays et compte 14.000 salariés dans le monde, dont 10.000 en France. Renault Trucks produit ses véhicules en France, à Blainville-sur-Orne (Calvados), Bourg-en-Bresse (Ain), Lyon (Rhône) et Limoges (Haute-Vienne). Son réseau de distribution est composé de 1.500 points de vente et services à travers le monde, dont 1.200 en Europe. En 2012, Renault Trucks a vendu 52 172 véhicules à travers le monde et représente ainsi la deuxième marque la plus importante du groupe Volvo pour l'activité camion (en nombre de véhicules livrés). Par ailleurs, le groupe Volvo représente très bien le concept de l'usine mondiale au sens de Buckley et Ghauri (2004) que nous avons présenté dans la première partie de cet article avec, entre autres, des contrats d'assemblage au plus près des marchés internationaux. Une représentation du système de production international étudié au sein du groupe Volvo a été modélisée afin d'illustrer le concept de l'usine mondiale (cf. figure 4).

Figure 4 : Système de production international du groupe Volvo



Source : adapté d'un document interne à Renault Trucks

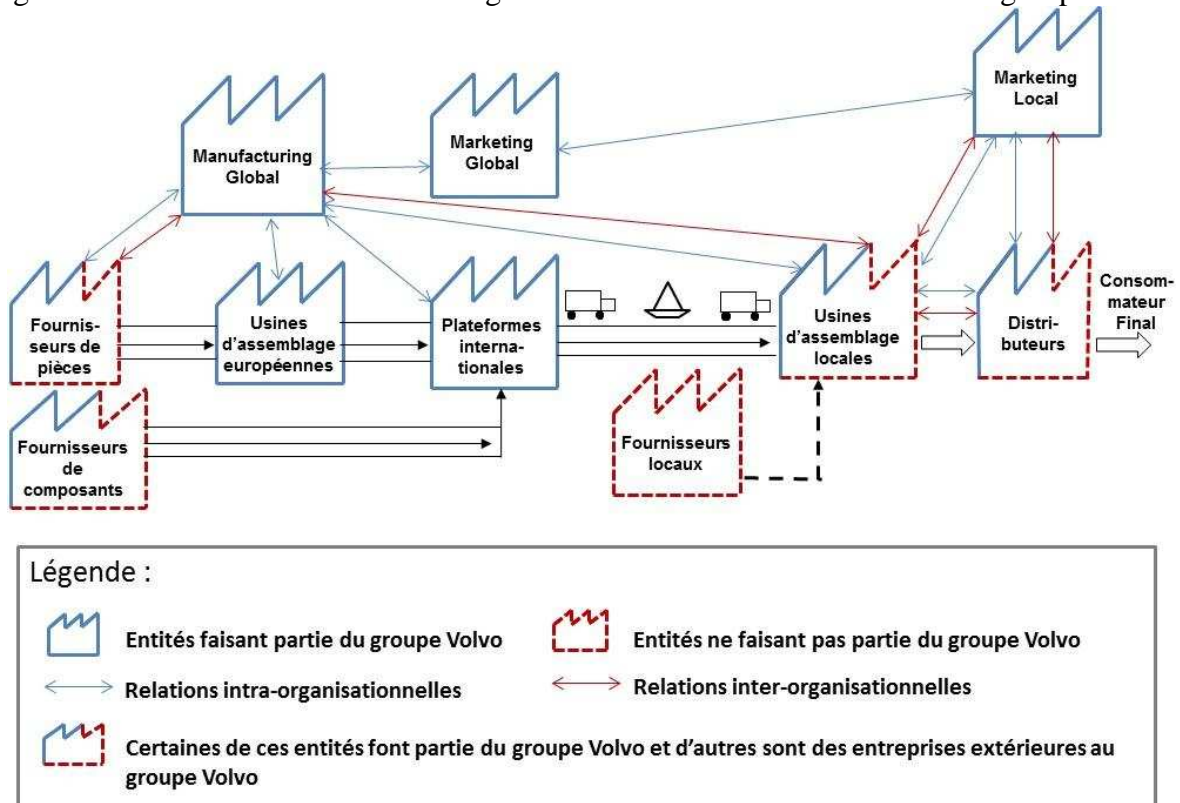
Ainsi, le cas du groupe Volvo est particulièrement riche du fait notamment de l'existence de spécificités liées à la configuration de son système de production. En effet, certains assembleurs et distributeurs sont détenus par le groupe Volvo (filiales détenues à 100%) et d'autres sont des rapprochements d'entreprise (joint-venture à participation minoritaire, contrats d'assemblage et/ou contrats de licence). Ceci a pour conséquence une intensification des relations intra- et inter-organisationnelles dans la chaîne de valeur et de densifier ainsi les interactions entre les différents acteurs plus particulièrement pour les départements international manufacturing (manufacturing global), marketing et ventes (marketing global), les assembleurs (usines d'assemblages locales) et les distributeurs. C'est de cette complexité de gestion de l'ensemble de ces relations au niveau global, qu'est née la recherche-action avec Renault Trucks.

