

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

The coordination of intra- and inter-organizational relationships within the global factory: the case of Renault Trucks (Volvo group)

La coordinación intra- e inter-organizacional relaciones en la fábrica mundial: el caso de Renault Trucks (grupo Volvo)

Christopher Melin

Volume 18, numéro hors-série, 2014

Ancrages culturels et dynamiques du Management International
Cultural and Dynamic Roots of International Management
Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1027870ar>
DOI : <https://doi.org/10.7202/1027870ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Melin, C. (2014). La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas Renault Trucks (groupe Volvo). *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 142–164.
<https://doi.org/10.7202/1027870ar>

Résumé de l'article

Cet article porte sur la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles des firmes multinationales (FMN) dans le contexte de l'usine mondiale (*global factory*), qui constitue une forme particulière de l'entreprise-réseau. Elle s'appuie sur une recherche-action menée auprès de Renault Trucks (groupe Volvo). L'étude empirique est fondée sur 48 entretiens complétés par des données secondaires. Les résultats obtenus mettent en avant le rôle prépondérant de la firme-pivot dans le pilotage des relations avec les partenaires internationaux. Selon la configuration du partenaire (niveau d'autonomie opérationnelle et fréquence de la transaction), il est recommandé de choisir des mécanismes de coordination spécifiques.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>



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

The coordination of intra- and inter-organizational relationships within the global factory: the case of Renault Trucks (Volvo group)

La coordinación intra- e inter-organizacional relaciones en la fábrica mundial: el caso de Renault Trucks (grupo Volvo)

CHRISTOPHER MELIN

ESDES School of Management

Catholic University of Lyon; Magellan

RÉSUMÉ

Cet article porte sur la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles des firmes multinationales (FMN) dans le contexte de l'usine mondiale (*global factory*), qui constitue une forme particulière de l'entreprise-réseau. Elle s'appuie sur une recherche-action menée auprès de Renault Trucks (groupe Volvo). L'étude empirique est fondée sur 48 entretiens complétés par des données secondaires. Les résultats obtenus mettent en avant le rôle prépondérant de la firme-pivot dans le pilotage des relations avec les partenaires internationaux. Selon la configuration du partenaire (niveau d'autonomie opérationnelle et fréquence de la transaction), il est recommandé de choisir des mécanismes de coordination spécifiques.

Mots clés : coordination; relations intra- et inter-organisationnelles; usine mondiale; entreprise-réseau; firme multinationale (FMN)

ABSTRACT

This paper focuses on the coordination of intra- and inter-organizational relationships in the context of the global factory, which represents a particular form of the network-firm. It is based on an action research project conducted at Renault Trucks (Volvo Group). The empirical study covers 48 interviews, completed by secondary data. The results highlight the important role played by the lead firm for the management of relationships with international partners. Depending on the configuration of the partner (level of operational autonomy and frequency of the transaction), it is recommended to choose specific coordination mechanisms.

Keywords: coordination; intra- and inter-organizational relationships; global factory; network-firm; multinational company (MNC)

RESUMEN

ESTE artículo se centra en la coordinación intra- e inter-organizacional relaciones en el contexto de la fábrica mundial (*global factory*), que es una forma particular de *network-firm*. Se basa en un proyecto de investigación llevado a cabo en el Renault Trucks (Volvo Group). El estudio empírico se basa en 48 entrevistas complementados con datos secundarios. Los resultados ponen de manifiesto el importante papel de la empresa-eje, fundamental en las relaciones de dirección con los socios internacionales. Dependiendo de la configuración del socio (nivel de autonomía operativa y la frecuencia de la transacción), se recomienda elegir los mecanismos de coordinación específicos.

Palabras claves: coordinación; intra- e inter-organizacional relaciones; fábrica mundial; *network-firm*; corporación multinacional (MNC)

Introduction

Parce que la localisation de leurs activités constitue un facteur de compétitivité important (Flores et Aguilera, 2007; Dunning, 2009; Mayrhofer et Urban, 2011), les prises de décisions des managers des firmes multinationales (FMN) portent de plus en plus sur la recherche des meilleures localisations pour les activités qui composent leur chaîne de valeur (Bartlett et Beamish, 2011). Les FMN visent à répartir,

entre différents espaces économiques, des segments d'activité de plus en plus spécialisés (Buckley et Ghauri, 2004; Buckley, 2007). De nombreuses FMN cherchent ainsi à optimiser leurs filières d'approvisionnement, de production et de distribution, les conduisant à faire appel plus systématiquement à des sous-traitants étrangers ou en délocalisant tout ou partie de leurs structures de production dans le but de bénéficier d'avantages compétitifs (Mudambi et Venzin, 2010; Lemaire, 2013).

Les activités des FMN s'insèrent dans des chaînes de valeur désormais mondiales où les biens et services intermédiaires sont incorporés à différents stades du processus de production et échangés selon des processus de production fragmentés et dispersés dans plusieurs pays (Mayrhofer, 2011; Lemaire *et al.*, 2012; Jaussaud et Mayrhofer, 2013). La fragmentation des processus de production et la dispersion internationale des tâches et des activités en leur sein ont conduit à l'émergence de systèmes de production sans frontières. C'est le cas notamment 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 régions comme l'Europe centrale et orientale, la Chine, l'Amérique latine et l'Afrique du Nord (Colovic et Mayrhofer, 2008).

Le modèle économique de référence de l'entreprise verticalement intégrée, qui possède en interne la totalité des actifs pour réaliser les étapes indispensables à son activité (conception, production, distribution, etc.), est remis en cause (Baudry, 2004; Buckley et Ghauri, 2004; Buckley, 2009a, 2009b, 2011). Ces nouvelles configurations des systèmes de production des FMN impliquent aujourd'hui des réseaux de relations intra- et inter-organisationnelles dont le pilotage et la coordination s'avèrent complexes (Paché et Paraponaris, 2006).

La délimitation des frontières de l'organisation ne se limite plus au seul critère juridique de propriétés des actifs (Desreumaux, 2005; Yang *et al.*, 2010) et pose, d'un point de vue opérationnel, un certain nombre de questions quant à leur gouvernance (Santos et Eisenhardt, 2005; Dumez et Jeunemaitre, 2010) et leur management (Meyer et Lu, 2004). De nouvelles compétences de gestion pour les managers sont alors réquisitionnées afin de coordonner des entités internes et externes au sein d'une même stratégie commune, et posent des questions pratiques de pilotage des relations impliquant aussi bien les dirigeants que les salariés de ces organisations (Baudry et Dubrion, 2009). Face à ces nouveaux défis, il convient d'aider les managers de ces organisations complexes à trouver des solutions innovantes (Lemaire *et al.*, 2012).

L'objectif de cet article est de comprendre comment une FMN peut-elle mieux coordonner ses relations intra-organisationnelles (entre entités d'un même groupe) et inter-organisationnelles (entre entités distinctes) au sein de son système de production. Pour ce faire, nous développons dans une première partie le cadre théorique que nous mobilisons pour éclairer ces phénomènes et les principaux défis qui en découlent pour les managers en termes de coordination des relations d'échanges. Nous décrivons dans une seconde partie notre protocole de recherche qui se base sur une recherche-action au sein de Renault Trucks (groupe Volvo), ainsi que les résultats empiriques. Enfin, nous entamons une discussion autour de nos résultats.

Les chaînes de valeurs mondiales

Les chaînes de valeur mondiales sont généralement coordonnées par des FMN, où l'échange de biens et de services intermédiaires s'exécute au travers de leur réseau de filiales, de partenaires contractuels et de relations de longue durée avec des fournisseurs (CNUCED, 2013). Selon les statistiques de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC, 2013), il est estimé qu'en 2011, 55 % des exportations mondiales correspondent à des produits intermédiaires. Ce chiffre ne cesse d'augmenter comme le montre le rapport de la CNUCED de 2013 qui établit aujourd'hui qu'environ 60 % du commerce mondial, se compose d'échanges de biens et de services intermédiaires. Sur l'ensemble des exportations mondiales, 28 % concernent des biens intermédiaires qui sont importés par des pays qui les intègrent dans des produits ou des services ensuite exportés. Les quatre principaux exportateurs de produits intermédiaires au niveau mondial en 2011 sont : l'Union européenne (36 %), la Chine (10 %), les États-Unis (9,8 %) et le Japon (5,8 %), (OMC, 2013). Le rapport de la CNUCED démontre que les chaînes de valeur mondiales sont plus fréquentes dans certains secteurs où les activités peuvent être plus facilement fragmentées tels que les biens électroniques, la construction automobile et le textile. Dans ces secteurs d'activité, les produits peuvent se décomposer en sous-ensembles et en composants qui sont fabriqués indépendamment et facilement transportables vers des destinations de pays à bas coûts afin d'y être assemblés.

