



HAL
open science

Contrôle et production de connaissance - Le cas des entreprises mondialisées

Olivier de Lavillarmois, F. Firmanzah, Christophe Benavent

► **To cite this version:**

Olivier de Lavillarmois, F. Firmanzah, Christophe Benavent. Contrôle et production de connaissance - Le cas des entreprises mondialisées. Comptabilité et Connaissances, May 2005, france, France. pp.CD-Rom. <halshs-00581218>

HAL Id: halshs-00581218

<https://shs.hal.science/halshs-00581218v1>

Submitted on 4 Apr 2011

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.



HAL Authorization

Contrôle et production de connaissance – Le cas des entreprises mondialisées

Olivier de La Villarmois, GREMCO / CLAREE, IAE de Lille – USTL, 104 avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex, Tél. : (33) 3 20 12 34 63, Fax. : (33) 3 20 12 34 00, Olivier.de-La-Villarmois@univ-lille1.fr

Firmanzah, CREG, IAE de Pau et des pays de l'Adour – UPPA, Avenue du Doyen Poplaswki, 64000 Pau

Christophe Benavent, CREG, IAE de Pau et des pays de l'Adour – UPPA, Avenue du Doyen Poplaswki, 64000 Pau

Résumé : Compte tenu de l'ampleur des investissements réalisés par les entreprises pour se développer à l'international, les modes de contrôle de ces opérations sont critiques. Toutefois, quels mécanismes utiliser pour ne pas annihiler tout effort d'adaptation aux marchés locaux ? Cette question n'est pas sans rappeler le dilemme intégration / différenciation mis en évidence par Lawrence et Lorsch. La grille de lecture des interactions contrôle / apprentissage organisationnel a été mobilisée pour répondre à cette question.

Notre revue de la littérature nous conduira à proposer une grille d'analyse fondée sur deux critères : la phase du processus d'apprentissage (production et mobilisation de connaissances) et sa localisation (locale ou globale). Ainsi, quatre configurations sont distinguées : les systèmes de contrôle peuvent induire des apprentissages locaux ou globaux qui seront mobilisés localement ou globalement. Une proposition est formulée, c'est la combinaison de ces quatre types de mécanismes qui permet à l'entreprise mondialisée de dépasser le dilemme intégration / différenciation.

La pertinence de cette grille sera testée au moyen d'études de cas de filiales d'entreprises mondialisées implantées en Indonésie.

Mots-clefs : contrôle, apprentissage organisationnel, multinationales, local / global

Abstract : For any large complex organization the problem of ensuring its constituent activity in accordance with overall policy and, in the same time, adapt to its environment is a central and continuing concern. Thus, the fundamental question which must be answered is 'what mechanism of control can facilitate the adaptation process in the local market?'

In multinational corporations (MNC), the control mechanism, imposed by headquarter, has an objective to integrate the subsidiaries' activities to the global strategy. However, the present in the local market necessitate the adaptation to the local environment characteristics. The objective of this paper is to contribute to solve the dilemma between control and learning in MNC.

The interaction between control and learning process will be analyzed. The literature study leads us to develop a typology based on two factors: the stage of the learning process (knowledge production and mobilization) and its locus (local or global). The combination of these two factors gives four configurations . The control system produces knowledge, both locally and globally, which can be mobilized by the local or global units.

A proposition to resolve our main problem is formulated. The combinations of these four configurations make possible for MNC to resolve the dilemma between control and learning. An application of this typology has been done by analyzing case studies of MNCs operating in Indonesia.

Keywords: control, organizational learning, multinational corporations, local / global

Introduction

Le développement international représente pour de nombreuses activités matures le principal potentiel de croissance. Toutefois, outre leur éloignement géographique, les pays en fort développement présentent de nombreuses incertitudes comme l'ont illustré l'Argentine en 2001 ou encore l'Asie en 1997. L'hétérogénéité de ces situations nécessite la mise en place de mécanismes de coordination ou systèmes de contrôle efficaces, sans pour autant paralyser l'initiative. La question de l'intégration et de la différenciation, initialement développée par Lawrence et Lorsch (1967), émerge. Urban (1993) évoque le dilemme centralisation / décentralisation qui est parfois renommé dilemme local / global (Löning, 1999).

Cette question se retrouve aussi dans la conception des mécanismes de contrôle. Alors que la définition d'Anthony (1988) laisse penser que la seule finalité du contrôle de gestion est la mise en œuvre de la stratégie, la réalité est plus complexe avec un rôle explicite de remise en cause de la stratégie (Simons, 1995). Le contrôle apparaît alors comme un vecteur d'apprentissages, aussi bien à l'échelle locale qu'à l'échelle globale. En s'appuyant sur la proposition que c'est l'adéquation de la conception des systèmes de contrôle aux formes d'apprentissage recherchées qui assure une certaine performance à la firme, nous tenterons de reformuler le dilemme classique intégration / différenciation, en termes d'interaction contrôle / apprentissage.

Après avoir précisé les contours de notre objet d'analyse, l'entreprise mondialisée, les acceptions retenues du contrôle et de l'apprentissage organisationnel ainsi que leurs interactions, une grille d'analyse sera proposée. L'exposé des éléments de méthode sera suivi de la présentation de cas d'entreprises françaises implantées en Indonésie qui permettront de tester la pertinence de la grille d'analyse développée.

2 Les interactions contrôle / apprentissage dans l'entreprise mondialisée

La dénomination d'« entreprise mondialisée¹ » recouvre des réalités diverses qui induisent des problématiques toutes aussi variées, en particulier pour ce qui est de l'intégration et de la différenciation. Après avoir dressé un inventaire des différentes formes d'organisation des activités internationales et précisé leur dynamique, le cadre d'analyse des interactions contrôle / apprentissage sera développé pour aboutir à la proposition d'une grille d'analyse.

2.1 La structure de l'entreprise mondialisée et sa dynamique

La diversité des organisations mondialisées a conduit à la proposition de différentes typologies. Les plus fréquemment mobilisées sont celles de Bartlett et Ghoshal (1989) qui distinguent les firmes globales, multidomestiques et transnationales et d'Heenan et Perlmutter (1979) qui identifient les modèles ethnocentriques, polycentriques, géocentriques et

¹Nous avons préféré l'expression « entreprise mondialisée » à « entreprise multinationale », cette dernière désignant également une forme particulière d'internationalisation. Cette expression recouvre ainsi une définition minimale : l'entreprise mondialisée est celle dont les opérations (conception, production, et distribution) se déploient sur une échelle mondiale.

régiocentrique. Ces deux typologies présentent des points communs, le modèle ethnocentrique pouvant, par exemple, être associé à la firme globale.

La typologie de Bartlett et Ghoshal (1989) sera préférée à celle d'Heenan et Perlmutter (1979) qui se focalise sur le facteur humain. Ce facteur reste le premier levier de contrôle mais nous avons voulu privilégier le mode d'organisation des opérations, qui induira, entre autres, des choix dans le domaine des ressources humaines. Les configurations décrites par Bartlett et Ghoshal sont des types idéaux rarement observés (Harzing, 2000).

