

CAHIERS DU LAB.RII

– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°194

Septembre 2008



Dorra YAHIAOUI
Hela CHEBBI

**ENTRE UNIVERSALISME ET CONTEXTUALITE DES PRATIQUES
MANAGERIALES DANS LES PAYS EUROPEENS : L'HYBRIDATION EST
SOUVENT LA REGLE**

**BETWEEN THE UNIVERSALITY AND THE CONTEXTUALITY OF
MANAGERIAL PRACTICES IN EUROPEAN COUNTRIES: HYBRIDIZATION IS
OFTEN THE RULE**

**Dorra YAHIAOUI
Hela CHEBBI**

Résumé- Les multinationales laissent apparaître un phénomène dominant: le transfert courant des connaissances et des diverses pratiques managériales de la maison mère vers ses filiales. Néanmoins, un aspect moins connu des flux intra organisationnels représente une valeur ajoutée que pourrait apporter chaque contexte local. La présente communication propose un cadre d'analyse théorique afin de porter un regard sur les opportunités qu'offrent les unités installées dans les pays européens. Quels sont les facteurs qui limitent une diffusion globale des pratiques? Comment passer d'une logique de transfert unidirectionnel vers une exploitation des ressources locales? Telles sont les questions auxquelles cet article tente d'apporter des éléments de réponse. Cette analyse présente l'assise théorique d'une nouvelle tendance: l'hybridation des pratiques. Aux pratiques globales s'ajoutent celles développées localement pour permettre une meilleure compétitivité dans l'Europe élargie.

Abstract - A dominating trend appearing within multinational companies shows that knowledge and practices are transferred from headquarter towards subsidiaries. Nevertheless, a less known aspect of intra-organizational flows is that each local context could bring an added value. This paper proposes a theoretical analysis framework to study opportunities offered by subsidiaries installed in the European countries. Which are the factors limiting a total diffusion of the practices? How to move away from a uni-directional transfer towards an exploitation of local resources? Such are the questions discussed in this paper. This analysis presents the theoretical base of a new tendency: the hybridization of practices. Global practices are "mixed" with practices locally developed to allow a better competitiveness in the widened Europe.

**ENTRE UNIVERSALISME ET CONTEXTUALITE DES PRATIQUES
MANAGERIALES DANS LES PAYS EUROPEENS : L'HYBRIDATION EST
SOUVENT LA REGLE**

**BETWEEN THE UNIVERSALITY AND THE CONTEXTUALITY OF
MANAGERIAL PRACTICES IN EUROPEAN COUNTRIES: HYBRIDIZATION IS
OFTEN THE RULE**

**Dorra YAHIAOUI¹
Hela CHEBBI²**

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	4
1.1. LES EXPLICATIONS ECONOMIQUES DE L'INTERNATIONALISATION	4
1.2. LES EXPLICATIONS STRATEGIQUES	5
2. LES FLUX DES CONNAISSANCES ET DES PRATIQUES DANS LA MNC : ENTRE GLOBAL ET INTEGRE	6
2.1. LE TRANSFERT DES PRATIQUES MANAGERIALES : CONVERGENCE ET/OU DIVERGENCE EN EUROPE	7
2.2. POURQUOI CONTINUER A TRANSFERER LES PRATIQUES SANS PENSER A EXPLOITER LES RESSOURCES LOCALES ?	8
3. VERS L'HYBRIDATION DES PRATIQUES : UN FACTEUR DE COMPETITIVITE AU SEIN DE L'EUROPE ELARGIE	9
CONCLUSION	11
BIBLIOGRAPHIE	12

¹ Dorra YAHIAOUI : Post Doc au centre d'études et de recherches CERME, Laboratoire RII, Université du Littoral Côte d'Opale.

² Hela CHEBBI : Enseignant - chercheur à l'OCRE, EDC – Paris.

INTRODUCTION

Le développement des entreprises sur les marchés étrangers a fait l'objet de nombreuses réflexions. Les approches traditionnelles essentiellement économiques ainsi que les théories stratégiques ont constitué un cadre conceptuel pour les facteurs d'internationalisation des firmes. Dans ce cadre, notre réflexion vise à dépasser le clivage des raisons de production et d'expansion géographique des sièges sociaux (Bartlett et Ghoshal, 1989).

Tout au long de cet article, nous nous intéressons aux multinationales européennes et leurs implantations dans les pays voisins. Plus précisément, nous nous interrogeons sur les modalités d'exploitation des ressources locales (connaissances et pratiques) comme source de compétitivité pour ce type d'entreprise. Un intérêt particulier sera porté aux facteurs de convergence et/ou divergence des pratiques managériales à utiliser dans un contexte européen hétérogène et multiculturel. Ainsi, la question qui se justifie est : comment passer d'une logique de transfert unidirectionnel vers une exploitation des ressources locales ?

Pour se faire, nous présentons dans une première partie une synthèse des facteurs explicatifs de l'internationalisation des firmes. Profiter du contexte local est particulièrement mis en avant comme facteur d'incitation. Après avoir exposé les modalités dominantes du transfert des pratiques dans la multinationale, nous proposons une approche mixte dans une section finale. Il s'agit de l'hybridation entre les pratiques managériales locales et globales. Cette combinaison représente alors une source de richesse stratégique dans le réseau de toute multinationale sur les marchés européens.

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

Les travaux s'intéressant au processus d'internationalisation des entreprises peuvent être scindés en deux principales catégories : traditionnelles (économiques) et stratégiques (gestionnaires).