## Présentation des résultats

### MODELISATION DU PROBLEME COMPLEXE

Comme précisé dans la première partie de cet article, l'usine mondiale implique des interactions de plus en plus diverses entre les différents acteurs et entités de la chaîne de valeur. Afin d'illustrer ce concept, nous avons représenté le système de production international de Renault Trucks, les différentes relations intra- (en bleue) et inter- (en rouge) organisationnelles entre les différentes entités faisant partie du groupe Volvo (en bleue) et les entités externes (en rouge) au groupe Volvo (cf. figure 5).

Figure 5 : Les relations intra et inter-organisationnelles de l'usine mondiale du groupe Volvo



Source : adapté d'un document interne à Renault Trucks

L'analyse dysfonctionnelle de nos entretiens ainsi que la confrontation collective de nos résultats nous permette de relever les principaux défis dans le pilotage de relations multiples au sein de la chaîne de valeur internationale du groupe Volvo. Ainsi, il en résulte trois principaux thèmes synthétisant les problématiques évoquées par les interviewés à savoir, la

formulation d'une stratégie globale, l'organisation interne des processus multi-acteurs et la structuration de échanges intra- et inter-organisationnels. En effet, l'un des principaux défis dans le pilotage global de la chaîne de valeur est avant tout lié à la mise en place d'une stratégie commune. Dans notre étude de cas, l'usine mondiale semble particulièrement tournée sur les opportunités de marchés sans qu'une réflexion stratégique sur son pilotage globale ait été clairement définie. Ceci pourrait expliquer en partie, le deuxième thème qui ressort de cette journée de travail lié à l'organisation interne de la chaîne de valeur globale. En effet, du fait d'une complexité inhérente à une intensification des relations entre les différents acteurs et entités de la chaîne de valeur, les processus internes utilisés pour les principaux marchés européens ne semblent pas adaptés à cette nouvelle configuration de l'usine mondiale. Ceci ayant pour conséquence un cloisonnement des différents départements qui desservent les marchés internationaux hors Europe provoquant un besoin d'intégration fort avec les autres entités de la FMN. Le troisième thème lié aux relations intra- et inter-organisationnelles posent nécessairement la question du pilotage de ces relations à un niveau global. Comment peut-on coordonner un ensemble d'acteurs, d'entités qui sont dans des zones géographiques éloignées avec des cultures et des ressources très hétérogènes ? Peut-on utiliser les mêmes mécanismes de coordination pour gérer une relation avec un assembleur situé en Malaisie, en Uruguay ou en Irak ? C'est dans cette problématique que nous avons élaboré avec les acteurs de l'entreprise, un outil d'aide au diagnostic stratégique et à l'action correspondant à la deuxième phase de notre processus de recherche-action.

## **ELABORATION D'UN OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC ET A L'ACTION**

Dans l'analyse de nos 29 entretiens issus de la première phase de notre recherche et des discussions collectives sur le pilotage globale du système de production international de Renault Trucks avec les principaux acteurs concernés, le concept d'autonomie est apparu comme transversal aux différents thèmes évoqués précédemment. En effet, dans notre jeu de

catégories analytiques conceptuelles, nous avons pu identifier le concept d'autonomie à la fois sur les aspects stratégiques, organisationnels et liés à la coordination avec les différents assembleurs. Nous avons donc interprété cette catégorie comme un élément sous-jacent à la question générale du pilotage des relations intra et inter-organisationnelles au sein du système de production de Renault Trucks et donc de l'usine mondiale. L'élaboration de l'outil d'aide au diagnostic et à l'action s'est ainsi réalisée autour de la notion d'autonomie des assembleurs internationaux.