Type	Configuration des actifs et des compétences	Finalités des opérations internationales	Développement et diffusion des connaissances
Multidomestique	Décentralisés, autonomes	Détecter et exploiter les opportunités locales	Connaissance développée et conservée au sein de chaque unité
Globale	Centralisés	Mise en œuvre de la stratégie de la société mère	Connaissances développées et diffusées par le centre
Exportateur international	Cœur de métier centralisé	Purement commerciales	Connaissances développées et conservées par le centre
Transnationale	Dispersé, spécialisés et interdépendants	Intégration des opérations mondiales avec des contributions propres de chaque pays	Partage de la création de connaissances et diffusion mondiale

Tableau 1 : Les différentes manières d'opérer à l'international – d'après Bartlett et Ghoshal (1989)

Non seulement les formes décrites par Bartlett et Ghoshal (1989) sont des types idéaux mais on observe aussi, le plus souvent, des organisations différentes selon les fonctions (production, recherche et développement, marketing...) (Harzing, 2000). En considérant les forces d'intégration globale et de différenciation locale, il est possible de dégager une certaine dynamique de ces formes organisationnelles :

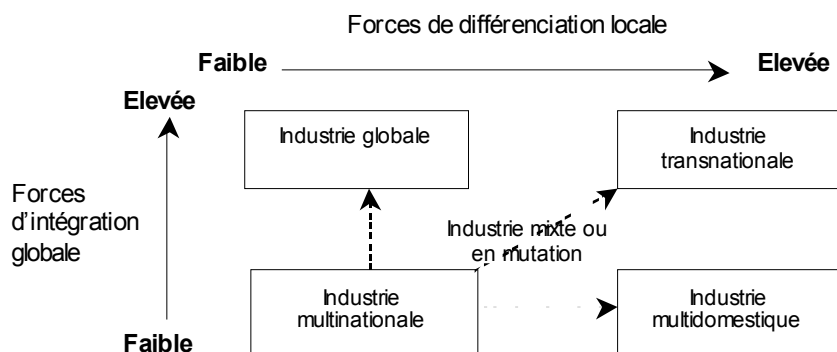


Figure 1 : Les formes d'organisation et les forces d'intégration et de différenciation – D'après M. Porter (Huault, 1998, p.31)

Outre l'évocation d'une dynamique des formes d'organisation, l'intérêt de cette schématisation est de suggérer l'indépendance des problématiques d'intégration et de différenciation. Il ne faut cependant pas oublier la principale conclusion de Lawrence et Lorsch (1967) : le succès de la différenciation passe par le renforcement des procédures d'intégration, au prix d'une certaine complexification. L'une ne s'oppose pas à l'autre, mais au contraire en permet la réalisation. Le dilemme n'existe que dans la mesure où le coût de l'intégration peut déborder le gain de la différenciation.

Dans le cas du lancement d'un nouveau produit, des mécanismes d'intégration doivent conduire la filiale à respecter les règles mondiales pour obtenir par exemple des gains de productivité. Toutefois, ces forces d'intégration ne doivent pas bloquer les adaptations du

produit aux contraintes locales en utilisant, par exemple, des informations provenant d'autres filiales confrontées à des situations comparables.

Toute entreprise mondialisée est confrontée à la dialectique intégration / différenciation pour deux raisons principales :

- les organisations présentent toujours des différences par rapport aux idéaux types décrits, ce qui laisse penser que des processus de différenciation et / ou d'intégration sont toujours en cours ;
- l'adoption d'organisations hétérogènes selon les fonctions ne peut qu'entretenir les tensions entre intégration et différenciation.

Il existe de fortes tensions différenciatrices et intégratives au sein de l'entreprise mondialisée ; elles sont parfois reformulées sous la forme du dilemme centralisation / décentralisation. Ces mêmes tensions sont observées dans l'entreprise divisionnelle ; elles sont à l'origine de l'apparition d'un mécanisme de coordination particulier, le contrôle de gestion. Le fondement de ce mécanisme de coordination est la décentralisation des responsabilités en contrepartie de la centralisation de l'information (Bouquin, 1994).

Cette observation nous indique une voie d'analyse particulièrement pertinente. Alors que les forces de différenciation introduisent dans l'organisation une forme d'entropie qui nécessite un effort de contrôle supplémentaire, les forces d'intégration, motivées en premier lieu par la recherche d'économies d'échelle, posent localement des problèmes d'adaptation. Ainsi, des capacités d'apprentissage accrues sont indispensables pour tirer profit de ces économies.

2.2 Une acception élargie du contrôle

Depuis son émergence dans les années 1920 chez *General Motors* et sa première définition proposée par Anthony (1965), le contrôle de gestion s'est toujours avéré délicat à définir (Bouquin, 1996). Néanmoins, il existe un certain consensus autour de la seconde définition d'Anthony (1988), « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ».

Le caractère élargi de cette définition est à l'origine de propositions de grilles d'analyse multiples : Ouchi (1979), Hofstede (1981), Macintosh (1994), Chiapello (1996) ou encore Simons (1995). Les approches dans lesquelles s'inscrivent ces grilles, plus complémentaires que concurrentes, peuvent être résumées ainsi :

Vision analytique		Vision synthétique		
Outils ou moyens de contrôle	Systèmes de contrôle	Dimensions ou objets du contrôle	Finalités du contrôle	Configuration
Système de rémunération Procédures Système de calcul de coûts Standardisation des argumentaires Baromètre social...	Mise en cohérence d'outils ou de moyens de contrôle	Comportements Résultats Clan Auto-contrôle Compétences... Centralisé / décentralisé Formel / informel	Orienter les comportements des acteurs Décliner la stratégie Modéliser les consommations de ressources	Le système de contrôle est caractérisé par le rôle dévolu aux différents outils

Tableau 2 : Les notions d'outils, de système, de dimension, de finalité et de configuration du contrôle

La vision analytique conduit à considérer les systèmes de contrôle en tant qu'ensemble d'outils ou de moyens de contrôle. La vision synthétique fournit des grilles d'analyse variées en termes de dimensions, de finalités ou de configurations. Quelle que soit l'approche retenue,

le domaine du contrôle de gestion apparaît finalement comme particulièrement large : il y a divergence entre les pratiques organisationnelles et l'acceptation de la majorité des chercheurs. C'est pourquoi il semble préférable d'utiliser les expressions de contrôle ou de contrôle organisationnel qui recouvrent le contrôle de gestion mais le dépassent largement.

En retenant une telle conception du contrôle, il ne s'agit pas de défendre une vision hégémonique du contrôle mais simplement de souligner la nécessité de développer un ensemble de systèmes aux objectifs cohérents. Cette cohérence est nécessaire pour faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, finalité première du contrôle, mais aussi pour induire les apprentissages indispensables au renforcement ou à la remise en cause de la stratégie. La définition du concept d'apprentissage organisationnel est tout aussi délicate que celle du contrôle.

2.3 L'apprentissage organisationnel et les concepts associés

Les revues de littérature consacrées à l'apprentissage organisationnel sont nombreuses (Koenig, 1994 ; Huber, 1991 ; Levitt et March, 1988 ; Fiol et Lyles, 1985). Chacune propose une analyse singulière du phénomène. Pour Levitt et March (1988), « les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans des routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire ». La définition proposée par Argyris et Schön (1978) est complémentaire : « nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat ».

Bien que Levitt et March (1988) mettent l'accent sur la dimension organisationnelle alors qu'Argyris et Schön insistent sur la dimension individuelle, les deux réflexions s'accordent indirectement sur le point de reconnaître des niveaux d'apprentissage distincts. Pour Levitt et March (1988) faisant référence aux travaux de Cyert et March (1963, pp.123-125) et de Nelson et Winter (1982, pp.96-136), deux grandes catégories de routines doivent être distinguées. Pour caractériser ces deux catégories de routines, Coriat et Weinstein (1995, pp.120-121) les qualifient de statiques et de dynamiques. Les routines statiques consistent en la simple répétition des pratiques antérieures alors que les routines dynamiques sont orientées sans cesse vers de nouveaux apprentissages. Cette deuxième catégorie est un processus risqué fait d'essais et d'erreurs ; ces routines permettent l'innovation et donc la mutation des firmes.