1.1. Les explications économiques de l'internationalisation

Les premières explications ont été apportées par la théorie des coûts de transaction. Williamson (1975), sur la base d'un duel de transaction emprunté à Coase (1988) et de rationalité limitée de Simon (1955). Cette théorie montre que les firmes ont intérêt à créer leur propre marché interne entre la maison mère, ses filiales et ses partenaires. Le centre de cette approche de l'engagement international est le concept d'internalisation des transactions. Il s'agit d'un moyen pour réduire les coûts et pallier aux imperfections inhérentes aux marchés intermédiaires (Buckley et Casson, 1976; Rugman, 1981 ; Hennart, 1982 ; Caves, 1971).

Ainsi, l'enjeu pour l'entreprise internalisée est de transférer plus facilement les ressources mais avec des coûts élevés (liés à l'organisation, contrôle, coordination et communication entre la société mère et ses filiales). Bien que cette théorie conditionne les mécanismes de gouvernance internationale, les collaborations intra organisationnelles ne sont pas considérées comme un moyen d'accroître l'efficacité, ce qui réduit l'importance de l'apport du contexte du pays d'implantation.

Par rapport au référentiel néo-classique de maximisation de profit, la théorie behavioriste a posé le fondement d'un paradigme comportemental. La firme est considérée comme une

coalition interactive de groupes d'individus qui tentent de tirer profit des ressources (March et Simon, 1969). Le concept de base étant l'apprentissage (Cyert et March, 1963), une explication est apportée quant à la façon individuelle et collective de résolution de problèmes, de prise de décisions qui précèdent et accompagnent l'évolution des opérations à l'étranger. Ainsi, Aharoni (1966) montre que les décisions d'internationalisation sont rarement basées sur un processus rationnel de prise de décision. C'est plutôt un processus progressif basé sur les expériences antérieures et les tests de marché par une exportation. Cet argument se retrouve dans le modèle UPPSALA (U-Model, 1966) de Johanson et Vahlne (1977). Il fournit une approche progressive et séquentielle en mettant l'accent sur l'apprentissage successif de la part des différents marchés étrangers. Le processus d'internationalisation commence par un engagement d'exportation pour arriver à une accumulation des expériences. Bien que cette perspective introduit les prémices des réflexions sur les expériences locales, elle reste toutefois limitée de part son intérêt porté aux premières étapes des opérations internationales et du manque de réflexions relatives aux reconfigurations des multinationales ayant acquis des expériences internationales. Après avoir expliquer pourquoi s'internationaliser dans une perspective économique et comportementale, le modèle stratégique vient intégrer une nouvelle variable : les ressources.

1.2. Les explications stratégiques

La littérature relative au management stratégique s'est intéressée à l'entreprise comme un ensemble de fonctions (Snow et Hrebiniak, 1980), d'activités dans la chaîne de valeur (Porter 1980). Des conceptions parallèles ont été proposées par les économistes évolutionnistes. En se basant sur le concept des routines, l'entreprise est définie comme un ensemble de capacités dynamiques (Teece, 1987 ; Nelson et Winter, 1982).

Un apport fondamental a été avancé par l'approche basée sur les ressources. Ce paradigme, attribué à Penrose (1959) est devenu plus populaire avec les travaux de Wernerfelt (1984) et Prahalad et Hamel (1990). L'entreprise est alors considérée comme un ensemble de ressources³ tangibles et intangibles. Bien que l'approche des ressources présente un paradigme intéressant pour expliquer la croissance des entreprises et leurs internationalisations en particulier (Teece et al., 1990 ; Tallman et Fladmoe-Lindquist, 1994), ce cadre conceptuel ne précise pas leurs natures. Les firmes, en plus des facteurs économiques, sont incitées à s'internationaliser pour exploiter les richesses stratégiques des pays d'accueil. Ainsi, les ressources sont échangées et déployées pour améliorer les capacités dynamiques des entreprises qui s'internationalisent (Malnight, 1995).

En résumé, il convient de dire que l'approche basée sur les ressources offre un éclaircissement sur le comportement des entreprises à l'international surtout en terme d'incitations. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons à une ressource particulière à savoir les connaissances⁴ (Polanyi, 1958). Tout d'abord nous la définissons comme l'ensemble des savoirs liés aux marchés, à la technologie, à l'entreprise (pratiques managériales). Elles peuvent être explicites (procédures de management, idées, manuels, données...) et tacites (pratiques, expériences, besoins de consommateurs, savoir-faire technologique...).

³ Les ressources financières, physiques (localisation géographique, matières premières), humaines, technologiques, intangible (marque), organisationnelles. Chatterjee et Wernerfelt (1991) ont intégré ces catégories en trois classes : les ressources physiques, intangibles et financières. Arrègle (1996) qualifie ces ressources « d'actifs spécifiques » à l'entreprise.

⁴ Cette ressource est le cœur de la « Knowledge Based View », un courant de la RBV.