L'étude du secteur automobile par exemple, montre que les constructeurs issus des pays de la Triade diversifient aujourd'hui la localisation de leurs activités de production en faveur des pays émergents alors que, dans le passé, ils avaient l'habitude de concentrer leurs activités de production dans leur pays ou région d'origine (Colovic et Mayrhofer, 2011). De même en est-il pour la production de véhicules industriels qui, selon le rapport de l'organisation internationale des constructeurs d'automobiles (OICA, 2013¹), augmente dans les pays tels que le Brésil (+43,1 %), l'Argentine (+28,3 %), l'Afrique du Sud (+12,2 %) et la Chine (+10,4 %), alors qu'elle diminue en Europe (-14 %) et aux USA (-6 %). Deux principaux facteurs incitent les entreprises à assembler les véhicules dans les marchés cibles, près du consommateur : d'une part, les camions sont lourds et entraînent des coûts de transports élevés, d'autre part, certains gouvernements mettent en place des taxes pour l'importation de véhicules déjà assemblés, incitant les constructeurs à sous-traiter l'assemblage du produit fini à un partenaire localisé dans le pays cible. Les constructeurs automobiles utilisent fréquemment cette méthode, appelée CKD (*Completely Knocked Down*), qui consiste à créer des lots de pièces détachées nécessaires à l'assemblage d'un véhicule et de les envoyer auprès de partenaires locaux afin d'assembler une partie de leurs véhicules à l'étranger dans le but de les commercialiser sur place en utilisant des droits de douane plus faibles et de la main

1. OICA (2013) – Rapport disponible sur le site www.oica.net – consulté le 18 avril 2014

d'œuvre meilleur marché. Pour illustrer ces phénomènes, Buckley et Ghauri (2004) proposent le modèle de l'usine mondiale (*global factory*) qui permet de décrire ces nouvelles configurations des systèmes de production.

L'USINE MONDIALE

Dans ce modèle (*cf.* figure 1), il est anticipé un recours des FMN à un système de production souple et flexible à l'échelle mondiale comme réponse aux pressions de globalisation et de localisation qui les incombent (Buckley, 2009a). Cette dichotomie global/local pousse les FMN à se réorganiser dans l'objectif de tirer avantage de ces pressions². Ainsi, les FMN cherchent à réaliser des économies d'échelle au niveau mondial (pression de globalisation) tout en souhaitant répondre rapidement à des besoins spécifiques de consommateurs (pression de localisation).

La chaîne logistique de l'usine mondiale est divisée en trois parties : les fabricants (*original equipment manufacturers*, OEMs) contrôlent les principales fonctions telles que la marque du produit, son design, sa conception et son service recherche et développement (qui peut-être externalisé), (Buckley, 2009a). Ces fonctions sont généralement centralisées au niveau du siège de ces firmes. L'activité de production se retrouve quant à elle, externalisée/distribuée vers des partenaires internationaux (*contract manufacturers*, CMs) qui assemblent le produit fini. Un réseau de franchise permet de recueillir les demandes spécifiques des consommateurs afin d'adapter les produits globalisés aux spécificités du marché. La production est uniquement réalisée lorsqu'une commande est confirmée (*built to order*).

La désintégration verticale qui résulte de ces nouvelles stratégies de reconfigurations organisationnelles (externalisations) et géographiques (délocalisations) qui s'opèrent simultanément par certaines organisations depuis quelques années, révèle la nécessité de re-conceptualiser la nature même des organisations (Contractor *et al.*, 2010). Dans cette optique, nous mobilisons la théorie de l'entreprise-réseau pour considérer l'usine mondiale comme l'une de ses multiples formes organisationnelles.

L'ENTREPRISE-RÉSEAU

Un certain nombre de travaux ont mis en avant les fondements d'une théorie de l'entreprise-réseau qui décrit une forme spécifique d'organisation qui se situe entre le modèle marchand et la hiérarchie, aussi appelée, forme hybride (Jarillo, 1988; Powell, 1990; Williamson, 1991; Fréry, 1997; Baudry, 2004; Chassagnon, 2011, 2014). Cette forme d'organisation assure le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes

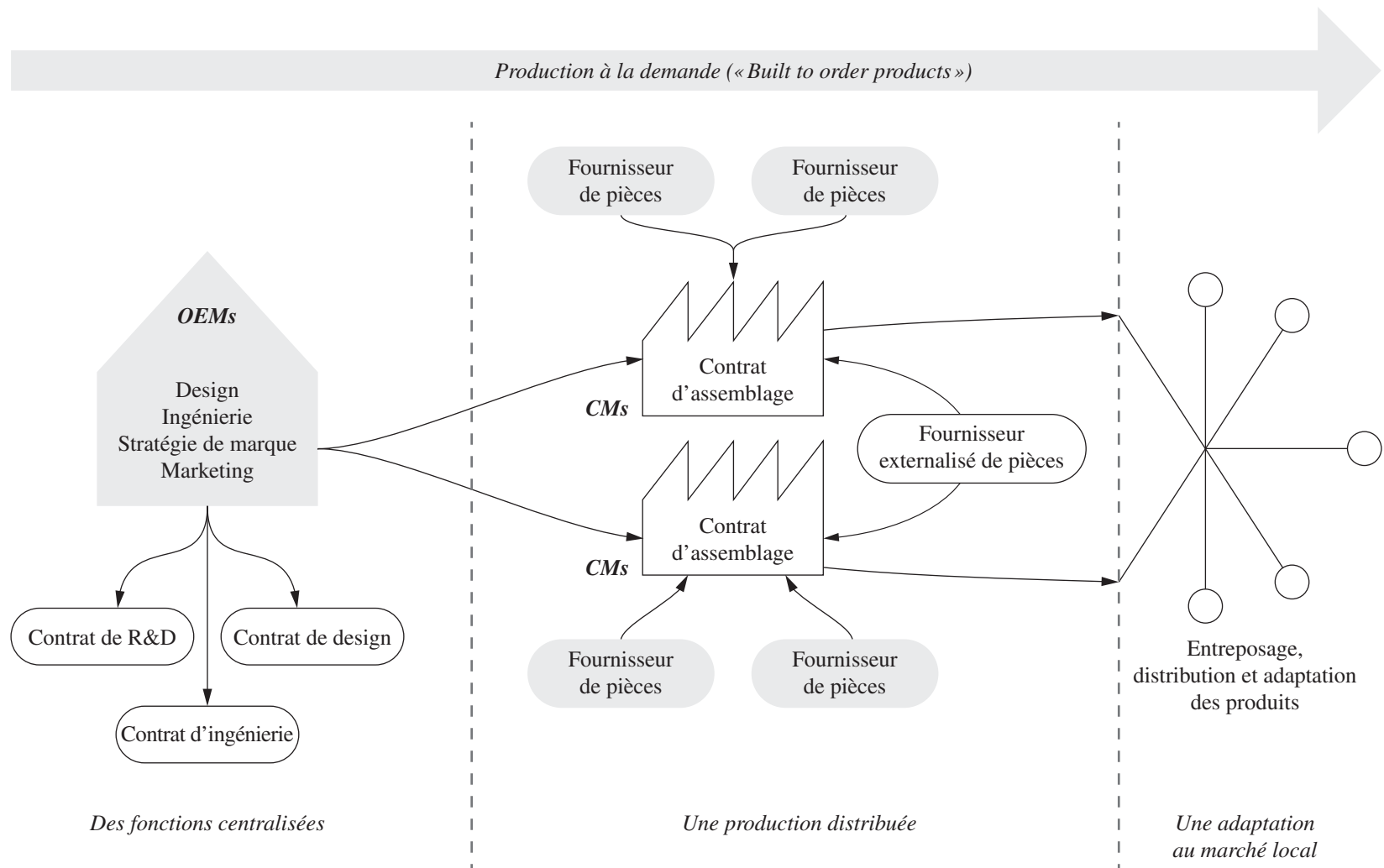
sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée (Ménard, 1997). Ainsi, une entreprise-réseau regroupe contractuellement un ensemble de firmes juridiquement indépendantes reliées verticalement, au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme-pivot, coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et/ou de distribution qui dépasse ses frontières (Fréry, 1997; Baudry, 2010).

L'étude des frontières organisationnelles des FMN montrent l'importance de considérer aujourd'hui un double niveau d'analyse, intra- et inter-organisationnel (Santos et Eisenhardt, 2005; Dumez et Jeunemaitre, 2010; Mudambi et Venzin, 2010; Yang *et al.*, 2010) car elles intègrent aujourd'hui des activités internalisées et externalisées qui implique une gestion simultanée de relations hiérarchiques, contractuelles et partenariales. «*Dans ces conditions, détenir un avantage compétitif durable nécessite pour un dirigeant d'être capable de concilier des logiques d'action jugées parfois incompatibles, en combinant de façon harmonieuse et équilibrée, différents modes de coordination fondés sur la négociation, l'autorité, les contrats, la confiance*» (Assens et Baroncelli, 2007 : 49). C'est d'ailleurs la vision retenue par Mariotti (2005) qui définit l'entreprise-réseau comme une entité composée de cellules internes (*business units*, filiales majoritaires) semi-autonomes qui regroupent plusieurs métiers (production, études, achat, etc.), de cellules externes (entreprises indépendantes ou anciennes cellules internes externalisées auprès de sociétés tierces) et de cellules hybrides (filiales minoritaires, *joint-ventures*). Ces cellules agissent en qualité de sous-contractants (sous-traitants, fournisseurs, prestataires de service) autour d'une entité centrale (firme-pivot) qui est garante de la cohérence de l'ensemble, à travers la définition des objectifs, du partage des rôles, et de la diffusion d'outils, méthodes et normes communs (Mariotti, 2005).