L'objectif a donc été de réaliser une grille d'évaluation du niveau d'autonomie des différents assembleurs internationaux aussi bien ceux faisant partie du groupe Volvo que les assembleurs privés. 14 entretiens directifs ont été réalisés avec les responsables de chaque fonction du système de production qui établissent des relations avec les assembleurs dans le cadre de leur travail : manufacturing (outillage, documentation, électronique, sourcing local, emballage, gestion des réclamations), logistique, qualité produit, qualité process, contrôle de gestion et responsables de zones géographiques (chefs de projets). Nous avons demandé à nos interviewés de définir des critères d'évaluation afin d'apprécier le niveau d'autonomie des différents assembleurs. Un total de 28 critères ont ainsi été proposés par les interviewés. Pour renforcer cette grille et tester sa cohérence globale afin de la rendre la plus opérationnelle possible, nous avons réuni les différents responsables de zones géographiques et le directeur d'un des assembleurs (assembleur privé) afin de l'appliquer à trois cas d'assembleurs faisant partie du système de production de Renault Trucks (Uruguay, Maroc et Afrique du Sud). Suite à cela, certains critères ont été modifiés, supprimés, clarifiés et rajoutés. L'analyse de l'outil et son application sur trois cas, a permis de positionner le niveau d'autonomie des assembleurs sur une échelle à trois items (autonome, semi-autonome et non-autonome) appréciés selon 28 critères (cf. tableau 3).

Tableau 3 : La grille d'évaluation du niveau d'autonomie des assembleurs

	Nbre de critères	Critères liés à l'assembleur en termes de :	A	SA	NA
<b>Manufacturing engineering</b>	11	documentation, outillage, électronique, sourcing local, emballage			
<b>Logistique</b>	4	fonction logistique en local chez l'assembleur, connaissances et pratiques des concepts			
<b>Qualité</b>	4	Traitement des non-conformités, réalisation d'audits interne			
<b>Système de production</b>	3	Polyvalence des compétences, amélioration continue, plan de surveillance			
<b>Contrôle de gestion</b>	1	Gestion interne des coûts			
<b>Facteurs contextuels</b>	5	Moyens de communication chez l'assembleur, culture de travail dans l'automobile, maîtrise de l'anglais			

A : Autonome  
 SA : Semi-Autonome  
 NA : Non-Autonome

Il s'est suivi une phase d'application de l'outil sur l'ensemble des assembleurs (au nombre de six) avec lesquels Renault Trucks avait un projet en cours, de production de camions. Afin de confronter les résultats à l'avis collectif, une deuxième journée de travail a été organisée d'une durée de 7 heures avec les principaux acteurs du système de production international de Renault Trucks (23 participants).

### CONFRONTATION DE L'OUTIL AVEC LES ACTEURS DU TERRAIN

Le fait de pouvoir comparer les six assembleurs ( Uruguay, Maroc, Afrique du Sud, Turquie, Malaisie et Iran) entre eux compte tenu de leur niveau d'autonomie a permis aux acteurs de l'entreprise d'imaginer des systèmes de coordination en fonction des différents cas de figures. Ainsi, il a été proposé de mettre en relief le niveau d'autonomie des différents assembleurs avec la densité de la relation, c'est-à-dire en fonction du nombre de véhicules (VI) fabriqués par les assembleurs. Cette matrice que nous nommerons : matrice autonomie/Volume de VI

(cf. figure 6), incite à se positionner sur des configurations de situations auxquelles il est possible de proposer des systèmes de management de la coordination spécifiques.