Une synthèse de ces réflexions est présentée dans les travaux de Dunning (1988). En intégrant les perspectives ci-dessus, il crée un paradigme combinant à la fois le raisonnement économique et les prescriptions stratégiques. L'engagement des firmes à l'étranger est déterminé par des avantages liés au paradigme « OLI »⁵. Si les trois avantages sont réunis simultanément, l'entreprise décidera de réaliser de l'IDE⁶. Si seul l'avantage spécifique existe, le choix portera sur une vente de licence. À la lumière des raisons stratégiques, Dunning (2003) a récemment intégré les ressources dans son modèle. Elles sont davantage considérées comme un facteur explicatif de l'internationalisation. Le tableau suivant présente une synthèse des approches explicatives de l'internationalisation

Auteurs	Théories d'internationalisation	Approche	Raisons
Samuelson 1948, Ricardo 1951, Linder 1961 ; Mundell 1960 Hymer 1960, Vernon 1966	Théorie des avantages comparatifs Approche par la firme	Economique	-Existence d'avantages comparatifs - Structure de la demande -Barrières au commerce international - Existence d'avantages spécifiques
Coase, 1988 ; Williamson, 1975	Théorie des coûts de transaction	Economique	Imperfection des marchés intermédiaires de coûts
Hymer 1968, Buckley et Carter 2002, Hennart 1982, Caves 1971	Théorie d'internalisation	Economique	difficultés d'entrée sur le marché
Dunning, 1988, 1994	Théorie éclectique : Le paradigme OLI	Economique Stratégique	les conditions de l'offre et la demande, coûts de transactions connaissance du marché
Cyert et March 1963, Johanson et Vahlne (1977)	Théorie behavioriste : théorie de l'apprentissage	Comportementale / stratégique	rationalité limitée, satisfaction et d'organisation sociale...
Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad et Hamel (1990)	La théorie des ressources (courant des connaissances)	Stratégique	Les ressources font la différence entre les performances des entreprises

Tableau 1 : Dynamiques du développement international des entreprises

La logique dominante est une fois l'entreprise installée dans un pays étranger, les sièges ont tendance à transférer leurs pratiques vers les unités enracinées dans les contextes locaux. Toutefois, ceci peut poser quelques problèmes. Dans ce cas, nous nous interrogeons sur les modalités adoptées par les multinationales pour profiter des pratiques locales développées par les filiales. Ceci fera l'objet de la section suivante qui exposera les différents facteurs se rapportant à l'universalité ou la contingence de ces pratiques à l'échelle internationale.

2. LES FLUX DES CONNAISSANCES ET DES PRATIQUES DANS LA MNC⁷ : ENTRE GLOBAL ET INTEGRE

Selon les approches traitant la question des pratiques managériales à l'international, nous signalons deux tendances dans la littérature managériale. La première suit une logique de

⁵ (O, lié à la propriété technologique, économies d'échelle, accès au marché, etc.), l'avantage à la localisation (L, coûts de transport et de communication, différences prix des produits intermédiaires, etc.) et l'avantage à l'internalisation (I, contrôle de l'offre, diminution du coût d'échange, réduction de l'incertitude, etc.).

⁶ Investissement direct à l'étranger.

⁷ Multinationale

convergence qui consiste à négliger les différences du contexte national et à imposer une certaine universalité des modes de gestion à l'international. La deuxième suit une logique de divergence, qui prend en compte les différences de tout genre et tend à s'adapter à son environnement.

2.1. Le transfert des pratiques managériales : convergence et/ou divergence en Europe

L'approche classique du management est celle qui croit au « *one best way* » et qui stipule que les entreprises peuvent être gérées de façon identique à l'échelle nationale ou internationale. Ceci relève d'une conviction des managers par l'homogénéité des contextes et la convergence des pratiques. Cette notion fût longtemps diffusée et soutenue tant par les économistes que par les gestionnaires. En effet, la théorie des coûts de transaction prétend qu'il existe une meilleure et unique solution pour organiser le travail (Williamson 1975, 1985). De ce fait, les pratiques managériales sont élaborées, formalisées et exportées comme des produits matériels vers les pays étrangers (Mutabazi et al., 1994). Ces propos sont justifiés par l'existence de compétitivité identique : les entreprises sont de plus en plus confrontées à un environnement compétitif similaire et global. Par conséquent, elles sont amenées à adopter des pratiques similaires de management pour une efficacité optimale (Fenton-O'Creevy, 2003). De ce fait, l'universalité est devenue une logique fondée partout dans le monde : en Amérique du Nord, ensuite en Europe de l'Ouest puis transférée dans les pays moins industrialisés de l'Est européen, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Asie⁸...

Selon une logique institutionnellement fondée, Dunlop, Harbison, Kerr et Meyers (1960) et Galbraith (1967) considèrent que les modèles organisationnels et institutionnels des sociétés industrielles sont convergents. Les impératifs économiques et technologiques générés par la logique de l'industrialisme, conduisent au développement des cadres institutionnels nationaux communs. Malgré les disparités politiques, idéologiques et culturelles, la convergence des pratiques et des connaissances est maintenue par ces auteurs (Mcgaughey et De Cieri, 1999). Cette unanimité sur la convergence vient confirmer le principe de la globalisation défini par Ohmae K. (1990). Dans ce cadre, les organisations adoptent une forme de gestion totalement globale à l'échelle mondiale tout en ignorant les différences nationales (Dupriez et Simons, 2002).

Si nous prenons le cas des pratiques RH par exemple, les procédures et les politiques que nous considérons comme connaissances explicites d'une part ainsi que les systèmes de motivation (plutôt tacites et liés à la culture) d'autre part sont transférés et diffusés de la même manière dans les multinationales. Ainsi, cette tendance vers l'universalisme concerne plusieurs pratiques managériales des ressources humaines : le leadership global, la compensation globale, la gestion du personnel global, les relations de travail global. Cette logique existe aussi en marketing comme la standardisation ou encore le management stratégique comme les brevets et la globalisation des techniques R&D (Papanastassiou et Pearce, 1999).

Toutes ces réflexions relèvent de la logique de convergence et d'homogénéité des contextes. Dans ce cadre, Brewster (1994) constate qu'il existe deux types de convergence. D'une part, la convergence peut être de nature traditionnelle : les pratiques sont conduites par la force du marché et de la technologie productrice du changement aux Etats-Unis. Elles sont à leur tour transférées à l'étranger, dans les pays d'implantation.