En considérant l'usine mondiale comme une forme organisationnelle d'entreprise-réseau nous mettons en avant le rôle central de la firme-pivot dans l'intégration et la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles de l'usine mondiale. En effet, l'un des facteurs clés de succès de l'usine mondiale réside dans la coordination des relations intra-organisationnelles (*non-ownership ties*) et inter-organisationnelles (*ownership ties*). Les structures des FMN sont de plus en plus complexes car elles intègrent des activités internalisées et externalisées qu'il convient donc de piloter (Buckley, 2011). Il est ainsi nécessaire que les activités externalisées soient suivies de près, ne serait-ce que pour des raisons liées au contrôle de la qualité des produits, et intégrées avec les autres activités détenues par la FMN (Buckley, 2009b). De nouvelles compétences de gestion sont alors réquisitionnées afin de coordonner des entreprises externes et internes au sein d'une même stratégie commune. Le

2. Il est possible de se référer à la transnationale de Bartlett et Ghosal (1991), Bartlett *et al.* (2004) comme l'une des réponses organisationnelles des FMN à ces pressions de globalisation et de localisation.

FIGURE 1
Le modèle de l'usine mondiale (*global factory*), traduit et adapté de Buckley et Ghauri, (2004 : 89)



fabricant (OEM) devient l'orchestrateur d'activités qui doivent être intégrées (peu importe le fait qu'elles soient internalisées ou externalisées) et coordonnées au sein d'un système global (Buckley, 2009b, 2011). Nous assimilons le fabricant OEM à une firme-pivot qui cherche à coordonner les entreprises membres de son réseau de production. Ces entreprises peuvent soit être des filiales détenues à 100 % par l'OEM (cellules internes), des partenaires externes aussi appelés CMs dans le modèle de l'usine mondiale (cellules externes) ou bien des *joint-ventures* (cellules hybrides). Afin de livrer un produit fini, l'impératif de coordonner les activités des firmes membres du réseau (cellules internes, externes et hybrides) relevant de la sphère de la production devient alors crucial. L'efficacité de l'entreprise-réseau réside dans la capacité de la firme-pivot (acteur coordinateur) à mettre en place des dispositifs d'intégration et de coordination qui doivent optimiser l'ensemble du réseau (composé de relations intra- et inter-organisationnelles) dont elle a la responsabilité économique (Baudry, 2004; Paché et Paraponaris, 2006). La quasi-internalisation des relations inter-firmes de l'entreprise-réseau (Baudry, 1995) nous amène ainsi à nous positionner sur l'intégration des firmes membres du réseau de production.

L'Intégration au sein de l'usine mondiale

Une entreprise-réseau ou *vertical network organization* est une entité productive qui unifie un ensemble d'entreprises légalement autonomes qui sont verticalement intégrées, où l'*output* de l'une est l'*input* de l'autre, et coordonnées par une firme principale appelée firme-pivot (*hub-firm*), (Baudry et Chassagnon, 2012). L'entreprise-réseau serait assimilée à une organisation intégrée dans le sens où elle introduit une forme de «*hiérarchie explicite avec ce que cela suppose de supervision directe, de subordination, d'inégalité entre les partenaires et de centralisation des décisions stratégiques*» (Fréry, 1997 : 39). Il serait alors à rechercher des modes d'intégration qui se substituent à la propriété des actifs afin de permettre une meilleure coordination des activités de production entre des firmes juridiquement indépendantes (Baudry, 2004). Pour ce faire, nous focalisons notre attention sur l'intégration des relations intra-organisationnelles (relations siège-filiales) des FMN.

L'AUTONOMIE INTRA-ORGANISATIONNELLE

Dans la littérature en management international, la notion d'intégration a été souvent traitée au travers de la dichotomie intégration globale/réactivité locale (Lawrence et Lorsch, 1967; Bartlett et Ghoshal, 1991). L'intégration globale se réfère au management centralisé d'activités géographiquement dispersées et la réactivité locale porte sur les décisions d'engagement de ressources prises de manière autonome par une filiale en réponse principalement aux exigences locales de la concurrence ou des clients (Prahalad et Doz, 1987). La notion d'intégration intra-organisationnelle renvoie à l'autonomie/hétéronomie d'une filiale envers son siège. L'autonomie

au sein des relations intra-organisationnelles est considérée comme un concept multidimensionnel qui se décline en plusieurs niveaux d'analyse (Edwards *et al.*, 2002; Young et Tavares, 2004; Johnston et Menguc, 2007). L'autonomie d'une filiale envers le siège est représenté par son degré de liberté ou d'indépendance lui permettant de prendre des décisions en son nom propre, sur ses orientations stratégiques (Birkinshaw *et al.*, 2005; Chiao et Ying, 2013; Li *et al.*, 2013); on parlera ici d'une autonomie stratégique. L'étude de Maritan *et al.* (2004) sur les FMN manufacturières et leur réseau d'usines évoque un autre niveau d'autonomie, appelée autonomie opérationnelle. L'autonomie opérationnelle vise à évaluer le niveau d'autonomie des usines de production d'une FMN en fonction du degré de liberté de prises de décision liées à la planification, à la production, et au services supports (ressources humaines, droit du travail, système d'informations). En outre, l'autonomie est communément définie comme le degré de liberté accordé aux filiales d'une FMN quant à des prises de décisions sur des problématiques soient stratégiques (orientations stratégiques de la filiale, décisions marketing, politique RH ou stratégies financières) soient opérationnelles telles que la planification, la production et le contrôle de certaines opérations. Par ailleurs, peu de travaux permettent de mesurer de façon empirique le niveau d'autonomie d'une filiale (Young et Tavares, 2004). Communément, les travaux qui mesurent le degré de liberté accordé par le siège (niveau d'autonomie) selon le fait que la décision est déterminée soit : par le siège, de façon conjointe entre le siège et la filiale ou, déterminée uniquement par la filiale (Edwards *et al.*, 2002; Johnston et Menguc, 2007; Chiao et Ying, 2013).

LA COORDINATION AU SEIN DE L'USINE MONDIALE

La coordination des activités au sein des FMN est le processus qui permet l'intégration des activités dispersées au sein des filiales (Martinez et Jarillo, 1991). Ce processus nécessite des mécanismes de coordination qui peuvent être divisés en deux groupes : les mécanismes de coordination formels et informels (*cf.* tableau 1).

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 de celles-ci. 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

TABLEAU 1
Les mécanismes de coordination
adapté de Martinez et Jarillo (1989, 1991)

Mécanismes formels	Description
Centralisation	Les prises de décisions sont faites au niveau du siège
Formalisation	Normes, règles, description de poste inscrites dans des manuels et autres documents pouvant aboutir sur des routines organisationnelles
Planification	Planification stratégique afin de guider et orienter les activités et les actions des unités indépendantes
Contrôle du résultat	Évaluation des dossiers et rapports fournis par les filiales, contrôle de la performance
Contrôle du comportement	Supervision directe des comportements du personnel
Mécanismes informels	Description
Relations latérales	Contacts managériaux directs entre managers de différents départements pour régler un problème, mise en place de groupe de travail entre départements, comités
Communication informelle	Contacts personnels entre les managers, conférences, visites personnelles (relation non liée autour d'une tâche spécifique)
Culture organisationnelle	Processus de socialisation des individus, transfert de managers, valeurs de l'organisation partagées de tous

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). 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). 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). Les mécanismes de coordination utilisés par la FMN seront adaptés et spécifiques à chaque filiale, tenant compte du rôle et de la stratégie accordés à la filiale par le siège.

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, 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.

Méthodologie

RECHERCHE-ACTION

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 effets, 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 approfondie. Étant 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). 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-action de type ingénierique (Chanal *et al.*, 1997; Martinet, 1997; Claveau et Tannery, 2002; 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 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 (OEMs ou firme-pivot) et la production distribuée (CMs), (*cf.* figure 1). En nous appuyant sur le processus de recherche ingénierique proposé par Chanal *et al.* (1997) nous expliquons dans le tableau 2, les différentes phases qui ont constitué notre travail de recherche au sein de Renault Trucks.

TABLEAU 2
Le processus de recherche au sein de Renault Trucks

Le processus de recherche	Choix réalisés	Objectifs
PHASE 1 : Modélisation du problème complexe	29 entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de l'usine mondiale : 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	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
	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	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 <i>et al.</i> , 1997)
PHASE 2 : Élaboration d'un outil d'aide au diagnostic et à l'action	<ul style="list-style-type: none"> – 14 entretiens directs avec les responsables des différentes fonctions de la chaîne de valeur – Réalisation d'un questionnaire auprès des assembleurs afin d'avoir un point de vue hétérogène (vision globale et locale) – Organisation de 5 réunions de travail avec des responsables chef de projets pour effectuer un test de l'outil et le modifier 	Construction et test d'un outil de diagnostic pour évaluer le niveau d'autonomie de six assembleurs
PHASE 3 : Confrontation de l'outil avec les acteurs du terrain et bouclages théoriques	<ul style="list-style-type: none"> – Organisation d'une journée de travail (7 heures) avec les principaux acteurs de l'usine mondiale (23 participants) – 5 entretiens avec le directeur du département manufacturing et visites de l'entreprise suite à la recherche-action 	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

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 aidés 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 l'usine mondiale de Renault Trucks. 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-espace³. Selon Savall et Zardet (2010), les dysfonctionnements empêchent l'entreprise 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 Voynet 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 2).