Figure 6 : La matrice Autonomie / Volume de véhicules (VI) fabriqués par l'assembleur

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Haut Volume			
Volume moyen			
Bas Volume			

En positionnant les différents assembleurs (assembleurs appartenant au groupe Volvo ou assembleurs externes du groupe Volvo) en fonction de leur niveau d'autonomie (cf. tableau 3) et du volume de véhicules fabriqués par l'assembleur pour Renault Trucks, il est ainsi possible de choisir des mécanismes de coordination spécifiques à mettre en place avec l'assembleur. L'intérêt est double, d'une part il est possible d'adapter des mécanismes de coordination à une configuration (niveau d'autonomie/volume de VI), d'autre part, il permet également à Renault Trucks de mettre en place des actions permettant une évolution du niveau d'autonomie de l'assembleur qui pourrait ainsi passer d'un état de non-autonome à semi-autonome voire autonome.

Lors de la 2<sup>ème</sup> journée de travail avec les principaux acteurs de la chaîne de valeur, un premier état des lieux des mécanismes de coordination déjà mis en place avec l'ensemble des différents assembleurs avant d'avoir évalué leur niveau d'autonomie, a été dressé. L'objectif était d'établir une liste des mécanismes de coordination déjà utilisés. Puis, dans l'objectif d'opérationnaliser l'outil, une mise en application de la matrice a été conduite sur deux cas d'assembleurs. Deux groupes d'acteurs ont été formés et chaque groupe (10 personnes/groupe) a réfléchi aux mécanismes de coordination à mettre en place avec l'assembleur compte tenu de la configuration de celui-ci et de la liste des mécanismes de



coordination déjà utilisés au sein de Renault Trucks. Ce travail a par la suite été réalisé avec l'ensemble des assembleurs.

## **Discussion**

Le cas de Renault Trucks nous permet d'illustrer un champ de configurations possibles dans l'organisation de la chaîne de valeur d'une FMN, des fonctions principales, centralisées, à la production dispersée à travers le monde, jusqu'au réseau de distribution du produit fini. Il est ainsi possible de mettre en avant un ensemble d'interconnexions entre des acteurs et des entités du groupe où les frontières de la firme paraissent floues. Ces interconnexions intègrent à la fois des relations intra-organisationnelles (entre le siège et des filiales détenues à 100% et entre inter-fonctions) et des relations inter-organisationnelles (entre le Groupe Volvo et des partenaires internationaux). Ainsi, le cas de Renault Trucks permet d'illustrer à la fois le modèle de l'usine mondiale (Buckley et Ghauri, 2004) et la firme-réseau (Baudry, 2004) où la multitude de relations interconnectées devient difficile à piloter dans son intégralité. Nous mettons en avant deux résultats qui nous permettent de répondre à notre objectif initial de comprendre comment les FMN coordonnent leurs relations intra- et inter-organisationnelles au sein de leur système de production international.

D'une part, nous mettons en avant les principaux défis auxquels ont à faire face les FMN dans le pilotage global de leur chaîne de valeur fragmentée par l'analyse de 29 entretiens avec les principaux acteurs concernés. Nous avons ainsi montré la présence de trois problématiques majeures selon nos interviewés quant à la volonté de piloter les activités internationales de la chaîne de valeur éclatée. Tout d'abord, le besoin de formaliser une stratégie commune sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de coordonner au mieux des relations multiples intra- et inter-organisationnelles qui se forment. Puis, nous avons également remarqué une nécessité de la part des acteurs à concevoir une organisation interne formalisée autour du pilotage de la

chaîne de valeur globale. Les processus ne sont pas toujours clairement définis, ni intégrés avec les processus de fabrication et de production qui desservent les marchés d'origine de la FMN qui induit un cloisonnement du département international manufacturing avec le reste de la FMN. Enfin, le pilotage des relations avec les différents partenaires (intra ou inter-firmes) semble particulièrement difficile compte tenu d'un nombre de configurations relationnelles différentes. Nous avons ainsi creusé cette problématique avec les acteurs de la FMN étudiée afin d'établir un outil d'aide au diagnostic et à l'action collective qui constitue ainsi notre deuxième résultat de recherche.