⁸ Mutabazi E. et al. (1994), *Op. Citée.*

D'autre part, la convergence peut être institutionnelle. Ainsi, la convergence des pratiques de management n'est possible que dans le cas où les institutions supranationales sont capables de surimposer leur influence à travers le contexte national. Ceci est vrai dans le cas de l'union européenne (Brewster, 1994). A cet égard, une recherche a été effectuée par Gooderham et Brewster⁹ (1992, 1995 et 1999) auprès d'entreprises Européennes appartenant à des secteurs privés. Ils ont montré que les multinationales ont tendance à converger vers le modèle Américain. Ainsi, les pratiques managériales en particulier sont transférées telles qu'elles vers les unités dans les pays d'accueil. Toutefois, il a été constaté que, dans ces cas, l'adoption des pratiques peut varier d'un pays à un autre (Brewster et al., 1996 ; Gooderham et Fenton-O'Creevy, 2003).

Dans le contexte international, la croissance des similitudes laisse dominer une démarche universelle (Lubatkin et al., 1977 ; Robinson, 1978). Par conséquent, le transfert des pratiques managériales, est facilité entre les sièges et leurs filiales moyennant une coordination globale (Mcgaughey et De Cieri, 1999). Ceci est moins vrai pour les connaissances tacites (Baumard, 2000). En effet, les connaissances (techniques, de gestion, logistique et commerciale) sont copiées uni directionnellement (Rogers, 1983). Dans cette logique de minimisation des coûts (Williamson, 1976), de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) ainsi que de gouvernance¹⁰ (Jensen et Meckling, 1976), les filiales occupent une position de réception que nous qualifions de passive. Elles s'approprient et appliquent les pratiques reçues moyennant un transfert permanent de personnels, des programmes de formation... (O'Donnell, 2000). Le recours à cette logique de transfert dépend essentiellement de la centralité de la filiale, de la capacité d'absorption de la filiale réceptrice (Cohen et Levintall, 1990) et du système d'intégration formel utilisé (Gupta et Govindarajan, 1991).

Certes, le transfert des pratiques du siège vers les filiales dispersées géographiquement permet d'assurer un alignement stratégique, minimiser les coûts et assurer une coordination globale, mais les contextes locaux ne sont totalement homogènes. Certaines filiales ont du mal à appliquer les connaissances et pratiques reçues de part plusieurs facteurs. Dans la section suivante, nous identifions les principaux facteurs de divergence des pratiques managériales au sein des filiales des multinationales essentiellement Européennes.

2.2. Pourquoi continuer à transférer les pratiques sans penser à exploiter les ressources locales ?

Contrairement à l'hypothèse de convergence et d'universalité, les facteurs culturels (Adler et al. 1986) ainsi que le contexte institutionnel (McGaughey et De Cieri 1999) expliquent en grande partie la différence entre les pays d'implantation. Dans ce cadre, la filiale se situe dans une logique de contingence vis-à-vis de son environnement : institutions, marché (Amblard et al., 1996), objectifs des dirigeants, configurations organisationnelles, partenaires...

Pour les auteurs inscrits dans le courant culturaliste, la pensée et le comportement sont significativement influencés par les valeurs culturelles (Child et al., 2000), les pratiques développées sont « *largement liées à l'identité culturelle nationale, voire régionale* » (Peretti, 1993) et les caractéristiques culturelles dictent les modes d'action (ou de comportement) ainsi que le contenu de la structure de l'entreprise (Mcgaughey et De Cieri, 1999). D'après Hofstede (1983, 1987), chaque pays développe à sa façon son propre système de gestion et ce pour trois raisons : existence de différentes institutions appuyées sur leur histoire, la valeur

⁹ Sur la base des données du CRANET.

¹⁰ Le siège joue le rôle du principal / La filiale (agent).

symbolique de la nationalité (identité personnelle) et enfin les facteurs culturels (influençant les modes de pensée). Au niveau Européen, un long débat s'est déroulé autour des possibilités d'instaurer des pratiques communes de management pour un modèle Européen.

A côté de ces explications culturelles, plusieurs recherches (Meyer et Rowan, 1977, 1983, Oliver, 1991, Scott, 1987) ont souligné que les pressions institutionnelles (Etat, structures régulatrices, intérêts des groupes, opinion publique, normes) présentent des facteurs de contingence. Cette approche affirme que « *les préférences individuelles, la personnalité, l'état, la citoyenneté, sont façonnés par des forces institutionnelles* » (Powell et DiMaggio, 1991) et que « *la structuration des champs organisationnels est profondément modelée et médiatisée par le contexte institutionnel dans ses dimensions « normatives, coercitives et cognitives »* » (DiMaggio et Powell, 1983). De ce fait, les organisations implantées dans un contexte institutionnel étranger adoptent certaines structures, politiques et procédures en fonction des pressions d'isomorphisme auxquelles elles sont soumises.

Selon Powell et DiMaggio (1991), l'isomorphisme peut être coercitif suite aux pressions formelles ou informelles exercées par les organisations. Dans ce cas, les structures et les modes d'action viennent refléter les règles dominantes dictées par les organisations performantes (la maison mère ou l'Etat). L'isomorphisme peut être aussi normatif sous forme de pressions exercées par les groupes sociaux. Enfin, ils soulignent l'existence de l'isomorphisme mimétique qui revient à l'imitation des pratiques organisationnelles d'autres concurrents ou d'autres filiales jugées plus efficaces ou plus légitimes dans son contexte. Dans ce dernier cas, l'entreprise rejoint son cadre de référence à travers lequel elle donne du sens. Se basant sur ces trois formes d'isomorphisme, Scott (1995) caractérise les institutions comme étant transportées par plusieurs moyens - les cultures, les structures, et les routines – et qu'elles opèrent à de multiples niveaux de compétences (traduction propre, p.33).