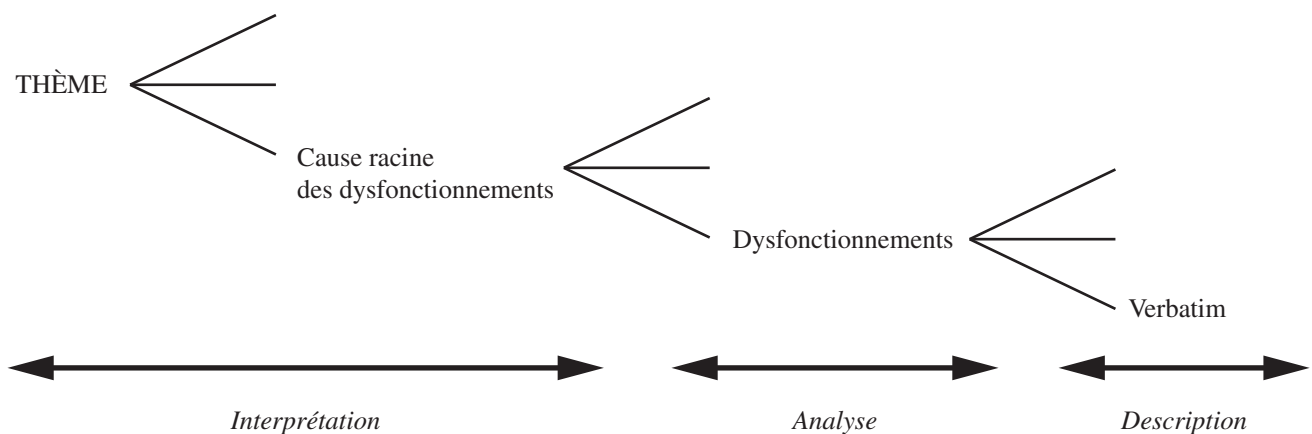
Pour renforcer notre interprétation de nos données, une journée de travail a été organisée avec les principaux acteurs du système de production international de Renault Trucks. L'objectif de cette journée était de réaliser une confrontation collective des résultats afin de modéliser le problème jugé complexe par une prise de conscience collective des causes racines des dysfonctionnements issues de nos entretiens.

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 d'environ 30 milliards d'euros (*cf.* tableau 3). La vision stratégique du groupe Volvo à long terme est de devenir

FIGURE 2

Analyse dysfonctionnelle de nos 29 entretiens actifs



3. Un micro-espace est défini par « un ensemble de personnes constituant un groupe d'activité dans un territoire géographique (service,

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

le leader mondial des solutions de transports comme le témoigne l'annonce en janvier 2013 d'une alliance stratégique avec le numéro deux mondial DongFeng⁴.

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. Son réseau de distribution est composé de 1 600 points de vente et services à travers le monde, dont 1 200 en Europe. En 2013, Renault Trucks a vendu 43 956 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 3).

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

MODÉLISATION DU PROBLÈME 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 composant son réseau. Afin d'illustrer ce concept, nous avons représenté le système de production international de Renault Trucks, les différentes relations intra- (en gris, trait continu) et inter- (en noir, trait en pointillés) organisationnelles entre les différentes entités faisant partie du groupe Volvo (trait continu) et les entités externes (trait en pointillés) au groupe Volvo (cf. figure 4).

L'analyse dysfonctionnelle de nos entretiens ainsi que la confrontation collective de nos résultats confirment les difficultés de coordination des relations intra- et inter-organisationnelles de l'usine mondiale. Les principales difficultés relatées se focalisent sur des aspects liés à la coordination des relations avec des partenaires disparates. En effet, les partenaires internationaux sont très hétérogènes en termes de tailles, de nombre d'employés, de culture et de structures organisationnelles. Cette diversité augmente la difficulté pour les acteurs de Renault Trucks à intégrer ces différents partenaires dans les processus internes de Renault Trucks. Ceci se reflète par un manque d'implication des assembleurs sur les problématiques de pilotage que nécessite le système de production international (usine mondiale) de Renault Trucks. La qualité des véhicules assemblés n'est pas toujours identique entre les assembleurs. Les processus de fabrication internes chez l'assembleur ne sont pas non plus toujours connus des acteurs de Renault Trucks. Une instabilité du personnel au sein des partenaires internationaux peut entraîner des problèmes de compétences. Par ailleurs, il existe peu d'espaces d'échanges et de communication entre les acteurs de Renault Trucks et les partenaires. Des problèmes de langues sont également évoqués. Enfin, certains

TABLEAU 3

Le groupe Volvo en quelques chiffres (2013)

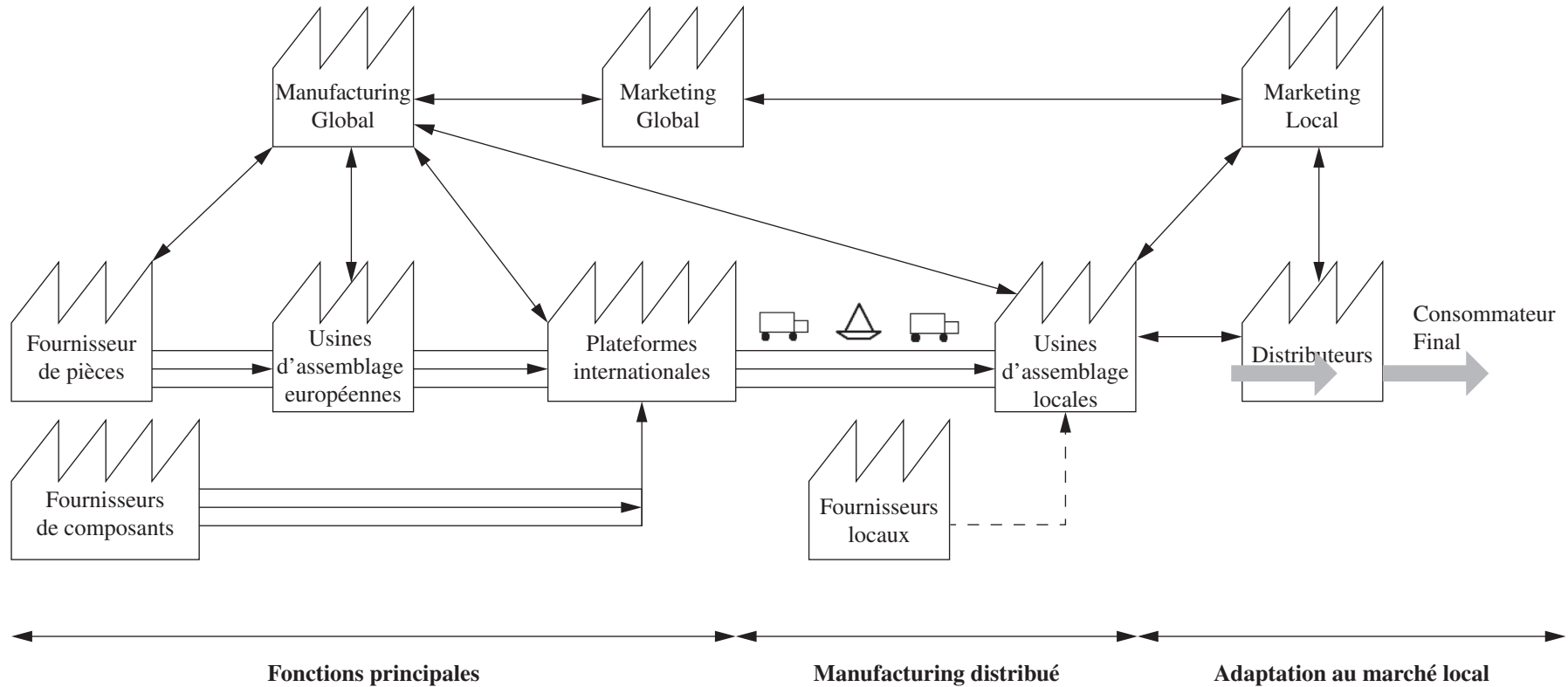
GROUPE VOLVO (2013)							
Pays d'origine	Chiffre d'affaires (Milliards d'€)	Résultats d'exploitation (Milliards d'€)	Nombre d'employés	Les Filiales		Activités	
				Total	Nombre de pays hôtes	Nombre de marques	Nombre de camions livrés
Suède	29,33	0,76	95 533	67	18	9	200 274