Ces deux catégories sont à mettre en parallèle avec les deux niveaux d'apprentissage décrits par Argyris et Schön (1978) : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle. Le premier processus vise, lorsqu'un dysfonctionnement est constaté, à le corriger en réadaptant les pratiques (simple boucle). La seconde forme nécessite de réformer les principes qui sous-tendent les pratiques afin de corriger le dysfonctionnement constaté (double boucle). Se fondant sur les travaux de Argyris et Schön (1978), Sinkula (1994) propose une analyse plus fine en retenant sept niveaux hiérarchisés allant des connaissances encyclopédiques (déclaratif) au deutéroapprentissage (la manière de produire de nouvelles connaissances).

Le contrôle, dans son acception la plus traditionnelle et restrictive, joue un rôle privilégié dans le processus d'apprentissage : sa finalité est d'identifier les déviances, les écarts et de les expliquer afin d'engager des actions correctives. Mais s'agit-il ici d'apprentissage individuel ou d'apprentissage organisationnel ? La question est primordiale même si l'apprentissage individuel est le fondement de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage est donc le processus de production de connaissances. Les concepts de contrôle et d'apprentissage ayant été définis, les interactions qu'ils entretiennent peuvent être analysées.

2.4 Les interactions contrôle / apprentissage

L'association contrôle / apprentissage est fréquente (Burlaud et Simon, 1997 ; Simons, 1995 ; Lorino, 1995 ; Macintosh, 1994) même si les analyses systématiques sont encore rares. Il s'agit d'une des voies de recherche identifiée par Bouquin (1999) d'autant plus prometteuse que les systèmes de suivi de l'activité sont les principales sources de connaissance (Huber 1991). Seule Kloot (1997) s'est penchée de manière approfondie sur cette interaction, même s'il convient de relever le contexte particulier de ses investigations empiriques : deux communes australiennes.

Caractéristique du système de contrôle	Phases du processus d'apprentissage
Système de planification	Acquisition de connaissances
Contrôle interne	Acquisition de connaissances, distribution et interprétation d'information, mémoire organisationnelle
Surveillance de l'environnement et reporting	Acquisition de connaissances et mémoire organisationnelle
Participation à la prise de décision	Acquisition de connaissances, distribution et interprétation de l'information
Mesures et évaluation de la performance financière	Acquisition de connaissances, distribution et interprétation d'information, mémoire organisationnelle
Mesures non financières de la performance	Acquisition de connaissances
Flux d'information horizontaux et verticaux	Distribution d'information
Programmes de formation	Distribution et interprétation de l'information, mémoire organisationnelle
Travail en équipe	Interprétation de l'information
Large gamme de valeurs et de <i>stakeholders</i> , respect de la créativité	Interprétation de l'information

Tableau 3 : Les phases du processus d'apprentissage associées aux systèmes de contrôle - Kloot (1997)

Kloot (1997) associe des systèmes de contrôle à des phases du processus d'apprentissage mais elle s'attache principalement à illustrer le rôle des systèmes de contrôle dans les apprentissages génératifs, seul moyen de faire face aux évolutions de l'environnement. Des systèmes de contrôle aussi variés que des informations comptables appropriées, des systèmes d'évaluation de la performance ou un programme d'amélioration de la qualité apparaissent comme permettant des apprentissages génératifs.

Ces observations confirment celles de Simons (1995) : les organisations disposent généralement d'un système de contrôle appelé interactif qui, par le débat et le dialogue, doit permettre l'émergence de nouvelles idées, de nouvelles stratégies. Simons (1995, p.106) évoque des apprentissages en double boucle pour les systèmes interactifs alors que les systèmes de diagnostic / contrôle ne génèreraient que des apprentissages en boucle simple.

Par contre, il existe une contradiction entre les deux approches. Kloot (1997) identifie au sein des deux communes, de multiples systèmes de contrôle permettant des apprentissages de niveau supérieur alors que selon Simons (1995), les organisations ne devraient disposer que d'un seul système interactif. Deux explications plus complémentaires qu'exclusives sont envisageables : soit les apprentissages identifiés ne sont pas de niveau supérieur, soit les communes observées sont en crise si bien qu'elles utilisent tous leurs systèmes de diagnostic / contrôle de manière interactive.

Toutefois, le processus d'apprentissage ne se limite pas à la seule acquisition de connaissances. Ainsi, Huber (1991) décrit le processus au travers des phases suivantes : acquisition de connaissances, distribution de l'information, interprétation de l'information et mémoire organisationnelle.

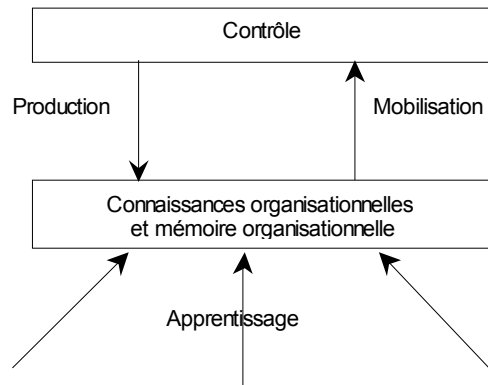


Figure 2 : Le couplage des connaissances et du contrôle

Le contrôle est décrit comme un vecteur d'apprentissages (production de connaissances) mais il faut aussi relever, pour avoir une vision globale des interactions, que les systèmes de contrôle mobilisent aussi des connaissances. Ce dernier point ne sera pas développé tout comme le poids des orientations stratégiques sur les types de connaissances produites. Il est possible de penser que les prospecteurs, tels qu'ils sont définis par Miles et Snow (1978), chercheront à induire plus de connaissances de type génératif alors que les défenseurs privilégieront les apprentissages de type adaptatif.

Les mécanismes de contrôle apparaissent comme un moyen privilégié d'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire de transformation des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. La vision processuelle de l'apprentissage organisationnel développé par Crossan *et al.* (1999) qui décompose l'apprentissage en quatre phases (intuition, interprétation, intégration et institutionnalisation) associées à trois niveaux d'observation, permet de préciser les conditions de ce changement de niveau.

Niveau	Processus	Moyen	Résultats
Individu	Intuition	Expériences, images	Métaphores
	Interprétation	Langage, carte cognitive	Conversation, dialogue
Groupe	Intégration	Analyses partagées, ajustement mutuel	Systèmes interactifs
Organisation	Institutionnalisation	Routines, systèmes de diagnostic	Règles et procédures

Tableau 4 : Processus d'apprentissage et structures organisationnelles – d'après Crossan *et al.* (1999)

Il convient tout d'abord de préciser que Crossan *et al.* s'intéressent au changement stratégique alors que nous nous intéressons à tous types d'apprentissages ou de connaissances, depuis les connaissances encyclopédiques au deutéro-apprentissage selon la terminologie de Sinkula (1994). Pour reprendre la terminologie propre au management international, l'institutionnalisation peut aussi bien se faire localement que globalement. Un apprentissage incrémental pourra aussi bien conduire à des changements localement que globalement ; il en est de même pour un apprentissage radical.

C'est dans les phases d'interprétation et d'intégration que les systèmes de contrôle jouent un rôle majeur dans la transformation d'apprentissages individuels en apprentissages organisationnels. Nous ne parlerons pas de la phase d'intuition qui est fondamentalement individuelle, ni de la phase d'institutionnalisation qui consiste en l'utilisation de la connaissance produite². Lors de la phase d'interprétation, l'individu, par le langage, nomme les choses et commence à expliquer ce qui n'était que des sentiments, des pressentiments ou

²Que nous appellerons mobilisation *infra*.

des sensations. Quand l'interprétation passe de l'individu au groupe, elle devient intégration. C'est par les échanges permanents entre les membres d'une communauté et au travers de pratiques partagées que se développent les interprétations partagées ou la conscience collective. Le tableau de bord illustre ce processus. Le responsable opérationnel commence le plus souvent par interpréter seul les conséquences de ses actions (intuition puis interprétation). Ensuite, par l'échange, il tente d'identifier et de valider des explications (intégration) avant de déterminer des voies d'amélioration qui seront éventuellement généralisées (institutionnalisation).