Pour conclure, il est important de dire que les facteurs d'ordre culturels et institutionnels représentent une source de divergence des pratiques dans les organisations en général et dans les multinationales en particulier. Ainsi, il ne convient plus de parler d'un transfert et d'un copiage des connaissances managériales d'une unité à une autre implantée dans un pays différent. De part leurs contextes hétérogènes, les filiales peuvent à leurs tours enrichir et développer les pratiques du réseau global de la multinationale (Jarillo et Martinez, 1990 ; Taggart, 1998). Le transfert des connaissances du siège vers les filiales d'une part et le « reverse-transfer » (de la filiale vers le siège ou autres unités) d'autre part donnent naissance à une hybridation. Cette combinaison des ressources et des connaissances devient une source d'enrichissement et de compétitivité des firmes.

3. VERS L'HYBRIDATION DES PRATIQUES : UN FACTEUR DE COMPETITIVITE AU SEIN DE L'EUROPE ELARGIE

Face à une Europe de plus en plus élargie, marquée par la mondialisation de ses marchés (technologie et conventions d'échanges internationales), il convient de signaler la persistance des différences sociales, politiques et culturelles entre les régions mais aussi entre les Etats. Ces différences se manifestent à travers les spécificités et les différences nationales au niveau des structures commerciales, des modes de professionnalisation, des rôles des managers et des relations d'emploi qui influencent la diversité des pratiques managériales en général à travers l'Europe (adapté de Sparrow et Hiltrop, 1997).

Entre la compétition internationale, les environnements économiques européens similaires d'une part et les différences des contextes nationaux d'autre part, les multinationales se trouvent face à un dilemme sérieux. La prise de connaissance de l'importance et de la richesse du contexte local dans lequel la filiale est enracinée et opère se propose alors comme un moyen d'équilibre entre le global (universalisme) et le local (contingence). Partant du fait que l'hétérogénéité des marchés, des besoins et des technologies font de la multinationale un réseau de connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Teece et al., 1990 ; Bartlett et Ghoshal, 1986; Foss et Pederson, 2003), le contexte local est considéré important. En effet, de part son enracinement local d'une part et dans le réseau interne global d'autre part, la filiale joue le rôle d'interface. Elle a alors accès à des connaissances internes et externes pour donner lieu à une certaine hybridation des pratiques managériales.

L'existence des rapports verticaux et dyadiques entre les filiales et le siège montre un transfert unidirectionnel des pratiques vers les unités (Arrow, 1969). Ces flux passent par quatre phases : initiation, mise en œuvre, « ramp-up » et intégration (Szulanski, 1996). Ils ne sont considérés productifs que dans le cas du « *transfert renversé* »¹¹. A côté de ces interactions verticales bilatérales, chaque filiale collabore et échange avec les autres unités ayant les mêmes caractéristiques locales (réglementations, marché...) (O'Donnell, 2000). Ce transfert interne des connaissances et des pratiques dépend de plusieurs facteurs à savoir : la stratégie de la maison mère, les caractéristiques des différentes filiales (ressources, autonomie, initiative), le niveau de la concurrence locale (Birkinshaw et Hood, 1998).

De part l'enracinement des filiales dans leurs contextes locaux, une certaine hybridation des pratiques se met en place. En effet, les filiales sont en étroite collaboration avec des clients et des fournisseurs qui leur permet d'avoir des réseaux qualifiés de « *network-based-knowledge* » (Tinctorial et Nobeoka, 2000). En outre, elles coopèrent avec des établissements de recherche (Sölvell et al., 1990) qui les conduisent au développement de plusieurs faisceaux de connaissances (*cluster-based-knowledge*).

Ces diverses sources hétérogènes de connaissances font de la filiale un espace d'hybridation des pratiques. Cette nouvelle donnée permet d'enrichir les pratiques globales de la multinationale tout en améliorant sa compétitivité (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Ruef, 2002). Ceci vient influencer la logique dominante du transfert des pratiques tout en permettant de faire face à la dualité institutionnelle à laquelle chaque filiale est confrontée. Cette dualité est exercée par le pays d'implantation d'une part (Gooderham, Nordhaug et Ringdal, 1999) et la pression de la maison mère (normes et valeurs) d'autre part (Kostova et Roth, 2002). Ainsi, la filiale devient un espace d'hybridation des pratiques entre le global et son contexte local. Des études menées par Gooderham, Nordhaug et Ringdal (1999) sur plusieurs filiales de multinationales américaines confirment ceux-ci.

Les pratiques managériales conduisent à des modèles divergents adaptés aux contextes nationaux variés. Cependant, l'hybridation intervient pour ne pas désigner « *une simple adaptation ponctuelle aux résistances de l'environnement mais un principe de transformation, voire de genèse* » (Boyer, 1998) des pratiques managériales.