Sources : rapports d'activités et documents internes

4. Le Point.fr - 26-01-2013 : «Alliance Volvo-Dongfeng pour former le futur n°1 des poids lourds»

FIGURE 3

Système de production international du groupe Volvo

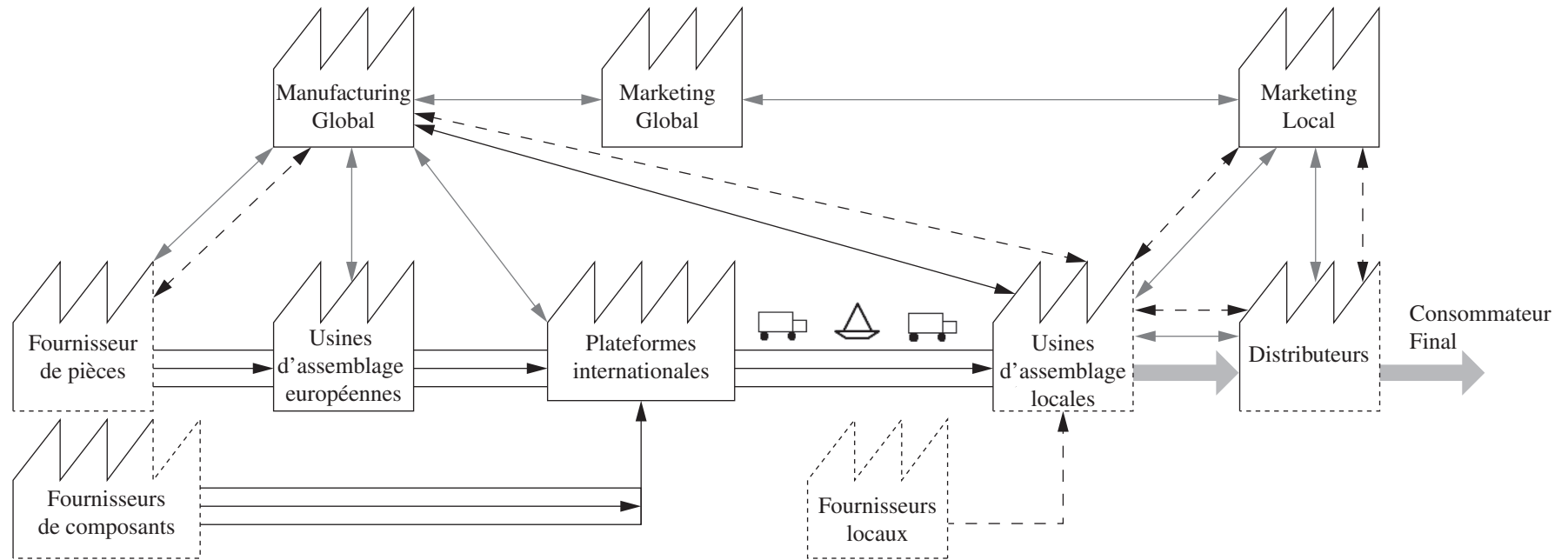


Usines d'assemblages locales	Distributeurs	Localisations
Assembleur privé	Assembleur privé	Iran, Soudan, Irak, Taiwan et Malaisie
Assembleur privé	Groupe Volvo	Argentine, Maroc, Turquie
Groupe Volvo	Groupe Volvo	Afrique du Sud, Russie

Source : adapté d'un document interne à Renault Trucks

FIGURE 4

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



Légende :



Entités faisant partie du groupe Volvo
(dont les entités de Renault Trucks)



Entités ne faisant pas partie du groupe Volvo



Relations intra-organisationnelles



Relations inter-organisationnelles



Certaines de ces entités font partie du groupe Volvo
et d'autres sont des entreprises extérieures au groupe Volvo

Source : adapté d'un document interne à Renault Trucks

partenaires assemblent des véhicules industriels pour des concurrents de Renault Trucks qui entraînent des problématiques de pilotage des partenaires multimarques. De ces constats, 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.

ÉLABORATION D'UN OUTIL D'AIDE AU DIAGNOSTIC ET À 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 une catégorie analytique conceptuelle, à la fois sur des problématiques stratégiques, organisationnelles en lien avec la coordination des relations avec les différents assembleurs.

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 (cf. tableau 3). 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. Un calcul du niveau d'autonomie a été réalisé par assembleur. Chaque responsable des différentes fonctions (manufacturing, engineering, logistique, etc.) évalue l'assembleur selon les critères détaillés dans le tableau 3. Cette évaluation a été traduite sous forme de score en affectant 3,5 points pour chaque critère évalué autonome, 1 point par critère évalué semi-autonome et 0 points par critère évalué en non-autonome. Ainsi, il est possible de traduire le niveau d'autonomie de l'assembleur au travers d'un score arrondi à 100 points (3,5 points x 28 = 98).

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. Il a été déterminé par les acteurs la qualification d'un assembleur autonome lorsque son score se situait au-dessus de 70 points, semi-autonome un assembleur dont le score est compris entre 40 et 70 points et un assembleur non-autonome lorsque son score était inférieur à 40 points. Lors de cette journée de travail avec les acteurs de Renault Trucks, il a été proposé de mettre en relief le niveau d'autonomie des différents assembleurs avec le nombre de véhicules industriels (VI) qu'ils fabriquaient. Cette variable s'est révélée importante afin de différencier les assembleurs en fonction de l'impact financier de la relation. En effet, certains assembleurs détiennent de petits volumes de VI à assembler avec Renault Trucks (moins de 1 VI assemblé par jour), des volumes moyens (entre 1 et 5 VI par jour) et d'autres, de gros volumes de VI à assembler par jour (plus de 5 VI par jour). Le risque financier est d'autant plus important que l'assembleur fabrique un grand volume de VI par jour en cas par exemple d'arrêt de la chaîne de production. Ce critère économique est aussi à mettre en relation avec le coût des mécanismes de coordination. Certains mécanismes de coordination tels que la mise en place d'un *front office*, personne employée par Renault Trucks et délocalisée chez l'assembleur pour gérer la relation au quotidien entre Renault Trucks et l'assembleur, a un coût financier plus important que l'organisation régulière de réunion par vidéo conférence entre l'assembleur et Renault Trucks. Ce coût peut être relativisé si le contrat avec l'assembleur prévoit un grand nombre de VI à fabriquer. De ce fait, le coût de coordination devient plus important si le contrat avec l'assembleur concerne un faible volume de VI à fabriquer. Par ailleurs, les mécanismes de coordination plus formels sont à préconiser particulièrement dans les cas où Renault Trucks a un contrat important avec un assembleur qui semble peu autonome au regard des critères d'évaluation. Le croisement de ces deux variables permet de positionner les assembleurs au sein de configurations auxquelles il est possible de choisir des mécanismes de coordination spécifiques et adaptés. Nous nommerons cette matrice : matrice autonomie/Volume de VI fabriqués par l'assembleur (cf. tableau 4).

TABLEAU 3
Les 28 critères d'évaluation du niveau d'autonomie du partenaire

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Manufacturing Engineering			
Outillage			
Prise en charge de l'outillage en local	L'assembleur sait spécifier l'outillage puis l'acheter	L'assembleur ne sait pas spécifier l'outillage mais il sait l'acheter	L'assembleur ne sait pas acheter, ni spécifier et/ou ni retoucher l'outillage
Plan de surveillance tenu à jour	L'inventaire <u>ET</u> le plan de surveillance sont appliqués	L'inventaire d'outillage <u>OU</u> le plan de surveillance est appliqué	Ni l'inventaire ni le plan de surveillance ne sont appliqués
Documentation			
Formation à de nouveaux VI	L'assembleur comprend et maîtrise la totalité de la doc et il est capable d'assembler sans assistance, les 4 derniers methods trucks	L'assembleur comprend et maîtrise la totalité de la doc et il est capable d'assembler sans assistance après les 8 methods trucks	L'assembleur à des difficultés de maîtrise doc il est capable d'assembler après les 8 methods trucks avec une présence Front Office
Formation aux variantes impactantes	L'assembleur est capable d'assembler dès le 1er methods trucks sans mise en main de la doc ni assistance	L'assembleur est capable d'assembler dès le 1er methods trucks après mise en main de la doc en France ou avec une assistance light	L'assembleur est capable d'assembler en vie série après mise en main de la doc lors d'une mission d'assistance RT
Doc vie série (petites variantes)	L'assembleur est capable de produire les éléments documentaires (quoi/comment) <u>à partir</u> d'une BOM	L'assembleur est capable d'effectuer des mises à jour doc simple (mise à jour des classeurs) et est capable de produire <u>à partir</u> de plan des instructions de montage 100% du quoi est produit en France	L'assembleur est capable d'effectuer des mises à jour doc simple (mise à jour des classeurs) <u>MAIS</u> n'est pas capable de produire des éléments documentaires 100% de la doc est produite en France
Électronique			
Utilisation du logiciel Pegase	L'assembleur est capable d'utiliser Pégase sans assistance sur les 4 derniers VI	L'assembleur est capable d'utiliser Pégase sur les 4 derniers VI, sans erreurs, <u>AVEC</u> une assistance « au cas où »	L'assembleur a besoin d'une assistance suivie pour la totalité du lot