Le cadre d'analyse de Nonnaka et Konno (1998) fournit une description complémentaire du passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle. Parmi les quatre évolutions des connaissances identifiées (internalisation, socialisation, externalisation et combinaison), c'est dans l'externalisation que les systèmes de contrôle ont le rôle le plus important³. L'externalisation est décrite comme l'expression et la traduction de connaissances tacites en une forme qui puisse être compréhensible de tiers (Nonnaka et Konno, 1998, p.43). Une réunion de discussion de résultat, par les explications de faits qu'elle induit, est une illustration de l'externalisation. Nonnaka et Konno (1998) apportent un éclairage du passage de l'apprentissage d'une échelle à une autre.

Notons enfin que le passage de l'apprentissage individuel à un niveau collectif peut aussi être décrit par les modes de diffusion. Le modèle épidémiologique des approches diffusionistes, peut ainsi être opposé à un modèle hiérarchique. Dans le premier cas, les innovations (nouvelles connaissances) s'imposent par des mécanismes d'écologie des populations (d'idées et de personnes), dans le second elles sont imposées au travers de canaux spécifiques. Le modèle écologique peut être décrit sous la forme d'une certaine épidémiologie des représentations, à la manière de Sperber (1996) ; pour le point de vue des idées qui passent de personne en personne dans l'organisation ou à celle de March pour l'analyse du rôle des flux de population d'individus sur la connaissance organisationnelle (March, 1991).

2.5 Proposition d'une grille d'analyse

L'analyse des interactions contrôle / apprentissage organisationnel fait apparaître deux phases d'un même processus : la production et la mobilisation de connaissances. Face à la grande diversité des connaissances produites, comme l'illustre la typologie de Sinkula (1994), il est indispensable de préciser la portée l'apprentissage. Dans le cas de l'entreprise mondialisée, la caractérisation de l'étendue de l'apprentissage peut passer par l'analyse du locus d'apprentissage. Concerne-t-il une échelle locale ou une échelle globale ? Se produit-il dans une unité opérationnelle ou bien dans un organe central ?

En croisant la phase du processus (production / mobilisation) et sa localisation (local / global), quatre situations apparaissent. Elles correspondent à quatre grands types d'interaction, qui font émerger quatre formes d'apprentissages « contrôlés ». La terminologie adoptée dans cette typologie est plus que métaphorique :

³Même s'il est possible d'identifier pour chaque évolution une contribution significative des systèmes de contrôle, telle la culture pour l'internalisation ou la socialisation.

		Mobilisation des connaissances	
		Globale	Locale
Production de connaissances par le système de contrôle	Globale	Case 1 : le modèle médiatique Les ERP, le CRM ou le SCM L'intégration des systèmes d'information permet de produire et de diffuser des connaissances globales, en gommant les spécificités locales, mobilisées de manière indifférenciée. Les connaissances sont médiatisées par les technologies.	Case 2 : le modèle initiatique Etudes réalisées par le siège Des études réalisées par les services centraux (production globale) sont diffusées dans l'ensemble des filiales par des canaux nécessairement spécifiques. Chacun les interprète par rapport à sa propre situation (local), la connaissance générale est contextualisée.
	Locale	Case 3 : le modèle évangéliste Identification des meilleures pratiques Le processus de développement d'un produit utilisé par une filiale (production locale) est utilisé par toutes les filiales locales (mobilisation globale). La meilleure pratique, une fois identifiée, sera la bonne parole diffusée dans l'organisation.	Case 4 : le modèle épidémique Le benchmarking Des échanges entre deux responsables de filiales, dans le cadre d'une démarche de benchmarking, fait qu'une pratique développée localement pourra être mobilisée ailleurs, mais toujours localement. La diffusion par contagion peut être plus ou moins large.

Figure 3 : Une grille d'analyse des interactions contrôle / apprentissage

Décrivons ces quatre situations au moyen de quelques illustrations. Lors d'une réunion mensuelle entre un responsable hiérarchique et ses subordonnés, un système de suivi de performance peut permettre d'identifier une pratique de gestion intéressante (production locale). Ces connaissances peuvent être mobilisées localement au moyen d'échanges interpersonnels (case 4, le *benchmarking* étant une autre illustration) ou globalement si la pratique est formalisée et diffusée dans l'ensemble de l'organisation (case 3, la boîte à idées est un autre exemple). En traitant des informations issues de bases de données, un analyste positionné au siège pourra identifier une bonne pratique (production globale). Si ses conclusions conduisent à la formalisation d'une nouvelle règle de gestion, la mobilisation sera globale (case 1, exemple d'une nouvelle procédure). Si ses conclusions sont seulement mises à disposition, seules les personnes intéressées les interpréteront et les utiliseront librement ; la mobilisation sera locale (case 2).

Mettre l'accent sur le lien entre le lieu de production de la connaissance et celui de sa mobilisation, donne aux systèmes de contrôle une perspective logistique, par quels moyens l'exercice du contrôle atteint-il ses cibles ? L'apprentissage au sens général, ne se limite pas à la production de connaissance, il est aussi un mode de transmission. Notre typologie trouve sa substance dans cette double observation. L'« apprentissage contrôlé » peut être ainsi défini comme l'effort d'application des connaissances issues et destinées à rendre effectif le contrôle organisationnel.

Les quatre formes mises en évidence, s'adressent très précisément à ce problème. Le modèle médiatique est aussi bien celui des *mass media* (communication *corporate*), que celui des *media* individualisés (Tics). Il est celui de la propagande aussi, d'une utopie qui laisse à penser qu'un petit groupe puisse produire un cadre mental unique, diffusé par le moyen de technologie de communication, qui médiatise le message. Le modèle initiatique conserve l'idée d'une hiérarchisation, il se distingue par deux attributs : il est sinon secret, au moins discret, il est spécifique à son destinataire. La discrétion garantissant la spécificité. Dans ce modèle, le centre qui produit la connaissance, la diffuse de manière uniforme et ritualisée, laissant aux acteurs locaux la faculté de la contextualiser. Le modèle évangéliste, est un modèle de la bonne parole, il correspond à la solution au problème de la diffusion par un acteur minoritaire ou marginal d'un message à vocation universelle. Dans des cas extrêmes, on pourrait parler de prophétisme. Au cœur du modèle évangéliste se pose le problème de la

conversion. Enfin le modèle épidémiologique correspondrait à une sorte d'anarchie organisée, de modèle en réseau, sans centre ni destination, se construirait au travers d'une dynamique des populations d'individus et de pensées.

Est-il un type idéal ? Y a-t-il certains types plus adaptés que d'autres à certaines situations ? A ce stade de l'analyse il est encore difficile de se prononcer. Il est même vraisemblable que c'est la combinaison de ces quatre types de mécanismes qui permet d'accroître les chances de succès du développement international en dépassant le dilemme local / global ou intégration / différenciation. L'objet de l'étude empirique sera de mieux apprécier, en l'examinant à l'œuvre, la pertinence de cette grille d'analyse.

3 Eléments de méthode

La complexité des phénomènes étudiés ainsi que le caractère exploratoire de cette recherche induisent le choix d'une démarche qualitative. Les responsables de six des filiales des plus importants groupes français implantés en Indonésie ont été rencontrés par les membres d'une équipe de recherche biculturelle constituée de deux chercheurs indonésiens et deux chercheurs français. Dans tous les cas un des membres de l'équipe maîtrisait la langue maternelle de l'interlocuteur qui était à une exception près français. La durée de l'entretien était de 2 à 4 heures. Dans cinq cas sur six, deux entretiens ont été réalisés. Une recherche documentaire a permis de préparer et de compléter les informations collectées au cours des entretiens.