Nous complétons les travaux réalisés sur le modèle de l'usine mondiale et de la firme-réseau dans le sens où nous proposons la réquisition du concept d'autonomie dans le processus de pilotage des activités internationales. En effet, peu de travaux traitent des mécanismes de coordination à un double niveau intra- et inter-organisationnel, aussi bien dans les travaux relatifs au modèle de l'usine mondiale ou de la firme-réseau (Baudry, 2004 ; Buckley et Ghauri, 2004 ; Schaaper, 2005 ; Buckley, 2011). De plus, notre recherche-action nous suggère de penser que le pilotage des activités internationales au sein de la chaîne de valeur d'une FMN (mise en place de mécanismes de coordination spécifiques), qui se caractérise par une multi-dimensionnalité de relations, pourrait être abordé sous l'angle du niveau d'autonomie du partenaire. Certains auteurs argumentent, à juste titre, que les relations d'autorité ou de subordination au sein des relations intra-firmes ne peuvent pas être appliquées dans les relations inter-firmes puisqu'il y existe des dimensions légales qu'il ne faut pas occulter (Hodgson, 2002). D'un point de vue juridique, le contrôle relevant de la relation d'autorité intra-firme ne peut s'exercer de la même façon au sein de la firme et entre les firmes (Baudry, 2004). Cependant, d'un point de vue managérial, il nous semble intéressant de travailler sur la notion d'autonomie comme dimension transversale au pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles. Plus particulièrement, nous suggérons que le

niveau d'autonomie de l'assembleur (qu'il soit détenu à 100% par la FMN ou que ce soit un partenaire extérieur à la FMN dans le cadre de rapprochements d'entreprise) et la densité de la relation marchande (quantité de véhicules à produire) réquisitionnent un mode de pilotage différent. Il se conçoit facilement qu'un assembleur peu autonome avec lequel le contrat stipule un nombre de véhicules important à assembler pour répondre à une opportunité de marché, ne se pilote pas de la même façon qu'un assembleur avec lequel peu de véhicules sont à fabriquer et qui a un niveau d'autonomie relativement important. Ainsi, la fréquence des échanges ne sera pas la même, ni les différentes formes de mécanismes de coordination à mettre en place. Nous pouvons suggérer la mise en place de mécanismes de coordination plutôt formels avec un assembleur non autonome et des mécanismes de coordination formels et informels si l'assembleur est autonome.

Par ailleurs, la notion d'autonomie a déjà été traitée dans les travaux portant sur les relations siège-filiales (filiales détenues à 100%). En effet, Birkinshaw (2001) distingue deux composantes des stratégies des filiales, d'une part liée au positionnement marché (centralisé par la FMN) et d'autre part, sa capacité à développer des ressources et capacités. La filiale est ainsi tiraillée entre les pressions d'intégration et de développement d'initiatives opérées par la FMN. Le degré d'autonomie de la filiale serait alors limité sur son positionnement marché, comme l'indique Baudry (2004) dans sa définition de la firme-réseau puisque déterminé par la firme pivot. Par ailleurs, la filiale pourrait développer davantage son autonomie par rapport au siège de la FMN en fonction de sa capacité à développer des ressources internes. Ainsi, cette capacité à développer ses ressources internes induiraient une différenciation des filiales au sein d'une même FMN. Afin d'éclairer cette notion, une mobilisation par l'auteur est faite de l'approche selon les ressources (Wernerfelt, 1984). L'unité d'analyse peut ainsi relever à la fois au niveau de la filiale qu'au niveau de la firme dans sa globalité (Birkinshaw et Pederson,

2009). Plus les filiales cherchent à développer leurs ressources et capacités internes plus elles auront un rôle stratégique fort au sein de la FMN (Birkinshaw et Hood, 1998).

Par analogie, nous pensons qu'une différenciation peut également s'opérer au sein des entreprises faisant partie du réseau de la firme pivot. Ainsi, il est possible d'imaginer des rôles stratégiques pour certains partenaires privés de la firme-réseau. En cherchant à développer l'autonomie des différents partenaires privés (relations inter-firmes), la firme pivot serait susceptible de favoriser le rôle stratégique de certains partenaires par rapport à d'autres, et ainsi confier des missions de plus grande envergure à ces différents partenaires. Il serait possible de développer certains partenaires en centres de formations pour d'autres partenaires avec des cultures de pays proches ou les assimiler à des passerelles pour servir des pays voisins (Prahalad et Bhattacharyya, 2008).