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Capacité à régler les problèmes électronique suite au diagnostic du VI	Processus défini avec une logique de solutionner le problème	Le processus est défini par l'assembleur mais besoin d'une assistance de RT	Ne sait pas comment régler les problèmes
Sourcing local			
Identification d'une personne en local avec des compétences en achat et relation fournisseur	Une personne est identifiée chez l'assembleur <u>ET</u> a des compétences en achat et relation fournisseur	Une personne est identifiée mais ne possède pas <u>OU</u> peu de compétences en achat et relation fournisseur	Aucune personne chez l'assembleur n'est identifiée pour gérer le sourcing local
Gestion des fournisseurs par l'Assembleur	Gestion quotidienne des fournisseurs par l'assembleur de façon autonome	Gestion des fournisseurs avec des demandes d'aides occasionnelles à RT	Pas de gestion des fournisseurs, besoin d'être piloté par RT
Emballage			
Identification d'un interlocuteur en local avec des compétences sur les aspects emballage	Une personne est identifiée chez l'assembleur <u>ET</u> a des compétences en emballage	Une personne est identifiée mais ne possède pas <u>OU</u> peu de compétences en emballage	Aucune personne chez l'assembleur n'est identifiée pour gérer l'emballage
Réclamations			
Gestion des réclamations	L'assembleur rédige des UCR (Unpacking Claim Report) + des Quality Claim Report (QCR) <u>ET</u> met en place des actions curatives de 1er niveau, il est également pro-actif dans la réalisation du problème	L'assembleur rédige des UCR <u>ET</u> des QCR en respectant la procédure	<i>L'assembleur rédige uniquement des claims <u>SANS</u> respecter la procédure</i>
Logistique			
Fonction logistique			
	Une personne est identifiée chez l'assembleur <u>ET</u> a des compétences en logistique	Une personne est identifiée mais ne possède pas <u>OU</u> peu de compétences en logistique	Aucune personne chez l'assembleur n'est identifiée pour gérer la logistique en interne

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Respect des règles de mise en œuvre des flux internes logistiques (déballage / re conditionnement / stockage / livraison au poste de travail)			
	Les règles de stockage / livraison au poste de travail <u>ET</u> de déballage / re conditionnement sont respectées	Seules les règles de stockage / livraison au poste de travail <u>OU</u> les règles de déballage / re conditionnement sont respectées	Aucune règle en termes de stockage / livraison au poste de travail et de déballage/ re conditionnement n'est respectée
Délimitation des zones de travail logistique et affectation des bonnes pièces au bon poste			
	Les zones de travail logistique sont identifiées <u>ET</u> la gestion (identification...) des pièces à chaque poste est bonne	Les zones de travail logistique sont identifiées <u>OU</u> la gestion (identification...) des pièces à chaque poste est bonne	Les zones de travail ne sont pas identifiées, <i>la gestion (identification...)</i> des pièces à chaque postes n'est pas effective selon les standards
Capacité à atteindre les objectifs de lead time et de stock du contrat			
	Processus défini <u>AVEC</u> des indicateurs de pilotage fiables	Processus défini <u>SANS</u> indicateurs de pilotage régulièrement actualisés	Processus non défini
Qualité			
Audit Produit			
	Respect du % de VI à auditer et résultats <20pt sur 3 lots	Respect du % de VI à auditer et résultats [20-40] pt	Non respect du % de VI à auditer et /ou résultats >40pt
Audit Process			
	Une personne est formée chez l'assembleur afin de réaliser des audits process. Les audits process sont réalisés en <u>préventif</u> et en curatif <u>ET</u> des plans d'actions correctives sont systématiquement définis	Une personne est formée chez l'assembleur afin de réaliser des audits process. Les audits process sont réalisés en curatif <u>ET</u> des plans d'actions correctives sont systématiquement définis	Aucune personne formée chez l'assembleur <u>ET/OU</u> aucun audit process <i>réalisé ET/OU aucun plan d'action corrective défini</i>

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Traitements des non conformités (incluant les retours clients, les Stop Vérifs, les 25 et 100 points, les rebuts, les retouches récurrentes...)			
	Une procédure de traitement des non conformités est définie et appliquée : caractérisation du problème, protection du client, identification des causes, actions correctives et vérification de l'efficacité	Une procédure de traitement des non conformités est définie mais « semi » appliquée : caractérisation du problème, protection du client	Aucune procédure de traitement des non conformités <u>OU</u> aucune application de la procédure
Plan de surveillance (assemblage / livret qualité)			
	Le plan de surveillance est connu, appliqué <u>ET</u> revu en fonction des résultats qualité	Le plan de surveillance est connu et appliqué	Le plan de surveillance n'est pas connu <u>OU</u> pas appliqué
SPRT / VPS			
Gestion des compétences des collaborateurs			
	Mesure ponctuelle des compétences par audit <u>ET</u> <i>définition d'objectifs et plans d'actions</i>	Mesure des compétences sans mise en œuvre ou suivi de plans d'actions	Pas de mesure des compétences
Pilotage de chantiers d'amélioration continue			
	Identification de pistes d'amélioration <u>ET</u> mise en place d'actions et de chantier	Identification de pistes d'amélioration <u>SANS</u> mise en place de chantiers	Non identification des pistes d'amélioration
Déploiement de nouveaux modes de fonctionnement			
	Mise en place par l'assembleur de la directive Renault Trucks sans aucun support	Besoin d'envoyer à l'assembleur une procédure détaillée et adaptée au cas de l'assembleur	Mise en place <u>CHEZ</u> l'assembleur avec support de Renault Trucks

	Autonome	Semi-Autonome	Non-Autonome
Contrôle de gestion			
Implication de l'assembleur sur les problématiques de réduction de coûts			
	Initiatives de l'assembleur en termes de réduction de coûts (pour une meilleure contractualisation) + mise en œuvre des initiatives	Initiatives de l'assembleur sans mise en œuvre	Pas d'initiatives de l'assembleur en termes de gestion des coûts
Facteurs contextuels			
Moyens de communication de l'Assembleur			
Accès internet	Accès illimité <u>ET</u> possibilité de réaliser des vidéo-conférences ou live meeting en lien avec Renault Trucks	Accès à internet limité sur certaines heures mais possibilité de réaliser des live meeting et/ou culture du live meeting	Accès internet à très faible débit et limité dans le temps
Appels internationaux	Appels illimités	Appels à l'international qu'occasionnellement possibles	Non possibilité d'appels à l'étranger
Maîtrise de l'anglais	Tous les interlocuteurs peuvent communiquer en anglais	Seuls certains interlocuteurs ciblés parlent anglais	Seuls certains interlocuteurs ciblés parlent anglais et niveau d'anglais très faible
Culture de travail dans l'automobile			
Management des Opérations	Propose et met en place un management des opérations internes (revue de progrès, réunions par corps de métier, compte rendu de réunions, etc.) en lien avec Renault Trucks	Se conforme aux attentes de Renault Trucks sans en voir l'intérêt	Ne voit pas l'intérêt et nous avons du mal à le formaliser avec l'assembleur
Gestion de projet	Propose à RT une structure de pilotage de projet lors d'un projet de lancement	Pas d'initiatives de la part de l'assembleur mais application des règles de RT	Ne suit pas les dispositifs mis en place par RT et n'identifie pas de ressources en interne à affecter au projet

TABLEAU 4
La matrice Autonomie / Volume de VI fabriqués
par l'assembleur

	Autonome > 70 points	Semi- autonome [70-40] points	Non- autonome < 40 points
Volume élevé de VI fabriqués par jour (plus de 5 VI/jour)			
Volume moyen de VI fabriqués par jour (entre 1 et 3 VI/jour)			
Volume faible de VI fabriqués par jour (moins de 1 VI/jour)			

En positionnant les différents assembleurs (assembleurs appartenant au groupe Volvo ou assembleurs externes du groupe Volvo) en fonction de leur niveau d'autonomie 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 et ainsi diminuer le coût des mécanismes de coordination formels tels que la mise en place d'un *front office*.

Lors de la 2^{ème} journée de travail avec les principaux acteurs de l'activité de production de Renault Trucks, 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. Cet exercice a permis aux acteurs de l'entreprise de s'apercevoir de la non-uniformisation des mécanismes de coordination sur l'ensemble des différents partenaires. Il n'y avait pas eu de réflexion au préalable sur les moyens de coordonner les relations avec chacun des assembleurs et la relation de coordination s'était établie avec le temps au cas par cas. Par ailleurs, il a été également possible d'identifier l'utilisation massive de mécanismes de coordination formels tels qu'une centralisation des prises de décisions, la formalisation de règles et procédures au sein de manuels et des contrats avec les assembleurs, d'une planification de la chaîne de production et des réunions de

production qui en découlent, du contrôle de la performance avec les audits qualité auprès des assembleurs et dans certains cas d'une supervision directe avec la mise en place d'un *front office*. L'utilisation de mécanismes informels reste plus rare et concerne uniquement les relations latérales notamment dans le cas où les managers d'un assembleur prenaient eux-mêmes l'initiative de contacter d'autres managers des usines européennes de Renault Trucks pour des échanges autour de problématiques d'ordre industriels.