L'Indonésie est le quatrième pays le plus peuplé au monde avec 220 millions d'habitants. Le pays commence à se relever de la crise de 1997 qui a touché tout le sud-est asiatique. Bien que très riche en ressources naturelles (pétrole, gaz naturel, étain...) et très étendu (1,8 millions de kilomètres carrés), le secteur primaire ne représentait en 2002 que 17% du PIB contre 44% à l'industrie et 39% aux services.

Les entretiens menés peuvent être caractérisés d'ouverts. En effet, ils ont porté sur trois thèmes principaux : la description de la filiale indonésienne, l'expérience du dirigeant et les relations avec le groupe. Ils ont été menés sur le site des entreprises et ont été complétés par d'autres entretiens à la chambre de commerce et d'industrie franco-indonésienne, à la mission économique, et auprès de collègues et spécialistes indonésiens.

4 Des mécanismes de coordination complexes

Compte tenu de l'impact des orientations stratégiques sur les types d'apprentissages recherchés, les six cas ont été classés en trois groupes stratégiques qui se caractérisent par la combinaison de deux critères : le degré d'engagement de la firme en Indonésie, et le caractère centralisé ou non du contrôle. Le degré d'engagement est caractérisé par l'importance des investissements et des actifs détenus ; le caractère centralisé est apprécié au travers du nombre d'expatriés, au capital contrôlé, et aux caractéristiques du reporting. Une première paire se caractérise par un engagement minimalisé, la seconde par une relative immersion dans la culture et l'économie du pays liée à un engagement important et par le choix de l'autonomie alors que le pilotage global est la dernière stratégie d'engagement identifiée. Il faut cependant relever que la plupart des entreprises observées sont dans une situation similaire : elles sont confrontées à un pays dont le marché est attractif mais dont les incertitudes politiques induisent des risques qui influencent fortement les stratégies d'entrée.

4.1 La minimisation de l'engagement

Le potentiel du marché indonésien suscite de nombreux intérêts. Les premiers entrants sur le marché pourraient prendre une avance décisive. Tout retard ne pourrait être rattrapé qu'en payant le prix fort ultérieurement. Cependant, tous les opérateurs ne disposent pas des ressources financières pour occuper le marché ou souhaitent réduire les risques ; ils minimisent donc le montant de leurs investissements.

4.1.1 Cas n°1 Un vrai partenariat : Sanofi - Combiphar

Sanofi-Synthelabo a créé une entreprise conjointe (*joint-venture*) en novembre 2001 avec l'indonésien Combiphar. Sanofi-Synthelabo est un acteur majeur sur le marché du médicament, en particulier dans les domaines cardiovasculaire / thromboses, système nerveux central, médecine interne et oncologie. Comme pour tous les acteurs du secteur, la recherche et développement est stratégique. Le groupe opère dans 100 pays sur les 5 continents, seul moyen « d'amortir » ses importants efforts de recherche.

Le partenaire de Sanofi-Synthelabo, Combiphar, est un des leaders du marché pharmaceutique indonésien. Fondé en 1971, sa première activité était la production de médicaments (antibiotiques, analgésiques et sirop contre la toux) sous sa propre marque, OBH. Le développement du volume des ventes sur le marché indonésien s'est appuyé sur une stratégie marketing axée sur la qualité au travers de ses représentants médicaux.

Alors que de nombreuses coopérations sont motivées par la législation indonésienne qui oblige un investisseur étranger à s'associer à un partenaire local, c'est l'intérêt mutuel qui est à l'origine de cette entreprise conjointe. Le rapprochement a pu être facilité par le fait que le dirigeant Combiphar, qui est indonésien, a fait un MBA en France. L'importance du marché indonésien et son potentiel de développement sont les principales motivations de Sanofi-Synthelabo. L'appui d'un partenaire local, qui connaît le marché, est un gage de succès. Pour Combiphar, l'association avec Sanofi-Synthelabo lui offre l'opportunité de distribuer de nouveaux produits à la notoriété bien établie au niveau mondial. De plus, il semblerait que la réputation soit un des facteurs du succès dans l'industrie pharmaceutique indonésienne, plus que la qualité intrinsèque du produit et l'avis du corps médical.

La répartition des rôles entre les deux partenaires est donc claire : Sanofi-synthelabo, qui a des compétences avancées dans le domaine de la recherche et développement, se concentre sur les produits et leurs évolutions alors que Combiphar, qui mieux connaît le marché indonésien, se focalise sur les activités de commercialisation. Cette parfaite complémentarité n'exclut pas les divergences d'intérêt : Combiphar accorde plus d'importance à la rentabilité à court terme alors que Sanofi privilégie le développement commercial, c'est-à-dire la rentabilité à long terme. Ces divergences apparaissent lors des négociations budgétaires. Aujourd'hui, il existe des projets de développement vers d'autres marchés du sud-est asiatique fondés sur les connaissances de ces marchés de Combiphar.

4.1.2 Cas n°2 BNP Paribas

PT Bank BNP Paribas Indonésie a débuté ses opérations en Indonésie en novembre 1989 sous le nom de PT. Bank BNP Lippo Indonesia. Il s'agissait d'une entreprise conjointe entre le groupe BNP et le groupe Lippo Indonésie, un des plus grands conglomérats indonésiens. Jusqu'au mois de février 2000, la répartition du capital était de 70% détenus par le groupe BNP et 30% par le partenaire indonésien. En octobre 2000, suite à la fusion entre BNP et Paribas en mai 2000, cette entreprise conjointe est devenue PT. BNP Paribas Indonésie.

Pour le groupe Lippo, la coopération avec BNP Paribas était la manifestation de son plan stratégique de développement dans les activités financières au travers d'une alliance avec une institution de grande notoriété. Toutefois, l'atonie de l'activité économique consécutive à la crise de 1997 a conduit BNP Paribas à porter sa participation à 100%.

PT. BNP Paribas Indonésie offre des services aux grandes entreprises indonésiennes et aux multinationales. Cela signifie que BNP Paribas n'a pas d'activité de banque de détail sur le marché indonésien, activité qui nécessiterait des investissements très lourds. La présence de BNP Paribas en Indonésie est justifiée par la volonté de la banque d'accompagner ses clients traditionnels, les multinationales, sur la plupart de leurs marchés. Il s'agit aussi d'être présent sur une place qui pourrait connaître une forte croissance. Ainsi, BNP Paribas devance ses clients lorsqu'ils font le choix d'entrer sur le marché indonésien. La faible présence de concurrents met fréquemment BNP Paribas en position de partenaire incontournable, ce qui permet de montrer ses compétences et peut conduire à faciliter la croissance sur d'autres marchés. L'intérêt de cette démarche est accentué par le fait que BNP Paribas représente d'autres banques en Indonésie.

Le dirigeant de la filiale assure la gestion des opérations au quotidien. Quant aux décisions stratégiques, elles sont prises après consultation de la direction régionale basée à Singapour. La réalisation de nombreuses opérations repose sur l'utilisation de SOP (*standard operation procedure*) ou plates-formes logistiques régionales. Comme toute banque d'entreprise, PT. BNP Paribas Indonésie utilise des procédures strictes en matière d'octroi de crédits. Pour ces décisions, le *senior banker* localisé à Paris ou New York joue un rôle déterminant ; il assure le suivi d'un portefeuille des grands comptes au niveau mondial. Pour résumer, le dirigeant de la filiale indonésienne joue le rôle d'interface avec les clients (grandes entreprises indonésiennes ou filiales de multinationales) mais aussi avec le marché pour faire remonter des opportunités de développement auprès de la direction « régionale ».