Compte tenu du fait que nous suggérons que la mise en place de mécanismes de coordination au sein de la firme-réseau pourrait se faire en fonction du niveau d'autonomie des différents partenaires, nous rejoignons les travaux de Nohria et Ghoshal (1994) sur une approche contingente qui lie la différenciation des partenaires<sup>3</sup> et les mécanismes de coordination en présence, appelée le « fit différencié ». Il y a fit quand les moyens utilisés (mécanismes de coordination) par le siège sont en adéquation avec les caractéristiques du partenaire (dans notre cas ce serait son niveau d'autonomie). La fonction de pilotage des activités de la chaîne de valeur éclatée géographiquement par la mise en place de mécanismes de coordination spécifiques revient ainsi à la firme pivot. L'efficacité de la firme-réseau réside dans la capacité de la firme pivot (acteur coordinateur) « à mettre en place des dispositifs *d'incitation et de coordination qui doivent optimiser l'ensemble du réseau dont il a la responsabilité économique* » (Baudry, 2004: 269).

---

<sup>3</sup> Les travaux de Nohria et Ghoshal portent uniquement sur la différenciation des filiales de la FMN puisque leurs travaux se focalisent sur les relations intra-organisationnelles.

## Conclusion

La mise en place de systèmes de production flexibles opérée par les FMN pose la question du pilotage d'activités de la chaîne de valeur dispersées à travers le monde. Le besoin de coordonner les relations intra- et inter-organisationnelles qui composent l'usine mondiale devient crucial. Afin de comprendre le phénomène ainsi observé, nous avons réalisé une recherche-action avec Renault Trucks (filiale du groupe Volvo) qui nous a permis de mettre en lumière quelques résultats. Tout d'abord, nous avons pu préciser les principaux défis dont les FMN ont à relever quant au pilotage de la chaîne de valeur, à savoir l'élaboration d'une stratégie commune à des entreprises faisant partie de la FMN et des entreprises appartenant à son réseau étendu ; un besoin de formaliser des processus internes au sein de l'usine mondiale particulièrement entre les fonctions production et marketing. Puis, par l'analyse de nos entretiens, nous avons mis en avant le concept d'autonomie dans le rapport entre la firme-pivot et ses différents partenaires internationaux (détenus ou non par la FMN).

Nos résultats sont issus d'une étude de cas approfondie au sein d'une FMN du secteur automobile. Même si notre recherche-action a recueilli une importante quantité de données, il serait intéressant de confronter les résultats obtenus à d'autres secteurs comme la chimie ou l'électronique. Enfin, quelques dimensions nous semblent également intéressantes à étudier dans le cadre de futurs travaux de recherche sur le sujet. L'identification des mécanismes de coordination à mettre en place compte tenu du niveau d'autonomie des partenaires internationaux pourrait être une piste de recherche. Peut-on imaginer par exemple, que des mécanismes de coordination formels soient utilisés plus régulièrement pour des partenaires non autonomes ou semi autonomes. Si oui, de quels types ? D'autre part, la notion du pouvoir au sein de la chaîne de valeur éclatée semble tout autant intéressante à étudier au sein des relations intra- et inter-organisationnelles de la firme-réseau. C'est d'ailleurs une piste de

recherche qui manifeste l'intérêt récent de certains chercheurs économistes (Chassagnon, 2011).

## Références

Allard Poesi F. et Perret V. (2004), La recherche-action, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives <http://www.numilog.com>

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, Paris.

Bartlett C.A. et Ghoshal S. (1992), « What is a global manager? », *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 5, p. 124-132.

Bartlett C.A., Ghoshal S. et Birkinshaw J. (2004), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 4th edition, Boston: McGraw Hill.

Baudry B. (2004), « La question des frontières de la firme. Incitation et coordination dans la firme-réseau », *Revue économique*, Vol. 55, N° 2, p. 247-273.

Baudry B. et Chassagnon V. (2012), « The vertical network organization as a specific governance structure: what are the challenges for incomplete contracts theories and what are the theoretical implications for the boundaries of the (hub-) firm? », *Journal of Management & Governance*, Vol. 16, N° 2, p. 285-303.

Beddi H. (2008), « Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau? », Actes de la XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Ceram - Université de Nice, 28-31 mai 2008.