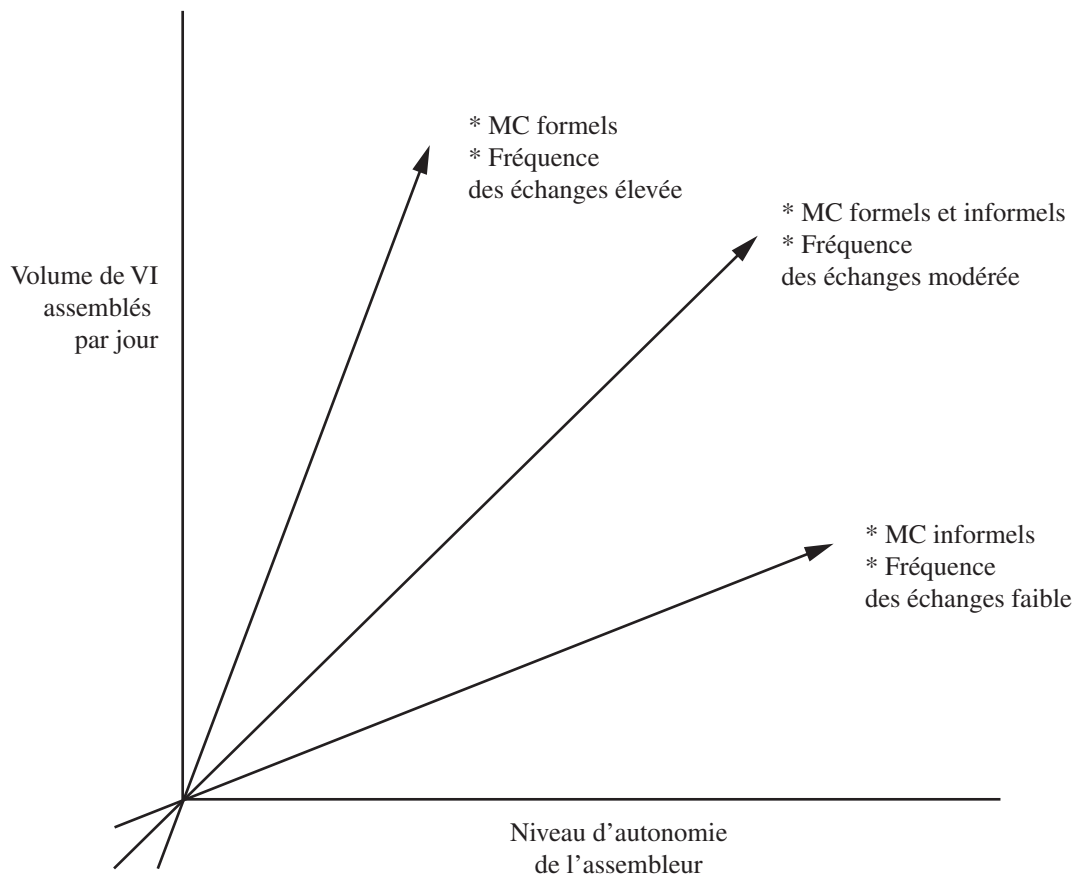
Enfin, dans l'objectif d'opérationnaliser l'outil, une mise en application de la matrice a été conduite sur deux cas d'assembleurs. Deux groupes d'acteurs ont été formés et chaque groupe (10 personnes/groupe) a réfléchi aux mécanismes de coordination à mettre en place avec l'assembleur compte tenu de la configuration de celui-ci et de la liste des mécanismes de coordination déjà utilisés au sein de Renault Trucks. Ce travail a permis de dégager des tendances quant aux choix des mécanismes de coordination à mettre en place pour piloter la relation avec l'assembleur du fait de la position de l'assembleur dans la matrice Autonomie/Volume de VI fabriqués, ainsi que de la fréquence des échanges entre Renault Trucks et l'assembleur. Il a été observé que le niveau d'autonomie de l'assembleur affectait la nature des mécanismes de coordination (formel/informel). Plus un assembleur est qualifié d'autonome sur les 28 critères établis par les acteurs de Renault Trucks, plus l'existence de mécanismes de coordination informels apparaissaient (contacts informels, relations latérales entre managers). Inversement, nous avons observé la mise en place de mécanismes formels en cas de non autonomie de l'assembleur tels que : la présence d'un *front office*, des revues de performance, la formalisation de plans d'actions et reporting qualité. Les résultats issus des groupes de travail montrent également que le volume de VI assemblés par l'assembleur avait un impact sur la fréquence des échanges : des réunions de travail beaucoup plus fréquentes dans le cas d'un important volume de VI assemblés et des réunions plus occasionnelles lorsque le volume de VI était faible. Afin d'illustrer ces résultats, nous proposons le graphique suivant (cf. figure 5)

Discussion

Le cas de Renault Trucks nous permet d'illustrer l'organisation du système de production 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 différentes fonctions) et des relations inter-organisationnelles (entre Renault Trucks 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

FIGURE 5

Les mécanismes de coordination et la fréquence des échanges en fonction du volume de VI assemblés par jour et du niveau d'autonomie de l'assembleur



MC : Mécanisme de Coordination

interconnectées devient difficile à piloter dans son intégralité. La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale de Renault Trucks et plus largement du groupe Volvo représente un réel défi pour leurs managers. Nous avons co-construit avec eux un outil d'aide au diagnostic et à l'action collective pour tenter de résoudre ces difficultés.

En mobilisant la théorie de l'entreprise-réseau pour analyser le cas d'une usine mondiale, nous avons cherché à étudier plus précisément les deux facteurs clés de succès de l'usine mondiale, à savoir l'intégration et la coordination des relations intra- et inter- organisationnelles. Notre recherche-action nous suggère que selon la configuration du partenaire (niveau d'autonomie opérationnelle et fréquence de la transaction), il est recommandé de mettre en place des mécanismes de coordination spécifiques, et ce, peu importe si le partenaire est interne à l'entreprise (relation intra-organisationnelle) ou externe (relation inter-organisationnelle). 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 opérationnelle 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 (cf. figure 5).

Notre recherche-action a particulièrement mis en avant le rôle prépondérant de l'autonomie des assembleurs dans la coordination des relations d'échanges. Nous avons mesuré le niveau d'autonomie opérationnelle des différents partenaires à l'aide de critères qui se basent en partie sur les compétences des assembleurs telles qu'en logistique, en maîtrise de la langue, en capacité à proposer des plans d'actions qualité, etc. (cf. tableau 3). Renault Trucks a fait le choix d'inscrire dans ses objectifs stratégiques, le fait de développer le niveau d'autonomie des assembleurs afin de faciliter d'une part, la coordination des échanges entre Renault Trucks et ses assembleurs, et d'autre part, de développer le niveau de compétences de l'assembleur afin de répondre à une éventuelle opportunité de marché plus importante dans le pays. Certains travaux ont déjà mentionné l'intérêt de développer l'autonomie des filiales au sein des FMN en termes de performance pour la filiale (McDonald *et al.*, 2008), motivation des managers à prendre des initiatives (Venaik *et al.*, 2005) ou bien encore afin de leur accorder 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 l'entreprise-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 différentes entités. 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 (Pralhad et Bhattacharyya, 2008). D'autre part, nous pensons que développer les compétences et le niveau d'autonomie des assembleurs permet une responsabilisation et une implication de leur part plus importante dans leur relation avec la firme-pivot. Bien que les entreprises membres du réseau ne sont pas intégrées dans une même structure légale (Baudry et Chassagnon, 2012), nous considérons ces entreprises comme autonomes stratégiquement (elles décident elles-mêmes de leurs propres orientations stratégiques car elles sont légalement indépendantes) mais sont liées entre elles et à la firme-pivot dans la gestion des opérations de production.

Enfin, compte tenu du fait que nous suggérons que la mise en place de mécanismes de coordination au sein de l'entreprise-réseau pourrait se faire en fonction du niveau d'autonomie des différents partenaires et du volume de produits à fabriquer, nous rejoignons les travaux de Nohria et Ghoshal (1994) sur une approche contingente qui lie la différenciation des partenaires⁵ 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 et le volume de produits à fabriquer). Ce rôle reviendrait à la firme-pivot (ou OEMs selon le concept de l'usine mondiale).

Conclusion

La mise en place de systèmes de production flexibles opérée par les FMN pose la question du pilotage d'une activité internationale de production multi-acteurs et multi-pays. 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 d'améliorer notre compréhension du fonctionnement interne de l'usine mondiale. Nous avons, entre autres, mesuré empiriquement le niveau d'autonomie opérationnelle des entités composant le réseau de production d'une FMN, mais également pu apporter des réponses aux managers de l'usine mondiale quant à la tâche cruciale de coordination des relations qui les incombent. Une FMN peut ainsi améliorer la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles de son usine mondiale en choisissant des mécanismes de coordination en fonction du niveau d'autonomie opérationnelle des partenaires et de la fréquence des transactions.

Par ailleurs, nos résultats sont issus d'une étude de cas approfondie au sein d'une FMN du secteur automobile. Même si la richesse des données ainsi obtenues améliore notre compréhension du fonctionnement de l'usine mondiale, ces résultats restent néanmoins contextualisés au secteur automobile. Pour continuer ce travail de recherche et permettre la confrontation de notre matrice, il serait intéressant d'étendre ces résultats à d'autres secteurs d'activités où l'existence de firmes-réseau est avérée, tels que l'automobile et l'aéronautique (ex : Toyota, Renault, Airbus), le textile (ex : Nike, Benetton) et l'électronique (ex : Intel, Dell), (Baudry et Chassagnon, 2012).