4.2 L'immersion

Alors que les deux cas précédents se caractérisent par une volonté de minimiser les investissements en Indonésie, les deux cas que vont maintenant être développés se distinguent par des investissements lourds. A partir de ces deux cas, il est particulièrement délicat de tenter une généralisation, mais les dirigeants locaux nous sont apparus très réceptifs à la culture locale. Les deux dirigeants rencontrés ont peu de contacts avec la « communauté française expatriée ». Cette situation est aussi la conséquence de l'implantation industrielle de ces groupes qui ne sont pas présents au cœur de la capitale indonésienne. Les mécanismes de contrôle développés sont particulièrement complexes ; ils illustrent parfaitement la dialectique local / global.

4.2.1 Cas n°3 Aqua

Danone qui opère dans le secteur de l'agro-alimentaire a lourdement investi en Indonésie en prenant une participation majoritaire dans une société familiale, Aqua, qui compte plus de 7.000 salariés, la famille ne pouvant plus faire face aux importants besoins de financement de ses projets d'investissements industriels. Toutefois, la transition s'est faite en douceur, en quelques années, avec pour objectif une prise de contrôle total de l'entreprise indonésienne par le groupe français.

Le responsable local illustre la culture groupe : après 4 mois de présence, il s'adresse à ses équipes en indonésien. Ce responsable est le seul expatrié ; les autres managers sont

indonésiens pour la plupart formés aux Etats-Unis ou en Australie. Toutefois l'entreprise bénéficie de fonctions supports, appelées « *tasks forces* », basées à Singapour, dans les domaines de la finance, du marketing et des ressources humaines. Chaque mois, une de ces équipes intervient. Pour la technologie, les dirigeants locaux se tiennent directement informés ; en effet, la faiblesse des coûts salariaux induit des problématiques très différentes de celles rencontrées par ailleurs.

D'une manière générale, il existe peu de procédures. Les valeurs du groupe sont internalisées, exception faite de la communication qui doit impérativement répondre aux normes du groupe. Outre la mobilité géographique des rares dirigeants étrangers, un des vecteurs privilégiés de diffusion de la culture est la formation. Il s'agit uniquement de formations « maison » qui, selon leur spécificité, sont organisées en Asie ou à Paris.

4.2.2 Cas n°4 Air liquide

Air Liquide est un groupe spécialisé dans la production de gaz industriels et médicaux. Ses principaux produits sont l'oxygène, le nitrogène, l'hydrogène et de nombreux autres types de gaz destinés à de nombreuses activités industrielles telles la production d'acier, de verre, de papier, d'alimentation, le raffinage du pétrole, la chimie, l'électronique, l'aérospatiale, la métallurgie ou encore les soins médicaux.

Fondé en 1902, Air Liquide opère dans 65 pays à travers 125 filiales et emploie plus de 30.000 salariés. La stratégie de gestion des ressources humaines tente d'associer les ressources et les compétences d'un groupe global à une puissante présence locale. Cette stratégie se traduit par des équipes clients polyvalentes et indépendantes (*independent customer-focuses teams*).

C'est en 1993 qu'Air Liquide s'est implanté sur le marché indonésien et la production a débuté un an plus tard, en juillet 1994. PT. Airliquide Indonésie fournit une grande variété de gaz pour les industries électroniques, chimiques et pétrochimiques, pétrolières, gazières et métallurgiques. Compte tenu de son activité, Air Liquide accompagne ses clients sur leurs marchés ou plus précisément sur leurs sites de production. C'est la raison pour laquelle PT. Air Liquide Indonésie est localisé dans un complexe industriel (MM2100) qui emploie 300.000 personnes.

La décision de fournir un client industriel est stratégique pour au moins deux raisons : les contrats sont à long terme et ils impliquent toujours des investissements lourds en plus de l'unité de production, la construction de gazoducs permettant d'approvisionner le client. Le processus de décision stratégique se caractérise par une très grande autonomie, même si les études de faisabilité sont menées en concertation avec l'équipe de la zone Asie (à Singapour) qui connaît la dynamique de la région et des clients, et avec l'appui d'experts mondiaux, basés à Houston aux Etats-Unis, qui fournissent des études prospectives.

A l'évidence, il n'y a que peu de contrôles administratifs de la part de la maison mère. Ce sont les résultats annuels ou périodiques qui font l'objet d'un suivi. L'absence de standardisation est une volonté du groupe. Des connaissances existent, elles pourraient être capitalisées aux travers de standards, de procédures, comme le fait le principal concurrent d'Air Liquide, Air Products. Toutefois, la stratégie choisie est de tout rebâtir à chaque fois pour se développer sans rupture avec la culture locale. A défaut de procédures, c'est la culture qui assure l'homogénéité du groupe. Son principal vecteur est le dirigeant. Le dirigeant a une longue expérience dans le groupe dont 12 années d'expatriation dans trois pays asiatiques dont

l'Indonésie. En 1993, il y avait 11 expatriés. Ils ne sont aujourd'hui plus que 3 dont un seul français (les deux autres sont indien et japonais). La culture du groupe a été transmise.

4.3 Le pilotage global

Les deux dernières étudiées ont pour principale particularité de « subir » un contrôle rigoureux de leurs maisons mères.

4.3.1 Cas n°5 Un fabricant de produits de grande consommation

L'Oréal est entré en 1987 sur le marché indonésien sous le nom de PT. Yasulor Indonésie. Il s'agissait d'une entreprise conjointe avec PT. Mustika Ratu Indonésie. L'activité était structurée en six divisions : salons⁴, biens de grande consommation, parfums et beauté, finance et administration, affaires générales et juridiques ainsi que la production.

En 1993, L'Oréal a acheté la participation de PT. Mustika Ratu faisant de PT. Yasulor Indonésie une filiale détenue à 100%. Aujourd'hui, l'entreprise fabrique, importe et distribue des produits de plusieurs marques internationales. Ses lignes de produits sont au nombre de trois : les produits de grande consommation (Plénitude, Elsève, Néril, Birkin), les produits professionnels (Kérastase, Daicolor, Traitane) et les produits de luxe (Lancome, Ralph Lauren, Guy Laroche, Armani Giorgio et Biotherm). PT. Yasulor Indonésie a construit une usine à Ciracas pour approvisionner la région (Indonésie, Thaïlande, Singapour, Malaisie, Philippines, Taiwan, Hong-Kong, Chine et Corée du Sud). Cette usine occupe une place importante dans l'implantation de l'Oréal dans le Sud-Est asiatique puisque 70% de la production est exporté.

Les décisions stratégiques sont fortement centralisées au niveau de la maison mère, c'est-à-dire à Paris. Ces décisions sont de deux natures : la création de nouveaux produits et les activités de communication. La plus grande partie des créations de produits est réalisée par l'unité de R&D centralisée à Paris⁵, même s'il existe pour la filiale une possibilité de contribuer au processus de développement par la transmission d'informations relatives au marché local. Néanmoins, la décision de poursuivre ou non un projet est bien du ressort de la maison mère. Pour ce qui est de la communication, étant donné que la plupart des produits de PT. Yasulor Indonésie sont commercialisés sous le nom de marques globales, la maison mère impose un haut degré de standardisation au niveau mondial. Autrement dit, les décisions relatives aux thèmes des campagnes de promotion et aux canaux de communication sont étroitement supervisées par la maison mère.

4.3.2 Cas n°6 Une entreprise du secteur énergétique

Total, quatrième compagnie pétrolière mondiale, est le fruit de la fusion en mars 2000 de TotalFina et d'Elf-Aquitaine. Total maîtrise toute la chaîne de production du pétrole et du gaz naturel, allant des activités amont telles que l'exploration et la production, aux activités aval tels que le transport, le négoce, le raffinage, l'industrie pétrochimique et la distribution de produits du pétrole.