Birkinshaw J. (2001), « Strategies for managing internal competition », *California Management Review*, Vol. 44, N° 1, p. 24-38

Birkinshaw J.M. et Hood N. (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. M. et Pederson T. (2009), « Strategy and management in MNE subsidiaries », dans A.M. Rugman et T. Brewer (2<sup>ème</sup> édition), *Oxford handbook of International Business*, Oxford, University Press

Boje D. (2001), « Mapping the different kinds of action research practices into Transorganizational Development Gameboard », *EGOS*, 17th Colloque, juillet 2001.

Buckley P.J. (2007), « The strategy of multinational enterprises in the light of the rise of China », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 23, N° 2, p. 107-126.

Buckley P.J. (2011), « International Integration and Coordination in the Global Factory », *Management International Review*, Vol. 51, N° 2, p. 269-283.

- Buckley P.J. et Ghauri P. (2004), « The Globalisation, Economic Geography and the Strategy of Multinational Enterprises », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, N° 2, p. 81-98.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, N° 116, p. 41-51.
- Chassagnon V. (2011), « The Network Firm as a Single Real Entity: Beyond the Aggregate of Distinct Legal Entities », *Journal of Economic Issues*, Vol. 45, N° 1, p. 113-136.
- Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in N. Mourgues et al. (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen: EMS, Chap. 4, p. 121-150.
- CNUCED (2013), *World Investment Report 2013*, Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement, New-York - Genève.
- Colovic A. et Mayrhofer U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile », *Revue Française de gestion*, N° 184, p. 131-165.
- Colovic A. et Mayrhofer U. (2011), « Optimizing the Location of R&D and Production Activities: Trends in the Automotive Industry », *European Planning Studies*, Vol. 19, N° 8, p.1481-1498.
- Colovic A. ; Goerzen A. et Mayrhofer U. (2011), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : vers de nouvelles approches pratiques et théoriques ? », *Management International*, Vol. 6, N° 1, p. V-VI.
- David A. (2008), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (2<sup>ème</sup> éd.), *les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments épistémologiques de la recherche en management*, Vuibert-Fnege, Paris.
- Dumez H. et Jeunmaitre A. (2010), « The management of organizational boundaries: a case study », *M@n@gement*, Vol. 13, N° 3, p. 152-171.
- Dumoulin R.; Meschi P.-X. et Uhlig T. (2000), « Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, N° 2, p. 81-112.
- Dunning J.H. (1998), « Location and the multinational enterprise: a neglected factor? », *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, N° 1, p. 45-66.
- Fischer W.A. et Behrman J.N. (1979), « The coordination of foreign R&D activities by transnational corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol.10, N° 3, p. 28-35.
- Flores R.G. et Aguilera R.V. (2007), « Globalization and location choice : an analysis of US multinational firms in 1980 and 2000 », *Journal of international Business Studies*, Vol. 38, N° 7, p. 1187-1210.

- Forgues B. ; Fréchet M. et Josserand E. (2006), « Relations : interorganisationnelles Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue Française de Gestion*, N° 164, p. 17-31.
- Fréry F. (1997), *La chaîne et le réseau*, dans P. BESSON (dir.), *Dedans, Dehors*, Paris, Vuibert, p. 23-52.
- Geringer J.M. et Hebert L. (1989), « Control and Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, N° 2, p. 235-254.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.
- Grillat M-L. et Mérygnac, O. (2011), « Stratégie de contrôle des activités internationales : la GIR comme levier clé d'intégration et de coordination des firmes multinationales », *Management International*, Vol. 16, N° 1, p. 85-100.
- Goerzen A. et Beamish P.W. (2003), « Geographic scope and multinational enterprise performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 13, p. 1289-1306.
- Harzing A.-W.K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Edward Elgar.
- Hennart J.F. (2009), « Down with MNE-Centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1432-1454.
- Hodgson G. (2002), « The legal nature of the firm and the myth of the firm-market hybrid », *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9, N° 1, p. 37-60.
- Jarillo J. (1988), « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N° 1, p. 31-41.
- Jarillo J. (1993), *Strategic networks: creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Jaussaud J. et Schaaper J. (2006), « Entre efficacité, réactivité et apprentissage organisationnel - une étude qualitative sur le cas des filiales françaises en Chine », *Management International*, Vol. 11, N° 1, p. 1-13.
- Lavie D. (2006), « The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view », *Academy of Management Review*, Vol. 31, N° 3, p. 638-658.
- Lawrence P.R et Lorsch J.W. (1967), « The Integrator: a new management job », *Academy of Management Review*, N° 5, p. 211-217.
- Lewin K. (1946), « Action research and minority problems », *Journal of Social Issues*, Vol. 2, N° 4, p. 34-46.
- Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Lemaire J.-P. (2013), *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3ème éd., Dunod, Paris.