Enfin, il convient de souligner que dans ce travail de recherche, seuls les points de vue des acteurs de Renault Trucks ont été recueillis (excepté le directeur de l'assembleur privé au Maroc et le *Front Office* détaché en Uruguay). Il serait pertinent *a contrario*, de collecter l'avis des partenaires internationaux dans leur intégration au sein du système de production de la firme-pivot. Il est également possible de constater que certains assembleurs détiennent parfois des contrats avec des concurrents de la firme-pivot, ils sont donc *a fortiori* en relation avec d'autres firmes-pivot. Ceci nous amène à nous questionner sur leur gestion interne dans le contexte d'une intégration au sein de plusieurs chaînes de valeur mondiales.

5. 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.

Références

- ALLARD POESI F.; 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*, Paris, Interéditions.
- ASSENS C.; BARONCELLI A. (2007), «L'enchevêtrement organisationnel du Groupe Vivendi», *Tamara : Journal of Critical Postmodern Organization Science*, Vol. 6, N° 3/4, p. 43-68.
- BARTLETT C.; BEAMISH P. (2011), *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*, 6^{ème} édition, McGraw Hill, New York.
- BARTLETT C. A.; GHOSHAL S. (1991), «Global strategic management: impact on the new frontiers of strategy research», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 1, p. 5-16.
- BARTLETT C.A.; GHOSHAL S. (1992), «What is a global manager?», *Harvard Business Review*, Vol. 70, N° 5, p. 124-132.
- BARTLETT C. A.; GHOSHAL S.; BIRKINSHAW J. (2004), *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 4^{ème} édition, Boston, McGraw Hill.
- BAUDRY B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.
- 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. (2010), *L'économie des relations interentreprises*, 3^{ème} édition, Paris, La Découverte.
- BAUDRY B.; 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.
- BAUDRY B.; DUBRION B. (2009), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, La Découverte, coll. : «Recherches», Paris.
- BIRKINSHAW J. M.; 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.; HOOD N.; YOUNG S. (2005), «Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance», *International Business Review*, Vol. 14, N° 2, p. 227-248.
- 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. (2009a), «The impact of the global factory on economic development», *Journal of World Business*, Vol. 44, N° 2, p. 131-143.
- BUCKLEY P. J. (2009b), «Internalisation thinking: From the multinational enterprise to the global factory», *International Business Review*, Vol. 18, N° 3, p. 224-235.
- 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.; 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.; 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.
- CHASSAGNON V. (2014), «Consummate cooperation in the network-firm: theoretical insights and empirical findings», *European Management Journal*, Vol. 32, N° 2, p. 260-274.
- CHIAO Y.; YING K. (2013), «Network effect and subsidiary autonomy in multinational corporations: an investigation of Taiwanese subsidiaries», *International Business Review*, Vol. 22, N° 4, p. 652-662.
- CLAVEAU N.; TANNERY F. (2002), «La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs», dans N. Mourgues et F. Allard-Poesi (sous la direction de), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, EMS, Chapitre 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.; MAYRHOFER U. (2008), «Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile», *Revue Française de Gestion*, N° 184, p. 151-165.
- COLOVIC A.; 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.
- CONTRACTOR F.; KUMAR V.; KUNDU S.; PEDERSEN T. (2010), «Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: the organizational and geographical relocation of high-value company functions», *Journal of Management Studies*, Vol. 47, N° 8, p. 1417-1433.
- DAVID A. (2008), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées» dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (coordonné par), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments épistémologiques de la recherche en management*, (2^{ème} édition), Paris, Vuibert-Fnege, p. 83-109.
- DESREUMAUX A. (2005), *Théorie des Organisations*, 2^{ème} édition, EMS Management & Société, Paris.
- DUMEZ H.; 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.; 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. (2009), «Location and the multinational enterprise: a neglected factor?», *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 1, p. 5-9.
- EDWARDS R.; AHMAD A.; MOSS S. (2002), «Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia», *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N° 1, p. 183-191.

- FLORES R. G.; 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.; JOSSEAND E. (2006), « Relations : inter-organisationnelles. 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 (coordonné par), *Dedans, Dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 23-52.
- GLASER B.; STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.
- HARZING A.-W. K. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, Cheltenham, Edward Elgar.
- 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.
- JAUSSAUD J.; 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.
- JAUSSAUD J.; MAYRHOFFER U. (2013), « Les tensions Global-Local, l'organisation et la coordination des activités à l'international », *Management International*, Vol. 18, N° 1, p. 11-21.
- JOHNSTON S.; MENGUC B. (2007), « Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries », *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N° 5, p. 787-801.
- LAWRENCE P.; LORSCH J. (1967), « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, N° 1, p. 1-47.
- LE MOIGNE J. L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- LEMAIRE J.-P. (2013), *Stratégies d'internationalisation. Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.
- LEMAIRE J.-P.; MAYRHOFFER U.; MILLIOT E. (2012), « De nouvelles perspectives pour la recherche en management international », *Management International*, Vol. 17, N° 1, p. 11-23.
- LI X.; LIU X.; THOMAS H. (2013), « Market Orientation, Embeddedness and the Autonomy and Performance of Multinational Subsidiaries in an Emerging Economy », *Management International Review*, Vol. 53, N° 6, p. 869-897.
- MARIOTTI F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- MARITAN C.; BRUSH T.; KARNANI A. (2004), « Plant roles and decision autonomy in multinational plant network », *Journal of Operations Management*, Vol. 22, N° 5, p. 489-503.
- MARTINET A.-C. (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, Vol. 2, N° 1, p. 67-75.
- MARTINEZ J. I.; JARILLO J. C. (1989), « The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, N° 3, p. 489-514.
- MARTINEZ J. I.; JARILLO J. C. (1991), « Coordination demands of international strategies », *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, N° 33, p. 429-444.
- MAYRHOFFER, U. (2007), « Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales », *Revue Française de Gestion*, N° 14, p. 81-99.
- MAYRHOFFER, U. (2011), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert.
- MAYRHOFFER U.; URBAN S. (2011), *Management International. Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson.
- MCDONALD F.; WARHURST S.; ALLEN M. (2008), « Autonomy, embeddedness, and the performance of foreign owned subsidiaries », *Multinational Business Review*, Vol. 16, N° 3, p. 73-92.
- MÉNARD C. (1997), « Le pilotage des formes d'organisation hybrides », *Revue Économique*, Vol. 48, N° 3, p. 741-750.
- MEYER M.; LU X. (2004), « Managing indefinite boundaries: the strategy and structure of a Chinese business firm », *Management and Organization Review*, Vol. 1, N° 1, p. 57-86.
- MILES M. A.; HUBERMAN M. B., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, Paris, De Boeck.
- MUDAMBI R.; VENZIN M. (2010), « The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions », *Journal of Management Studies*, Vol. 47, N° 8, p. 1510-1533.
- NOHRIA N.; GHOSHAL S. (1994), « Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N° 6, p. 491-502.
- OMC (2013), *Rapport de 2013 de l'Organisation Mondiale du Commerce*, disponible à cette adresse : http://www.wto.org/french/res_f/status_f/its2013_f/its2013_f.pdf
- 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
- PACHÉ J.; PARAPONARIS C. (2006), *L'entreprises en réseau : approche inter et intra-organisationnelles*, Les Éditions de l'ADREG.
- PACHÉ G.; SPALANZANI A. (2007), *La Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- POINT S.; VOYNET FOURBOUL C. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N° 4, p. 61-110.
- POWELL W. W. (1990), « Neither market nor hierarchy: networks forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p. 295-336.
- PRAHALAD C. K.; DOZ Y. L. (1987), *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, New York, Londres, The Free Press.
- PRAHALAD C. K.; BHATTACHARYYA H. (2008), « Vingt plates-formes et zéro quartier général », *L'Expansion Management Review*, Vol. 129, p. 86-92.
- SANTOS F. M.; EISENHARDT K. M. (2005), « Organizational Boundaries and Theories of Organization », *Organization Science*, Vol. 16, N° 5, p. 491-508.

- SAVALL H.; ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Paris, Economica.
- SAVALL H.; ZARDET V. (2010), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, 5^{ème} édition, Paris, Economica.
- 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.; GHOURI, P. N. (2008), «Enhancing the Trustworthiness of Qualitative Research in International Business», *Management International Review*, Vol. 48, N° 6, p. 689-713.
- STRAUSS A.; CORBIN J. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2^{ème} édition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- VENAIK S.; MIDGLEY D.; DEVINNEY T. (2005), «Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance», *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N° 6, p. 655-675.
- WILLIAMSON O. (1991), «Comparative economic organization: the analysis of discrete alternative», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N° 2, p. 269-296.
- YANG H.; LIN Z.; LIN Y. (2010), «A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes», *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N° 3, p. 237-261.
- YIN R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Methods Series, 3^{ème} édition, Thousand Oaks, Sage Publications.
- YOUNG S.; TAVARES A. (2004), «Centralization and autonomy: back to the future», *International Business Review*, Vol. 13, N° 2, p. 215-237.