Total E&P (exploration et production) Indonésie est une filiale à 100% créée le 14 août 1968. Depuis l'origine, Total travaille en association avec l'entreprise d'état indonésienne Pertamina en tant que *Production Sharing Contractor* pour la recherche et l'exploitation de réserves d'hydrocarbures en Indonésie. Après près de quarante années d'activité en Indonésie, Total

⁴De coiffure.

⁵Il faut cependant noter le développement de laboratoires de recherche spécialisés sur d'autres continents.

E&P Indonésie est devenu un des producteurs majeurs de pétrole et de gaz naturel, principalement grâce à l'unité d'exploitation située à Mahakam sur la côte est de Kalimantan (Bornéo).

L'unité d'exploitation de Mahakam a atteint son sommet de production en 1977 avec 230.000 barils de pétrole par jour (BPJ) en 1977. Aujourd'hui, la production de ce champ a nettement baissé à environ 20.000 BPJ. Cependant, la production de gaz est devenue considérable grâce à la découverte de réserves au début des années 1990. La production de gaz naturel s'est accélérée par l'exploitation du gaz des champs de Handil et de Bekapai. A la fin 2000, la production de pétrole et de gaz naturel a touché un nouveau sommet de presque 500.000 BPJ tout comme le gaz à 2.400.000 barils équivalent pétrole jour.

La direction de Total E&P Indonésie est localisée à Jakarta. Elle est constituée d'un Président et d'un Directeur Général ; ils sont assistés par cinq Vice-présidents (développement, finance, relations publiques, commercial, gaz naturel et exploration) et d'un Vice-président senior qui a pour rôle la coordination des activités opérationnelles à Balikpapan (Kalimantan).

Les décisions stratégiques sont de deux natures : les choix d'investissement et les négociations avec le gouvernement indonésien représenté par Pertamina. Le rôle de la maison mère pour ces décisions est très important, ce qui se traduit par un processus de prise de décision centralisé. Lorsqu'un gisement potentiel est découvert en Indonésie, deux équipes travaillent ensemble pour réaliser l'étude de faisabilité de l'exploitation : l'équipe R&D de Total Indonésie et celle de la maison mère. Le rôle de l'équipe R&D de Total E&P Indonésie est principalement la transmission de compléments d'information sur les aspects techniques de l'opérationnalisation. Quant au rôle de l'équipe de R&D de la maison mère, il est de mener une étude d'investissement complète abordant notamment l'étude de la situation macro-économique, des besoins mondiaux de pétrole et de gaz naturel ainsi que la contractualisation de la relation avec Pertamina. La décision finale est prise par la maison mère.

Cette volonté de centralisation, ou plus précisément de contrôle, se traduit par une difficulté à laquelle, parmi les entreprises étudiées, seul Total est confronté : la limitation par le gouvernement indonésien du nombre d'expatriés. Chaque expatriation doit être justifiée par l'impossibilité de trouver les compétences recherchées en Indonésie. Cette forte volonté de contrôle se traduit aussi par le développement d'un ERP pour permettre un suivi en temps réel des opérations.

5 Synthèse des cas et discussion

Les observations réalisées font apparaître trois facteurs récurrents : la présence d'expatriés français, l'existence d'un échelon intermédiaire entre la maison mère et la filiale indonésienne et le dévoiement de l'entreprise conjointe.

Le dirigeant français expatrié représente souvent le premier levier de contrôle. Ce constat doit cependant être nuancé : il existe d'autres mécanismes mis en évidence dans les présentations de cas et il y a aussi un biais dans la sélection des cas. Les dirigeants français expatriés sont heureux de faire partager leur expérience ce qui facilite, pour le chercheur, grandement les échanges. C'est un moyen pour eux de rompre une certaine forme d'isolement. Toutefois, la lecture de l'annuaire des entreprises françaises implantées en Indonésie montre, à quelques exceptions près, que le dirigeant est français.

Le cadre théorique développé s'appuyait sur la distinction local / global alors que la réalité apparaît plus complexe avec l'existence quasi-systématique d'une direction régionale. La direction Asie est souvent localisée à Singapour ou Bangkok mais parfois à Paris. Elle dispose généralement de peu de moyens ; c'est un responsable pays qui assure fréquemment cette mission de coordination. L'analyse du rôle de cet échelon constituerait à lui seul un objet de recherche.

Enfin, l'entreprise conjointe est souvent présentée comme un moyen privilégié d'entrée sur un marché inconnu. Ce mode de gouvernance permettrait de répartir le risque et de bénéficier de la connaissance du marché du partenaire local. C'est ce que nous avons observé pour un seul de nos six cas. Dans les autres cas, la coopération n'est qu'une contrainte administrative qu'il faut impérativement respecter pour obtenir l'autorisation d'investir en Indonésie. Une des limites de cette forme d'organisation est qu'elle semble laisser penser que des opportunités de développement peuvent être saisies en ne s'impliquant que modérément alors qu'une implication forte est indispensable pour surmonter de vraies barrières culturelles. Par exemple, comment peut-on imaginer de travailler avec un partenaire qui vous dit toujours oui ou plus précisément qui n'ose jamais vous dire non ?

Ces récurrences ayant été relevées, il est intéressant de présenter une synthèse des mécanismes de contrôle observés en les classant selon la grille d'analyse développée *supra* (Figure 3) :

		Mobilisation des connaissances	
		Globale	Locale
Production de connaissances par le système de contrôle	Globale	Case 1 : le modèle médiatique Cas 1 : Non identifié Cas 2 : Plateformes logistiques et senior bankers Cas 3 : Quelques normes en matière de communication Cas 4 : Non identifié Cas 5 : Centralisation de la R&D et de la politique de communication Cas 6 : ERP, culture d'entreprise, les expatriés	Case 2 : le modèle initiatique Cas 1 : Non identifié Cas 2 : Non identifié Cas 3 : <i>Tasks forces</i> , programmes de formation et forte culture d'entreprise Cas 4 : Support des experts mondiaux, culture d'entreprise Cas 5 : Non identifié Cas 6 : Non identifié
	Locale	Case 3 : le modèle évangéliste Cas 1 : Non identifié Cas 2 : Non identifié Cas 3 : Non identifié Cas 4 : Non identifié Cas 5 : Non identifié Cas 6 : Non identifié	Case 4 : le modèle épidémique Cas 1 : La forme de gouvernance (entreprise conjointe) Cas 2 : Dirigeant Cas 3 : Dirigeant Cas 4 : Dirigeant Cas 5 : Suggestions faites au cours du développement de nouveaux produits Cas 6 : Non identifié

Tableau 5 : Synthèse des mécanismes de contrôle observés

Le premier résultat marquant est l'absence de mécanismes permettant de diffuser globalement des apprentissages locaux (case 3). Il serait un peu précipité d'affirmer que ces mécanismes n'existent pas. Il s'agit plutôt d'une conséquence directe de nos choix méthodologiques. En rencontrant des managers de terrain il est délicat d'apprécier la manière dont leurs expériences sont exploitées dans les autres filiales du groupe auquel ils appartiennent. La mise en évidence de ces mécanismes passerait par des entretiens avec des responsables de zones géographiques (Directeur Asie par exemple). Il convient toutefois de noter que des mécanismes permettant de capitaliser les apprentissages faits à partir des expériences locales mais mobilisés uniquement localement ont été mis en évidence (case 4) : il s'agit principalement du dirigeant mais aussi de l'entreprise conjointe (lorsque son esprit est respecté) et de systèmes d'échange d'information avec les équipes de R&D centralisées lors de la conception de produits.

Les outils permettant de produire et de mobiliser des connaissances globalement (case 1), conformément au modèle de l'entreprise globale, sont pour la plupart peu surprenants : il s'agit des systèmes d'information et de la politique de communication. Lorsqu'il faut adapter

les produits au marché, outre la communication, la centralisation de la R&D est un puissant levier de contrôle. Un mécanisme original a été identifié avec le *senior banker* qui peut faire penser à une forme d'opérationnalisation de la structure matricielle.