- Lemaire J.-P.; Mayrhofer U. et Milliot E. (2012), « De nouvelles perspectives pour la recherche en management international », *Management International*, Vol. 17, N° 1, p. 11-23.
- Mariotti F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Martinet A.-C. (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, Vol. 2, N° 1, p. 67-75.
- Martinez J.I. et Jarillo J.C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, fall, p. 489-514.
- Mayrhofer U. (2007), « Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales », *Revue Française de Gestion*, N° 14, p. 81-99.
- Mayrhofer U. (2011a), « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue Française de Gestion*, N° 212, p. 65-75.
- Mayrhofer, U. (2011b), *Le management des firmes multinationales*, Vuibert, Paris.
- Mayrhofer U. et Urban S. (2011), *Management International. Des pratiques en mutation*, Pearson, Paris.
- Miles M.A et Huberman M.B., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> éd., De Boeck
- Mintzberg H. (1989), *Le Management. Voyage au centre de la terre*, Editions d'Organisation, Paris.
- Morrison A. et Roth K. (1993), « Relating Porter's configuration/coordination framework to competitive strategy and structural mechanisms: analysis and implication », *Journal of Management*, Vol. 19, N° 4, p. 797-818.
- Nohria N. et Ghoshal S. (1994), « Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 6, p. 491-502.
- Ortsman O. (1992), « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 5-17
- Ouchi W.G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, N° 9, p. 833-848.
- Paché J. et Paraponaris C. (2006), *L'entreprises en réseau : approche inter et intra-organisationnelles*, Les Editions de l'ADREG.
- Paché G. et Spalanzani A. (2007), *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Press Universitaire de Grenoble.
- Pauwels P. et Matthyssens P. (2004), The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business, in Marschan-Piekkari R et Welch C. (eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cheltenham: Edward Elger, pp. 125-143.
- Point S. et Voynnet Fourboul C. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N° 4, p. 61-110.

- Porter M. (1986), « Changing patterns of international competition », *California Management Review*, Vol. 28, N° 2, p. 9-40.
- Powell W.W. (1990), « Neither market nor hierarchy: networks forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p. 295-336.
- Prahalad C.K. et Bhattacharyya H. (2008), « Vingt plates-formes et zéro quartier général », *L'Expansion Management Review*, Vol. 129, p. 86-92.
- Roveillo G. ; Fulconis F. et Paché G. (2012), « Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces », *Logistique & Management*, Vol. 20, N° 2, p. 7-20.
- Santos F.M. et Eisenhardt K.M. (2005), « Organizational Boundaries and Theories of Organization », *Organization Science*, Vol. 16, N° 5, p. 491-508.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V. (2010), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, 5<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.
- Schaaper J. (2005), « Contrôle multidimensionnel d'une filiale à l'étranger : construction d'un modèle causal à partir du cas des multinationales européennes et japonaises en Chine », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 8, N° 1, p. 159-190
- Sinkovics R.R.; Penz, E. et Ghauri, P.N. (2008), « Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business », *Management International Review*, Vol. 48, N° 6, p. 689-713.
- Strauss A. et Corbin J. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (2<sup>e</sup> éd.), Thousand Oaks, Sage Publications.
- Wernerfelt B. (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management journal*, Vol. 5, N° 1, p. 171-180.
- Williamson O. (1991), « Comparative economic organization: the analysis of discrete alternative », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N° 2, p. 269-296.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Methods Series, 3<sup>ème</sup> ed., Thousand Oaks: Sage Publications.