L'hybridation est un processus qui donne naissance à un nouveau modèle de management suite à la rencontre de deux systèmes ou de deux forces (la diffusion et l'adaptation) menés par l'entreprise dans un contexte international. D'un côté, la diffusion peut être définie

¹¹ The reverse transfer.

comme un processus par lequel la maison mère essaie de maintenir sa propre pratique et ses connaissances centralisées dans chaque filiale. D'un autre côté, l'adaptation relève plutôt d'un ajustement des pratiques globales aux spécificités néo-institutionnelles du pays d'accueil. Toute multinationale se voit alors dans l'obligation de faire face à toutes les pressions normatives, cognitives (interprétations nationales codifiées par le sens donné aux pratiques) et régulatrices.

L'hybridation permet de **transformer toute pratique diffusée en une autre suite à sa combinaison avec les connaissances développées par les unités locales**. Par conséquent, certaines caractéristiques de la pratique initialement diffusée vont persister et d'autres disparaissent au détriment des pratiques locales. Cette disparition lui font perdre sa cohérence et son caractère spécifique donc sa nature change et la pratique finalement conçue est une réinvention (Rogers, 2003). Ceci est loin d'être le cas d'une imitation pure et simple (Boyer, 1998).

L'hybridation des pratiques au niveau des filiales peut se présenter sous quatre formes : Lorsque les entreprises s'implantent dans un pays donné elles ont d'abord tendance à faire émerger leur pratique. Dans le cas de non disposition de dotations institutionnelles identiques à celles de la maison mère, elles commencent par faire des recombinaisons d'une série d'institutions locales jusqu'à l'obtention d'un équivalent fonctionnel au dispositif qui assure les résultats de la même pratique d'origine (adaptation de Boyer, 1998, p.21). Dans ce cas, l'hybridation est le résultat de la recherche d'un équivalent fonctionnel qui peut être partiel ou complet.

Si les contraintes institutionnelles sont très importantes et que l'équivalent fonctionnel ne peut pas exister, dans ce cas l'hybridation prend une autre forme celle de l'invention d'une nouvelle pratique qui ne doit ni à la pratique d'origine ni au répertoire des formes institutionnelles locales (adaptation de Boyer, 1998, p.21). Ici aussi l'hybridation revêt le caractère d'innovation qui peut être partielle ou complète.

De part la différence du contexte institutionnel entre les pays et suite aux changements que subissent ces pratiques diffusées, l'hybridation devient unique. Elle introduit le fond spécifique local de connaissances implicites (Lorenz, 2000).

CONCLUSION

Suite à une démarche d'internationalisation, chaque maison mère a tendance à transférer ses pratiques à ses unités locales. Ce transfert peut être considéré comme une réplique des routines organisationnelles (Winter, 1995). Cependant, les filiales sont de plus en plus considérées comme détentrices de ressources stratégiques. Leurs compétences¹² ne cessent de se développer de part leurs enracinements dans leurs contextes locaux. A cet égard, une logique d'universalisme et de convergence des pratiques et des connaissances ne se justifie plus. Ceci est influencé par l'existence de pressions culturelles et institutionnelles malgré un espace économique, politique et social européen.

Afin d'acquérir un avantage concurrentiel international dans une Europe multiculturelle, l'hybridation représente un moyen d'unification efficace. Les filiales, à partir de leurs réseaux internes et externes, transforment et enrichissent les connaissances reçues du siège. Ce

¹² Courant des mandats des filiales, centres d'excellence.

processus d'hybridation donne naissance à de nouveaux modèles voire de nouvelles pratiques managériales hybrides et spécifiques à chaque pays européen.

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER N. J., DOKTOR R., REDDING S. G. (1986), "From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-cultural Management Reviewed", *Journal of Management*, vol.12, n°2, p. 295-318.
- AHARONI Y. (1966), *The foreign investment decision process*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston: MA: Division of Research.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. LIVIAN Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, Paris.
- ANDERSSON U., FORSGREN.M, HOLM.U (2001), "Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs — Multi-level Analysis", *Organization Studies*, vol.22, n°6.
- ARGYRIS C., DONALD A.S. (2002), *Apprentissage organisationnel : Théories, méthodes, pratiques*, De Boeck Université, Bruxelles.
- ARROW K.J (1969), "Classification notes on the production and transmission of technical knowledge", *American Economic Review*, Papers and Proceedings, vol.52, p. 29-35.
- BARTLETT C. A., GHOSHAL. S (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach," *Harvard Business Review*, vol.64, n°4, p. 87-94.
- BARTLETT C. A., GHOSHAL, S. (1989), *Managing across borders*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- BARTLETT C.A, GHOSHAL S. (1993), "Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 14.
- BAUMARD P. (2000), *Tacit Knowledge in Organizations*, Sage, Londres.
- BERGES C. (2003), "How to organize headquarters-subsidiaries relations, preserving each subsidiary's specificity, without threaten MNC's integrity?", *Managing foreign subsidiaries, TU-91.167. Seminar in Business Strategy and International Business*.
- BIRKINSHAW J., 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.
- BOYER R. (1998), « Hybridation et modèle productif : géographie, histoire et théorie », *Actes de GERPISA : pourquoi les modèles productifs voyagent ?* », CCFA, n°24, décembre, p. 7-50.
- BREWSTER C. (1994), "European HRM: Reflection of, or challenge to, the American Concept?", in P.S. Kirkbridge (ed.), *Human Resource Management in Europe*, Routledge, London.
- BREWSTER C., TREGASKIS O., HEGEWISCH A., MAYNE L. (1996), "Comparative research in Human Research Management: A review and Example", *International Journal of Human Resource Management*, vol.7, n°3, p. 585- 604.
- BODO B.S., CHINI T.C., (2003), "Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies", *International Business Review*, vol.12, n°2.
- BUCKLEY P. ET M. CASSON. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, MacMillan, London.
- BUCKLEY P. J, CARTER, M. J. (2002), "Process and structure in knowledge management practices of British and US multinational enterprises", *Journal of international management*, vol.8, p. 29 – 48.