Des mécanismes induisant une production de connaissances globales qui seront néanmoins mobilisées différemment d'un pays à l'autre ont été observés : la formation, les experts mondiaux et les *tasks forces* (qui n'ont qu'un rôle consultatif ce qui les distingue du *senior banker*). *A priori*, nous aurions pu penser que ces mécanismes seraient peu répandus ; il n'en est rien.

Certains des mécanismes observés donnent lieu à des utilisations différenciées. Il en est ainsi de la culture d'entreprise (case 1 ou case 2) ou des expatriés (case 1 ou case 4). Une culture forte peut conduire à une homogénéisation des comportements au niveau global (cas n°6) mais aussi, lorsque le respect et l'adaptation aux cultures locales est une valeur clef (cas n°3 et 4), la culture induira des comportements différents en fonction du contexte. Toujours dans cette filiale, les expatriés qui ne sont pas en contact avec les marchés locaux et dont les priorités sont plus technologiques qu'humaines (relations avec les équipes locales), les expatriés sont un facteur d'homogénéisation des pratiques ; c'est ce qui nous a amenés à les positionner dans la case 1. Pour 3 des 6 cas, le dirigeant expatrié a été positionné dans la case 4 ; il a internalisé la culture, les valeurs de son groupe mais il a pour rôle premier de s'adapter à l'environnement local. Le même type de remarque aurait pu être fait pour d'autres mécanismes qui ont été positionnés dans une seule case mais qui pourraient être utilisés différemment. Ainsi la formation et les *tasks forces* pourraient être de puissants moyens de standardisation et donc ne plus être positionnés dans la case 2 mais dans la case 1.

Ces quelques cas illustrent non seulement la diversité des mécanismes de contrôle utilisés mais aussi la variété de leurs utilisations. Pour le praticien, la matrice proposée fournit une grille d'analyse des relations entre maison mère et filiale ; la diversité des mécanismes est un moyen de dépasser le dilemme intégration / différenciation. Les mécanismes positionnés dans les cases 1 et 3 sont des leviers d'intégration alors que ceux positionnés dans les cases 2 et 4 sont des leviers de différenciation. Toutefois, plus que l'outil, c'est la manière dont il est utilisé qui détermine son rôle.

Enfin, comme cela a été précisé lors de l'exposé du cadre théorique, il convient de ne surtout pas négliger les autres sources d'apprentissage qui ont une place déterminante : travailler avec des partenaires locaux, recruter des dirigeants localement, reprendre une activité... Nous nous sommes uniquement focalisés sur les mécanismes de contrôle.

6 Conclusion

La proposition de grille d'analyse des interactions contrôle / apprentissage fondée sur la phase du processus d'apprentissage (production / mobilisation de connaissances) et son locus (local / global) a été mobilisée pour étudier la relation maison mère / filiale. De nombreux outils de contrôle pouvant faire l'objet d'utilisations variées ont été observés ; ils permettent de dépasser le dilemme contrôle / innovation ou intégration / différenciation.

Pour le praticien, la grille d'analyse représente un outil de diagnostic qui permet d'identifier les faiblesses d'un système de contrôle ou des leviers d'action complémentaires. Le champ d'analyse est celui de la relation maison mère / filiale. Il est possible d'envisager d'utiliser cette grille pour analyser d'autres situations de contrôle.

La principale limite de ce travail est son caractère exploratoire. La méthode d'investigation, à savoir un guide d'entretien très ouvert, a montré ses limites. Questionner des responsables opérationnels sur les mécanismes de coordination utilisés par son organisation ne permet pas une analyse suffisamment fine. La démarche choisie conduit plus à fournir des illustrations, certes intéressantes, mais on n'est pas certain que tous les aspects sont bien considérés. Il semblerait préférable d'interroger les responsables sur les mécanismes correspondant à chacune des cases de la matrice (figure 3).

La confirmation de ces résultats passe par des investigations complémentaires. La perception du centre serait très enrichissante. Il serait aussi souhaitable d'envisager des comparaisons avec les pratiques d'entreprises américaines, britanniques, japonaises ou allemandes. Nos interlocuteurs ont souvent souligné les différences qui existent entre les pratiques de leur groupe et leurs principaux compétiteurs. Il y aurait une spécificité française en matière de management international illustrée par les cas Danone et Air Liquide.

Bibliographie

Anthony R. N. (1988), *The management control function*, Harvard Business School Press (traduction française : *La fonction contrôle de gestion*, Publi-union, 1993).

Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, Harvard University Press.

Argyris Ch., Schön D. A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley.

Bartlett C. A., Ghoshal S. (1989), *Managing Across Borders*, Hutchinson, London.

Benavent Ch., de La Villarmois O. (2000), "Contrôle des réseaux commerciaux et apprentissage organisationnel", Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, septembre.

Bouquin H. (1994), *Les Fondements du Contrôle de Gestion*, Que sais-je?, PUF.

Burlaud A., Simon C. J. (1997), *Le contrôle de gestion*, La Découverte.

Chiappello E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 2, Volume 2, septembre, pp.51-74.

Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche.

Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. (1999), "An organizational learning framework : from intuition to institution", *Academy of Management Review*, Vol.24, n°3, pp. 522-537.

Cyert R. M., March J. G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall.

Doz Y., Prahalad C. K., Hamel G. (1990), "Control, Change and Flexibility: the Dilemma of Transnational Collaboration", in Bartlett C. A., Doz Y., Hedlund, *Managing the Global Firm*, Routledge, London & New York.

Fiol C. M., Lyles M. A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, pp.803-813.

Harzing A.-W. (2000), "An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies", *Journal of International Business Studies*, 1st quarter, 31, 1, pp.101-120.

Heenan D., Perlmutter H. (1979), *Multinational Organization Development*, Addison Wesley.

Hofstede G. (1981), "Management Control of Public and Not-for-profit activities", *Accounting, Organizations and Society*, vol.6, n°3, pp.193-211.

Huber G. P. (1991), "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol.2, n°1, pp.88-115, février.

Kloot L. (1997), "Organizational learning and management control systems : responding to environmental change", *Management Accounting Research*, Vol.8, n°1, march, pp.47-73.

- Koenig G. (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, pp.76-83, janvier-février.
- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment: Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston.
- Levitt B., March J. G. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, n°14, pp.319-340.
- Löning H. (1999), "Universel ou local ? La problématique interculturelle du contrôle de gestion", in Pesqueux Y., *Questions de contrôle*, PUF, Paris.
- Lorino Ph. (1995), *Comptes et Récits de la Performance - Essai sur le pilotage de l'Entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Macintosh N. B. (1994), *Management accounting and control systems*, Wiley.
- March J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol.2, n° 1, pp. 71-87.
- Miles R. H., Snow C. C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw-Hill, New-York.
- Nelson R. R., Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University.
- Nohria N., Ghoshal S. (1997), *The Differentiated Network : Organizing Multinational Corporation for value creation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Nonaka I., Konno N. (1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol.40, n°3, Spring , pp.40-54.
- Ouchi W. G. (1979), « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, pp.833-848.
- Urban S. (1993), *Management international*, Les essentiels de la gestion, Litec.
- Segal-Horn S., Faulkner D. (1999), *The Dynamics of International Strategy*, International Thomson Business Press, London.
- Simons R. (1995), *Levers of Control : How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sinkula J. M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.35-45, janvier.
- Sperber D. (1996), *La Contagion des idées : Théorie naturaliste de la culture*, Paris, Odile Jacob.
- Urban S. (1993), *Management international*, Litec, Paris.
- White R. E., Poynter T. A. (1990), "Organizing for World-Wide Advantage", in Bartlett C. A., Doz Y., Hedlund, *Managing the Global Firm*, Routledge, London & New York.