- CAVES R. E. (1971), "International corporations: The industrial economics of foreign investment", *Econometrica*, vol.38, p. 1-27.
- CHILD J., FAULKNER D., PITETHLY R. (2000), "Foreign direct investments in the UK 1985 1994: the impact on domestic management practice", *Journal of management studies*, vol.37, p. 141-166.
- COASE R (1988), *The firm, the market and the law*, University of Chicago press, Chicago.
- COHEN M.D, J.G. MARCH, OLSEN.J.P (1972), "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol.17, p. 1-25.
- COHEN W.M, LEVINTHAL. D (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°1, p. 128-152.
- CYERT R., MARCH, J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), "The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147 – 160.
- DUNLOP J.T., HARBISON F. KERR C., MEYERS C. (1960), *Industrialism and Industrial Man*, Havard University Press, Cambridge.
- DUNNING J.H. (1988), "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension", *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n°1, p.1-32.
- DUNNING J.H. (1994), "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, vol.3, n°1, p. 9-22.
- DUNNING J.H. (2003), "Some antecedent of internalisation theory", *Journal of international Business Studies*, vol.34, n°2, p. 108-115.
- DUPRIEZ P., SIMONS S. (2002), *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, Bruxelles.
- FENTON-O'CREEVY M. (2003), « The diffusion of Human Resources practices within the multinational firm: towards a research agenda », *Beta Scandinavian Journal of Business Research*, vol. 17, n°1, p. 36-47.
- FOSS N., PEDERSEN T. (2000), "Transferring knowledge in multinational: the role of sources of subsidiary knowledge and organizational context", *LINK workshop at Copenhagen Business School*, p. 26-7.
- FOSS N., PEDERSEN T. (2003), "The MNC as a Knowledge Structure: The Roles of Knowledge Sources and Organizational Instruments in MNC Knowledge Management", *Danish Research Unit For Industrial Dynamics*.
- GALBRAITH J. K. (1967), *The New Industrial State*, Hamish Hamilton, London.
- GOODERHAM P.N., NORDHAUG O., RINGDAL K. (1999), "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms", *Administrative Science Quarterly*, vol.44, n°3, p. 507-531.
- GOODERHAM P.N., FENTON-O'CREEVY M. (2003), "International Management of Human Resources", *Beta Scandinavian Journal of Business Research*, vol. 17, n°1.
- GRANT R.M. (1991), "The resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol.33, p. 114-135.
- GUPTA A.K., GOVINDARAJAN V. (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporation", *Academy of management Review*, vol. 29, n°4, p.695-714.
- GUPTA A.K., GOVINDARAJAN V. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic management Journal*, vol. 21, p. 473-496.
- HENNART J.F. (1982), *A theory of the multinational enterprise*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

- HIPPEL V, E. (1994), “Sticley information and the locus of problem solving: Implication for innovation”, *Management Science*, vol. 40, p. 429-439.
- HOFSTEDE G. (1983), “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”, *Journal of International Business Studies*, fall, vol.14, n°2, ABI/INFORM Global, p. 75.
- HOFSTEDE G. ET BOLLINGER D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les éditions d’organisation, Paris.
- HYMER S. (1960), “The international operations of national firms: A study of direct foreign investment”, Ph. Dissertation, published By MIT Press, 1976.
- HYMER S. (1968), “The Large Multinational ‘Corporation’”, in Casson M. (1990) (eds.), *Multinational Corporations*, p. 6-31, Hants: Edward Elgar.
- JENSEN M., MECKLING W. (1976), “Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure”, *Journal of Financial Economic*, pp 305-360.
- JARILLO J.C., MARTINEZ J.I. (1990), “Different roles for subsidiary: the case of global corporations in Spain”, *Strategic Management Journal*, vol.11, n°7, p. 501-512.
- JOHANSON J., VAHLNE V. (1977), “The Internationalisation Process of the firm: A model of Knowledge development on increasing foreign commitment”, *Journal of International Business Studies*, vol.8, n°1, p. 23-32.
- KOGUT B., ZANDER U. (1993), “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”, *Journal of International Business Studies*, vol.24, p. 625- 645.
- KOSTOVA T., ROTH K. (2002), “Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects”, *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p. 215-233.
- LEONARD-BARTON D. (1990), “The intraorganizational environment: point-to-point versus diffusion”, in Williams F., Gibson D.V. (eds.), *Technology Transfer, A communication Perspective*, Sage, London, p. 43-62.
- LINDER S. (1961), *An Essay on Trade and Transformation*, Wiley and Sons, New York.
- LORENZ E. (2000), “The transfer of business practices to Britain and France”, in Maurice M., Sorge A. (eds.), *Embedding organization*, John Benjamin Publishing Company.
- LUBATKIN M.H., NDIAYE M., VENGROFF R. (1977), “The of Management Work in Developing countries: A Limited Test of the Universalist Hypothesis”, *Journal of International Business Studies*, vol.28, n°4, p. 711-34.
- MALNIGHT T.W., (1995), “Globalization of an ethnocentric firm: an evolutionary perspective ”, *Strategic Management Journal*, vol.16, p.119-141.
- MARCH J. G., SIMON H. A. (1969), *Les organisations*, Dunod, Paris.
- MCGAUGHEY S.L., DE CIERI H.L. (1999), “Reassessment of convergence and divergence dynamics: implications for international HRM”, *International Journal of Human Resource Management*, vol.10, n°2, April, p. 235-250.
- MEYER A., ROWAN B. (1977), “Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol.83, p. 340 – 363.
- MEYER J.W. AND ROWAN B. (1983), “The Structure of Educational Organizations”, in Meyer J.W., Scott W.R. (eds.) “Organizational environments: Ritual and Rationality”, Sage, Beverly Hills, p. 179-197.
- MOORE K., BIRKINSHAW J. (1998), “Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence”, *Academy of Management Executive*, November, vol.12, n°4, p. 81.
- MUNDELL R. (1960), “The Pure Theory of International Trade”, *American Economic Review*, March, vol. 50, p. 67-110.
- MUDAMBI R. (2002), “Knowledge management in multinational firm”, *Journal of International Management*, vol.8, p. 1-9.

- MUTABAZI E., ALTMAN Y., KLESTA A., POIRSON PH. (1994), *Management de ressources humaines à l'international*, Eyrolles, Paris.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, n°2, p. 242-266.
- NELSON R., WINTER S. (1982), *An evolutionary theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston.
- NONAKA I., DIERKER M., ARIANE B-A., CHILD J. (2001), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Londres.
- O'DONNELL S.W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries Agents of Headquarters, or an Independent Network?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 525 – 548.
- OHMAE K. (1990), *The Bordless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Fontana, London. Traduction en langue française: *L'entreprise sans frontières: nouveaux impératives stratégiques*, Inter Editions, Paris.
- OLIVER C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Process", *Academy of Management Review*, vol.16, n°1, p. 145-179.
- PAPANASTASSIOU M., PEARCE R. (1999), "Host Country Technological and Scientific Collaborations of MNE Subsidiaries", in Burton F., Chapman M., Cross A. (eds.), *International Business Organisations: Subsidiary Management, Entry Strategies and Emerging Markets*, London: Macmillan.
- PENROSE, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford (reprinted in 1968).
- PERETTI J.M. (1993), *Le management international des ressources humaines*, Vuibert, Paris.
- POLANYI M. (1958), *Personal knowledge*, University of Chicago press, Chicago.
- PORTER M. (1994), "Toward a dynamic theory of strategy", in Rumelt R. (dir.), *Fundamental issues in strategy*, Harvard Business School Press, Boston, p. 423-462.
- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Of Chicago Press, Chicago.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The external control of organizations*, Harper and Row, New York.
- PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business review*, vol.68, n°3, p. 79-91.
- RICARDO D. (1951), *The Works and Correspondence of David Ricardo*, Piero Sraffa and M. Dobbs, vols. I-XI, Cambridge University Press, Cambridge.
- ROBINSON R.D. (1978), *International Business Management: A Guide to Decision Making*, 2nd ed. Hinsdale, IL: Dryden.
- ROGERS E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- ROGERS E.M. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York, Fifth Edition.
- RUEF M. (2002), "Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation", *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n°3, p. 427.
- RUGMAN, A.M. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York.
- RUGMAN A.M., VERBEKE A. (2001), Subsidiary-Specific Advantage In Global Enterprise, *Strategic Management Journal*, vol.22, n°3, p. 237-250.
- SAMUELSON P.A. (1948), "International Trade and the Equalisation of Factor Prices", *Economic Journal*, vol.58, June, p. 163-184.
- SCOTT R. (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, vol.32, p. 493-511.

- SCOTT R. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SIMON H.A. (1955), "A behavioural model of rational choice", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.69, n°1, February, p. 99-118.
- SIMON H. (1987), "Making management decisions: the role of intuition and emotion", *Academy of management executive*, vol., n°1, p. 57-64.
- SNOW C.C., HREBINIAK L.G. (1980), "Distinctive Competence and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 317-36.
- SÖLVELL Ö., PORTER M.E., ZANDER I. (1990), "Creation of Competitive Firms and Industries in Sweden - The Role of domestic Rivalry", *Paper presented at the 10th Annual SMS Conference*, Stockholm, September, p. 24-27 (IIB Research Paper 90/6).
- SPARROW P.R., HILTROP J.M. (1997), "Redefining the field of European human resource management: A battle between national mindsets and forces of business transition?" *Human Resource Management*, vol.36, n°2, p. 201- 219.
- SPENDER J.C. (1993), "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications", Best paper Proceedings, *Academy of management*, August, p. 37-41.
- SZULANSKI G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic management Journal*, vol.17, p. 27-43.
- TAGGART J. H. (1998), "Strategy shifts in MNC subsidiaries", *Strategic Management Journal*, vol.19, n°7, p. 663-681.
- TALLMAN S., FLADMOE-LINDQUIST K. (1994), "A resource-Based model of the multinational firm", paper presented at the Strategic Management Society Conference, Paris, in Ahokangas P. (1998), *Internationalisation and resources*, Phd thesis, University of Vaasa.
- TEECE D. (1987), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, Cambridge, MA, p. 159-184.
- TEECE D., PISANO G., SHUEN V. (1990), "Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management", *working paper n°90-08*, University of California.
- TSOUKAS H. (1996), "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, p. 11-25.
- VERNON, R. (1966), "International Investment and International Trade in Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol.80, p.190-207.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based View of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, p. 171-180.
- WINTER S.G. (1995), "Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication", in Montgomery C.A. (eds.), *Resource-Based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, Cynthia A. Montgomery, Harvard Business School.
- WILLIAMSON O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1976), "The economics of internal organization: exit and voice in relation to market and Hierarchies", *American Economic Review*, papers and proceedings, vol.66, n°2, May, p.369-377.
- WILLIAMSON O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.